

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

Graziela Brunhari Kauling

**ESTUDO DA INSERÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE
ARARANGUÁ/SC.**

Porto Alegre
2011

**ESTUDO DA INSERÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE
ARARANGUÁ/SC.**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Design da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a obtenção
do título de Mestre em Design.**

**Orientador: Prof. Dr. Maurício Moreira e
Silva Bernardes.**

Porto Alegre
2011

K217e Kauling, Graziela Brunhari

Estudo da inserção da gestão do design no processo de desenvolvimento de produtos de empresas de confecção de Araranguá/SC / Graziela Brunhari Kauling. – Porto Alegre, 2011.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Faculdade de Arquitetura. Programa de Pós-Graduação em Design. Porto Alegre, BR-RS, 2010.

Orientação: Prof. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes

1. Gestão do design. 2. Design de moda. 3. Indústria da moda. I. Bernardes, Maurício Moreira e Silva, orient. II. Título.

CDU-744(043)

Graziela Brunhari Kauling

ESTUDO DA INSERÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE
ARARANGUÁ/SC.

Aprovada em 06 de Dezembro 2010

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Régio Pierre da Silva - UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa - UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Prof. Dr. Fábio Gonçalves Teixeira - UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador - Prof. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes - UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

*Dedico este trabalho
aos meus pais Cláudio e Regina,
meus irmãos Cláudia e Augusto
e meu amor Rimenez*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a realização deste trabalho:

Ao meu orientador, Prof. Dr. Maurício Bernardes, por me transmitir tanto conhecimento, por toda a dedicação, atenção e confiança. E acima de tudo pela oportunidade em fazer parte do seu Projeto.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a equipe de professores do PGDesign.

Às empresas que aceitaram participar deste estudo permitindo a realização desta pesquisa.

Ao Instituto Federal de Santa Catarina.

Ao Diretor Paulo Giancesini.

Aos meus colegas de trabalho, professores do Curso Técnico de Produção de Moda. Prof. Rafaela Bett Sorato, Prof. Dr. Luciane Juliano, Prof. Lílian Pescador, Prof. Anamélia Valentim, Prof. Ursula Carvalho, Prof. Ângela Kuasne, Prof. Cristiane Lidório, Prof. Gislaine Pereira, Prof. Pierina Sanches, Prof. Werthe r e Roberta Lohn.

Às minhas amigas de mestrado, Suzana Funk, Andressa Schneider, Lucielem Chequim, Leda Brehm, Ana Paula Steigleder, Ivana Azambuja.

Aos meus Pais Cláudio José Kauling e Regina Brunhari Kauling

Aos meus Irmãos Augusto B. Kauling e Cláudia B. Kauling.

Ao meu amor Rimenez Tuon.

A Deus.

RESUMO

KAULING, Graziela Brunhari. 2011. **Estudo da Inserção da Gestão do Design no Processo de Desenvolvimento de Produtos de Empresas de Confeção de Araranguá/SC.** 2011. Dissertação (Mestrado em Design) – PGDESIGN – UFRGS – Porto Alegre.

O design geralmente está associado ao fator estético e funcional dos produtos. Porém, desde a década de 90 este conceito tem mudado e o significado deste termo tornou-se mais abrangente. Atualmente, esta palavra associa-se a fatores estratégicos nas organizações. O objetivo da pesquisa visa estudar a inserção da gestão do design no processo de desenvolvimento de produtos de empresas de confecção de Araranguá. O referencial teórico desta pesquisa mostra que nas grades curriculares das faculdades de design ainda não se enfatiza suficientemente a gestão nos cursos da área, impossibilitando que os designers desenvolvam habilidades gerenciais. Sobretudo, o presente trabalho visa analisar como as empresas de confecção de Araranguá, no Estado de Santa Catarina, inserem o design em seus processos. A análise foi realizada através de uma comparação com o Modelo de Gestão de Design apresentado pelas autoras Bruce; Cooper e Vasquez (1999) como elemento norteador desta pesquisa. O estudo de caso englobou cinco empresas desenvolvedoras de produtos de moda cuja análise dos dados qualitativos resultou em sugestões de melhorias para cada empresa estudada.

Palavras-chave: Empresas de Moda; Gestão de Design; Design de Moda;

ABSTRACT

KAULING, Graziela Brunhari. 2011. **Estudo da Inserção da Gestão do Design no Processo de Desenvolvimento de Produtos de Empresas de Confecção de Araranguá/SC.** 2011. Dissertação (Mestrado em Design) – PGDESIGN – UFRGS – Porto Alegre.

The design factor is usually associated with aesthetic and functional products. However, since the 90's this concept has changed and the meaning of this term has become more embracing. Currently, this word is associated with strategic factors in organizations. The objective of the research aims to study the inclusion of design management in the process of product development companies making Araranguá. The theoretical framework of this research shows that in the curriculum of the schools of design still is not enough emphasis is on management courses in this area, becoming impossible for designers to develop management skills. Above all, this research also aims to analyze how fashion industries in Araranguá, Santa Catarina State, use design. The analysis is performed through a comparison with the Management Model of Design presented by the authors, Bruce; Cooper e Vasquez (1999) as a guide element of this research. The case study comprised five companies that develop fashion products whose qualitative data analysis resulted in suggestions for improvements for each company studied.

Keywords: Fashion Industry; Design Management; Fashion Design;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. O contexto do design através da história _____	11
Figura 2. O contexto do design de moda através da história _____	16
Figura 3. A evolução do perfil das empresas brasileiras de confecção em relação ao design _____	22
Figura 4. Metodologia Projetual no desenvolvimento de Produtos de Moda I _	30
Figura 5. Metodologia Projetual no desenvolvimento de Produtos de Moda II	31
Figura 6. Comparação entre produção e venda de um produto: Camiseta 001	34
Figura 7. Níveis do design nas organizações _____	47
Figura 8. Modelo para Gestão de Design _____	51
Figura 9. Vantagens e desvantagens no processo de sourcing _____	56
Figura 10. Desenho da Pesquisa _____	64
Figura 11. Determinação das tendências de moda _____	80
Figura 12. Estrutura da Empresa A _____	81
Figura 13. Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos da empresa A _____	89
Figura 14. Estrutura da Empresa B _____	90
Figura 15. Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos da empresa B _____	98
Figura 16. Estrutura da Empresa C _____	99
Figura 17. Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos da empresa C _____	106
Figura 18. Estrutura da Empresa D _____	107
Figura 19. Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos da empresa D _____	115
Figura 20. Estrutura da Empresa E _____	116
Figura 21. Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos da empresa E _____	125
Figura 22. Nível das tendências _____	133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. O Design de 1990 até a atualidade _____	12
Quadro 2. Aspectos que o produto deve atender _____	32
Quadro 3. Controle de vendas <i>versus</i> produção _____	33
Quadro 4. Tipos de Pesquisa utilizados nos desenvolvimento de produtos de moda _____	36
Quadro 5. Modelo de Competência para designers _____	54
Quadro 6. Informações que devem conter no <i>briefing</i> _____	57
Quadro 7. Tipos de Avaliação _____	58
Quadro 8. Modelos utilizados na análise comparativa _____	59
Quadro 9. Análise comparativa dos modelos _____	60
Quadro 10. Roteiro para a coleta de dados: Etapa 1 _____	69
Quadro 11. Roteiro para a coleta de dados: Etapa 2 _____	69
Quadro 12. Roteiro para a análise dos dados: Etapa 3 _____	70
Quadro 13. Roteiro final para a coleta dos dados: Etapa 1 _____	73
Quadro 14. Roteiro final para a coleta dos dados: Etapa 2 _____	74
Quadro 15. Roteiro final para a análise dos dados: Etapa 3 _____	75
Quadro 16. Classificação de acordo com o Porte da Empresa _____	78
Quadro 17. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa A _____	85
Quadro 18. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa B _____	94
Quadro 19. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa C _____	102
Quadro 20. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa D _____	111
Quadro 21. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa E _____	121
Quadro 22. Síntese dos resultados em relação ao uso das ferramentas <i>briefing</i> , <i>sourcing</i> e <i>evaluating</i> pelas empresas estudadas _____	127
Quadro 23. Síntese dos resultados em relação à inserção do design e Gestão do Design nas empresas estudadas _____	131

LISTA DE SIGLAS

ACAR – Associação dos Confeccionistas de Araranguá
ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAD – Computer Aided Design
CAM – Computer Aided Manufacturing
CNI – Confederação Nacional das Indústrias
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DME – Design Management Europe
DMI – Design Management Institute
FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
PBD – Programa Brasileiro de Design
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB – Produto Interno Bruto
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
SINE – Sistema Nacional de Emprego

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2 QUESTÕES DE PESQUISA	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo Geral	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 JUSTIFICATIVA	5
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	7
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	8
1.7 RESUMO DO MÉTODO DE PESQUISA	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 DESIGN: UM BREVE HISTÓRICO E CONCEITOS	10
2.2 DESIGN DE MODA: CONTEXTUALIZAÇÃO	15
2.3 A FUNÇÃO DOS DESIGNERS DE MODA	17
2.4 O CENÁRIO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA E SUA RELAÇÃO COM O DESIGN E COMPETITIVIDADE	20
2.5 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA	26
2.6 CONCEITOS SOBRE A GESTÃO DO DESIGN	43
2.6.1 Nível da gestão do design nas organizações	47
2.7 APRESENTAÇÃO DO MODELO DE BRUCE; COOPER e VASQUEZ (1999)	49
2.8 A INSERÇÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS EUROPÉIAS DE ACORDO COM BRUCE; COOPER e VASQUEZ (1999)	52
2.9 COMPARAÇÃO DO MODELO PROPOSTO POR BRUCE; COOPER e VASQUEZ (1999) COM OUTROS MODELOS EXISTENTES	58
3 MÉTODO DE PESQUISA	63
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	63

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA _____	64
3.2.1 A construção do método _____	65
3.2.2 Análise da metodologia proposta por Bruce; Cooper e Vasquez, (1999) e outros autores para a coleta de informações na construção do método. _____	68
3.2.3 Aplicação do Estudo Piloto _____	71
3.2.4 Apresentação do método reformulado _____	72
3.2.5 Coleta e análise dos dados _____	75
3.2.6 Análise comparativa dos resultados _____	76
4 ESTUDOS DE CASO _____	77
4.1 DESCRIÇÃO DO CASO _____	77
4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA A _____	81
4.2.1 Histórico e estrutura da empresa _____	81
4.2.2 <i>Sourcing, Briefing e Evaluating</i> na Empresa A _____	82
4.2.3 A Inserção do Design na empresa A _____	83
4.2.4 A Gestão do Design na empresa A _____	84
4.2.5 Considerações Finais _____	86
4.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA B _____	90
4.3.1 Histórico e estrutura da empresa _____	90
4.3.2 <i>Sourcing, Briefing e Evaluating</i> na Empresa B _____	91
4.3.3 A Inserção do Design na empresa B _____	92
4.3.4 A Gestão do Design na empresa B _____	93
4.3.5 Considerações Finais _____	95
4.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA C _____	99
4.4.1 Histórico e estrutura da empresa _____	99
4.4.2 <i>Sourcing, Briefing e Evaluating</i> na Empresa C _____	100
4.4.3 A Inserção do Design na empresa C _____	100
4.4.4 A Gestão do Design na empresa C _____	101
4.4.5 Considerações Finais _____	103
4.5 DESCRIÇÃO DA EMPRESA D _____	107
4.5.1 Histórico e estrutura da empresa _____	107
4.5.2 <i>Sourcing, Briefing e Evaluating</i> na Empresa D _____	108
4.5.3 A Inserção do Design na empresa D _____	109
4.5.4 A Gestão do Design na empresa D _____	109
4.5.5 Considerações Finais _____	112
4.6 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E _____	116
4.6.1 Histórico e estrutura da empresa _____	116
4.6.2 <i>Sourcing, Briefing e Evaluating</i> na Empresa E _____	117
4.6.3 A Inserção do Design na empresa E _____	118
4.6.4 A Gestão do Design na empresa E _____	119
4.6.5 Considerações Finais _____	122
4.7 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS _____	126

5 CONCLUSÃO	138
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
5.2 RESULTADOS IMEDIATOS DA PESQUISA NA REGIÃO ESTUDADA	143
5.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	144
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
ANEXO A – Design Atlas	

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O termo design está associado a diversos produtos: carros, eletrônicos, arquitetura, decoração, roupas, tecnologia, dentre outros. Em geral relaciona-se este termo com o moderno, o criativo, com o que está na moda. De acordo com a etimologia da palavra, design deriva originalmente do latim *designare*, que pode ser traduzido por ambos “designar” e “desenhar”. Esses termos foram adaptados para o inglês “*design*”, cujo contexto pode significar um plano, projeto, intenção, processo, bem como um estilo, modelo, decoração ou composição visual. No sentido de intenção, o design equivale a objetivos e processos. No sentido de desenho equivale a estampas e composição visual. Portanto, a análise etimológica da palavra design representa tanto a intenção particularmente na fase criativa e analítica, quanto no desenho, na fase de execução ao dar forma à idéia (BORJA DE MOZOTA, 2003).

Conforme Martins (2008), a inclusão do design com poder decisório, que visa integrar as atividades de design no planejamento estratégico das empresas ainda é recente no Brasil, se comparado a países como Holanda, Alemanha, Portugal, Estados Unidos, Nova Zelândia, que há algumas décadas direcionam ao design funções estratégicas. Assim, Borja de Mozota (2008) define que o design deve ser visto como uma “função”, algo que esteja na estrutura da organização, agregando valor e possibilitando uma atuação estratégica no mercado por parte da empresa que o utiliza.

Portanto, o design não deve ser reconhecido somente pela estética do produto. Alguns benefícios têm sido vinculados aos conceitos de design tais como a obtenção de melhores soluções para o ambiente de trabalho ou produção, como também no atendimento a clientes com o objetivo de criar o clima psicológico desejado, na melhoria do fluxo de circulação de materiais e de

pessoas, na sinalização correta dos espaços, além da comunicação na filosofia da empresa e redução de custos.

Sendo assim, uma forma de integrar os objetivos da empresa com o processo de desenvolvimento de produtos pode ser evidenciado através da gestão do design. O termo tem sido utilizado, em geral, por gestores de empresas através de uma abordagem de resolução de problemas própria do design que visa valorizar o projeto, o conceito e a estética. Isso representa a inserção de uma cultura do design na empresa. Diante deste contexto, a gestão do design assume uma importância fundamental, sendo o tema deste trabalho.

No Brasil, a Confederação Nacional das Indústrias percebe o design como um negócio. De acordo com a CNI (1999), pesquisas realizadas internacionalmente revelaram que a cada dólar investido em design traz cinco dólares de retorno, sendo que apenas 15% do custo final do produto é referente ao investimento em design e os 85% restantes são gastos literalmente com a produção do produto. Por isso, diversos órgãos nacionais tais como, Centro de Design Paraná, CNI, Sebrae, MDIC e CNPq têm procurado investir nesta integração, com o intuito de fortalecer a atividade de design em diversos segmentos das indústrias brasileiras, inclusive as empresas de confecção, que serão os objetos de pesquisa deste estudo.

No continente europeu, o governo contribui fortemente na disseminação do design com o objetivo de melhorar o desempenho competitivo das empresas. Os estudos de Bruce; Cooper e Vasquez (1999) realizados na união europeia, apresentam um modelo de gestão de design enfatizando a importância de três elementos: *briefing*, *sourcing* e *evaluating design*¹. Estes elementos aparecem em outras publicações relevantes como Bruce e Morris (1994), Chiva e Alegre (2007), Baptista (2007) dentre outros que abordam o tema gestão design.

¹ O termo *Briefing* equivale ao documento que insere informações prévias necessárias para o desenvolvimento de projetos de design, *Sourcing* equivale à forma de contratação de designers nos projetos de design e *Evaluating* equivale à análise de sucesso do design no mercado medida por critérios (BRUCE; COOPER e VAZQUEZ, 1999).

As autoras Bruce; Cooper e Vazquez se tornam referência neste trabalho por realizarem estudos sobre a gestão do design em pequenas empresas e também pela ampla experiência na área têxtil. O modelo proposto pelas autoras apresenta as etapas sequenciais do desenvolvimento de produtos bem como a comunicação entre as áreas de design, gerência e engenharia. O estudo comprovou a efetividade do modelo nas empresas européias. Sendo assim, a aplicação do modelo apresentado pelas autoras no contexto brasileiro, deve diagnosticar possíveis lacunas no processo de desenvolvimento de produtos e gestão do design possibilitando possíveis melhorias em relação à competitividade das empresas estudadas.

Assim, a pesquisa de Bruce; Cooper e Vasquez (1999) aparecerá neste trabalho através de uma análise comparativa bem como na aplicação da metodologia em empresas do setor de confecção. Este setor tem se destacado no âmbito nacional e internacional. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (Abit), o Brasil se destaca sendo o sexto maior produtor têxtil do mundo e produz 8,2 bilhões de peças de vestuário por ano. O faturamento nacional do setor chegou US\$ 52 bilhões em 2010, um aumento de 9,24% em relação a 2009 (RIBEIRO, 2009).

O estado de Santa Catarina está em segundo lugar no ranking nacional de exportadores do setor têxtil e a produção no segmento representa mais de 15% do PIB têxtil brasileiro. O ranking das principais empresas têxteis do Sul, elaborado pela Fundação Getúlio Vargas e publicado pela revista Expressão, revela que as 10 maiores faturam juntas R\$ 1,9 bilhões. Oito delas são catarinenses e alcançam um faturamento conjunto de R\$ 1,7 bilhões. Ou seja: 89% do total (RIBEIRO, 2009). A cidade de Araranguá, onde o estudo será realizado, tem um faturamento médio de 500 milhões por ano somente na indústria do vestuário.

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

O segmento das indústrias de confecção se caracteriza predominantemente por empresas de micro e pequeno porte que na maioria das vezes possuem uma estrutura organizacional de gestão familiar, informal e intuitiva. Isto acaba comprometendo a efetividade dos resultados, tornando -as desta forma menos competitivas no mercado (EMÍDIO E MENEZES, 2008). Segundo Moraes (2002), ao efetuar uma comparação entre as pequenas empresas e as grandes corporações, verifica -se que as pequenas têm menos capital humano, menor tecnologia e uma gestão na maioria das vezes familiar.

Apesar da região do Vale do Araranguá apresenta r-se crescente em relação ao setor produtivo, o histórico da região mostra grandes crises e falências no final dos anos 80 e início dos anos 90 por falta de aperfeiçoamentos gerenciais. Atualmente, a cidade de Araranguá possui 70 empresas registradas desenvolvedoras de produtos de moda e mais de 200 empresas informais. O setor tem aumentado sua representatividade no faturamento municipal ACAR (2009). Entretanto, para que estas empresas continuem competitivas é preciso verificar se o desenvolvimento de produtos tem inserido atividades de design bem como se a Gestão do design está sendo realizada nas empresas estudadas.

Diante da problemática apresentada, pretende -se responder as seguintes questões de pesquisa:

- a) Como pequenas empresas de confecção catarinenses utilizam a gestão do design?
- b) Como a efetiva gestão do design pode tornar as pequenas empresas de confecção estudadas mais competitivas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a inserção da gestão do design no processo de desenvolvimento de produtos de empresas de Confeção de Araranguá, no Estado de Santa Catarina.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Identificar como as pequenas empresas de confecção estudadas utilizam a gestão do design.
- b) Propor sugestões de melhorias do processo de gestão do design das empresas estudadas através do modelo proposto por Bruce; Cooper e Vazquez (1999).

1.4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa faz parte de um projeto maior do Programa de Pós Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, coordenada pelo Núcleo de Desenvolvimento de Produtos, que tem por objetivo propor diretrizes para o aumento da competitividade de micro e pequenas empresas desenvolvedoras de produtos e prestadores de serviços da gestão do design. A presente pesquisa deverá contribuir com esse projeto, uma vez que pretende diagnosticar como as empresas estudadas na área da confecção inserem o design na gestão de seus negócios.

Além disso, deverá focar no diagnóstico da gestão do design, bem como enfatizar como este processo é desenvolvido nas empresas estudadas. Cabe

salientar também que este trabalho será desenvolvido no ramo do vestuário, cujo foco escolhido são as empresas de confecção que desenham produtos de moda. A definição por este setor refere-se à afinidade da autora com a referida área através da sua atuação profissional, facilitando o entendimento dos processos, permitindo uma modelagem mais coesa e a realização de uma análise de dados mais detalhada.

A demanda desta pesquisa estendeu-se à outra instituição federal de ensino. O Instituto Federal de Santa Catarina – Campus Araranguá, demonstrou interesse nesta pesquisa a fim de verificar como está a aplicação da gestão nas empresas da região. Isso se torna extremamente relevante para a região visto que novos cursos estão sendo planejados no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), inclusive o Curso Superior de Design de Moda. Assim, o trabalho deverá contribuir com a inserção de disciplinas de gestão em cursos com foco em design, uma vez que isso não é trabalhado de maneira ampla pelas coordenações acadêmicas destes cursos. Segundo Seragini (2006), o design é muito importante para gestão e por isso aconselha que os executivos passem a entender sobre design assim como os designers possam ter entendimento sobre gestão de negócios. Neste mesmo contexto, o Programa Brasileiro de Design (PBD) apresenta um relatório de Consolidação e Sistematização decorrente do II Encontro de Planejamento do PBD. Neste relatório, percebe-se a proposição de uma ação que visa estimular a introdução de conteúdos sobre empreendedorismo e gestão no currículo acadêmico de design. Isso é justificado na medida em que a formação dos designers e a falta de conhecimento sobre a linguagem de gestão têm interferido no desempenho das atividades realizadas pelos designers em diversas empresas. Esta questão vem sendo abordada por autores como Phillips (2008), Naveiro (2008), Rech (2008), Fascioni (2008) e PBD (2006).

Outro fato importante que justifica a realização desta pesquisa foi a participação do presidente Leandro Pereira da Associação dos Confeccionistas de Araranguá (ACAR) em reunião do colegiado do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Naquela oportunidade, demonstrou aos participantes e

professores da área, o interesse em verificar como as empresas do setor de confecção estão se posicionando no mercado, e constatou também a falta de conhecimento em gestão dos profissionais técnicos.

Além disso, é possível verificar que no mercado acadêmico e profissional não existe uma sistemática padrão consolidada para modelagem e análise de gestão do design. Percebe-se ainda que não há registros sobre estudos realizados em relação à gestão do design em pequenas empresas catarinenses relacionadas ao Vale do Araranguá.

De acordo com dados estatísticos apontados pelo IPEA (2009) o PIB da micro região de Araranguá ultrapassa 1 bilhão de reais, entretanto, apesar desta cifra parecer significativa, o Vale do Araranguá está apenas na décima sexta posição dentre as 20 micro regiões do Estado. Assim, a contribuição deste trabalho poderá impulsionar a competitividade das empresas através do melhor gerenciamento dos processos de design.

Porém, o objetivo mais relevante deste trabalho se faz na contribuição acadêmica sobre a gestão do design com foco nas empresas de confecção. A gestão do design pode e deve ser aplicada na área da moda, mas os profissionais da área sentem-se inseguros e confusos em relação ao assunto e, muitas vezes, até desconhecem sua importância. As contribuições acadêmicas na área da moda ainda se apresentam escassas nos congressos e eventos científicos, reforçando a importância deste trabalho.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta as seguintes delimitações:

- a) O foco sobre a gestão de design.

- b)** Os estudos de caso realizar-se-ão em empresas de pequeno porte².
- c)** Não se pretende realizar levantamentos de indicadores de competitividade, mas realizar um levantamento qualitativo de dados junto às empresas estudadas de forma a identificar suas percepções sobre seu posicionamento no mercado.
- d)** As empresas estudadas estão localizadas na cidade de Araranguá devido ao crescimento do setor confeccionista na região.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

De acordo com o planejamento da pesquisa, o trabalho deverá ser composto na seguinte ordem:

- a)** No segundo capítulo, realizar-se-á uma explanação teórica dos conceitos e nomenclaturas necessários para o entendimento do trabalho, bem como a análise dos modelos de gestão de design que servirá de suporte ao desenvolvimento do método da pesquisa.
- b)** No terceiro capítulo, apresentar-se-á o método de pesquisa, bem como as ferramentas utilizadas para sua aplicação.
- c)** No quarto capítulo, serão apresentados os resultados do estudo de caso.
- d)** No quinto capítulo, serão apresentadas as considerações finais, os resultados imediatos da pesquisa na região estudada e sugestões para trabalhos futuros.

² Micro empresas possuem um faturamento menor ou igual a R\$ 1,2 milhão, nas pequenas empresas deve ser maior que R\$ 1,2 milhão e menor ou igual a R\$ 10,5 milhões e as de médio porte o faturamento deve ser maior que R\$ 10,5 milhões e menor ou igual a R\$ 60 milhões BNDES (2009).

1.7 RESUMO DO MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho foi desenvolvido através de pesquisa exploratória. Segundo Mattar (2001), os objetivos deste tipo de pesquisa são a familiarização do pesquisador com o fenômeno, formulação de um problema para investigação mais exata ou criação de pressupostos, estabelecimento de conceitos e obtenção de informações sobre possibilidades práticas de pesquisa em situações reais.

Foi utilizado como estratégia de pesquisa a realização de estudo de caso com o intuito de identificar a forma na qual as empresas de confecção no Estado de Santa Catarina estudadas inserem a gestão do design em seus processos. No estudo de caso, uma das ferramentas utilizadas para a coleta de dados será primeiramente, um esquema, que possibilitou a modelagem de informações dos processos e funções bem como a forma na qual cada profissional envolvido no desenvolvimento de produtos realiza suas atividades. Em segundo lugar, aplicou-se uma entrevista semi-estruturada, elaborada para contemplar os objetivos do trabalho. A forma de avaliação dos resultados foi qualitativa. Por fim, foi realizada uma análise comparativa entre as empresas estudadas com os resultados obtidos por Bruce; Cooper e Vasquez (1999).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentadas neste capítulo, informações pertinentes ao contexto do design na indústria de confecção bem como a importância da gestão do design na atualidade.

2.1 DESIGN: UM BREVE HISTÓRICO E CONCEITOS

O design é uma atividade histórica e antiga que surgiu desde as primeiras civilizações. Na pré-história e antiguidade, os primeiros produtos foram desenvolvidos à mão, de forma artesanal e tinham a função primária de uso dentro de comunidades específicas (SLACK, 2006; MARTINS, 2008). A personalização dos produtos através das habilidades artísticas trouxe o desejo de possuir e trocar objetos, como por exemplo, a lã nterna japonesa da Dinastia Edo cuja decoração tinha a função primária de iluminação e mais tarde passou a ter detalhes pintados à mão. Com a Revolução Industrial, o ambiente de trabalho se modificou trazendo, através de métodos mecanizados e aperfeiçoamento dos produtos, um maior grau de especialização no local de trabalho. Foi desta ideia que emergiu a profissão designer (SLACK, 2006).

O design industrial apareceu durante a década de 20 e 30 como resultado da Revolução Industrial que por sua vez criou novas divisões de trabalho. Movimentos como a Art Nouveau na França e o Modernismo na Espanha, impulsionaram a criação de produtos com estilo através do design, que ainda era trabalhado de forma funcional e estética. A escola de Bauhaus foi propulsora ao introduzir novos caminhos para ensinar design industrial, dando a mesma ênfase tanto para arte quanto para tecnologia (SLACK, 2006).

Já na metade do século XX, com a facilidade de produção, o processo de design passou a agregar estilo e plano de obsolescência. Iniciou-se o ciclo de vida do produto programado. A partir daquele momento, o papel do designer

tornou-se mais relevante em ambientes industriais. Com a produção em massa na década de 50 intensificou-se o consumo que resultou em um movimento direcionado ao funcionalismo através de um design prático e econômico (SLACK, 2006).

Os anos 60 representaram a contracultura em relação à década anterior, utilizando humor e materiais até então inapropriados. A ênfase estava em descobrir novas técnicas, novos materiais, novos processos e novas formas de expressão para os produtos. Em 1970 e 80, a ligação internacional entre novos grupos de consumidores criou novos desafios para os designers. Surgiu na década de 90 o conceito do produto global. A partir do século XXI ocorre uma grande mudança no contexto industrial devido ao advento da Internet e das novas tecnologias de informação. O processo de evolução do design pode ser observado na figura 1.

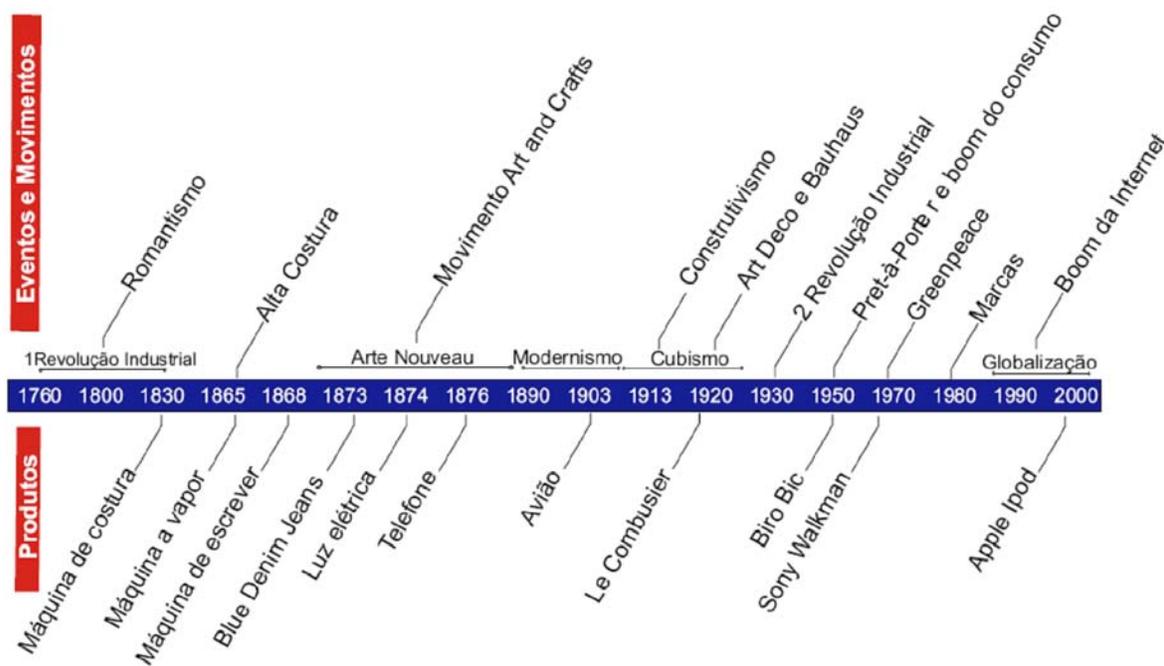


Figura 1. O contexto do design através da história

Fonte: Adaptado de SLACK (2006)

A linha do tempo apresentada na figura 1 mostra como a história do design está diretamente relacionada com a história do desenvolvimento da economia mundial. Esta idéia é corroborada por Borja de Mozota (2003).

É possível observar que desde os anos 90 o design vem sendo integrado diretamente no desenvolvimento de produtos e que os designers estão cada vez mais envolvidos em tarefas comunicativas e corporativas. As exigências do mercado, a concorrência e a competitividade fazem com que esses novos profissionais passem a ter maior participação no ambiente corporativo. Segundo Burdek (2006 p.363) “o design é nos dias de hoje tratado como assunto sério nos mais altos escalões das empresas. As decisões estratégicas destas empresas são em muitos casos também decisões de design”. Esta citação retrata a importância e a evolução do significado do design nas organizações principalmente após a década de 90. No quadro 1, Martins (2008 p. 55) mostra coerentemente estas relações.

Quadro 1. O Design de 1990 até a atualidade.

MOMENTOS HISTÓRICOS	CARACTERÍSTICAS
Relação entre o design e a tecnologia	O designer pode trabalhar com o ambiente externo sem envolver a estrutura externa. Limites de produção minimizados. Progresso da eletrônica. Formas orgânicas. Materiais sintéticos e inteligentes. Repercussões recentes da microeletrônica, miniaturização.
Globalização	Produto aceito no mundo todo. Busca de identidade nacional. Linguagem universal. Design exclusivo. Mídias interativas. Internet e seus reflexos. Desmaterialização dos produtos.
Importância do design para a competitividade	Exportação, inovação, proximidade à administração, ferramenta competitiva. Gestão do Design, Design Estratégico. A forma segue a mensagem (função simbólica). A arte fica na história do design.
Excesso de oferta	Preocupação com o meio ambiente e causas sociais. Conscientização do papel social e ecológico. Produtos personalizados. Customização. Inovação.

Extraído de: MARTINS, 2008 p. 55

De acordo com Ginsberg e Abrahamsom (1991), fatores como a globalização, internacionalização, abertura econômica e privatização têm exercido forte influência no perfil das empresas que visam manter-se competitivas no mercado. Conforme Martins (2008) quanto mais instável se mostrar o ambiente no qual as organizações estão inseridas, maiores serão as mudanças estratégicas as quais estas deverão se submeter. Essas mudanças, em geral, devem ser obtidas através de contínuas inovações e de uma grande capacidade de adaptabilidade aos novos cenários. Ou seja, uma série de elementos de natureza gerencial, comercial, produtiva, financeira, contribuem para a inserção destas organizações no mercado global. Dentre os principais aspectos necessários a este processo de inserção, cabe destacar o relevante papel de elementos como a qualidade, preço e design, que se configuram como estratégias fundamentais deste mecanismo. Desta forma, o design passa a ser peça chave na competição entre as mais diversas organizações por conciliar a inovação e criatividade à lucratividade das empresas. Este conceito é corroborado por Martins (2008) que afirma:

O Design é uma atividade importante no processo de inovação, no qual as idéias são geradas num alinhamento perfeito entre a criatividade e as especificações técnicas, juntamente com demandas e oportunidades de mercado, sem deixar de ter o foco centrado no usuário. Trata-se de um processo de busca na satisfação dos usuários e a lucratividade das empresas por meio do uso criativo dos elementos que compõem sua atividade.

No que se refere ao conceito de design, existem diversas opiniões que variam de acordo com o autor e área a qual este está vinculado. Os conceitos são amplos e divergentes devido à evolução que o design tem apresentado ao longo do tempo. É possível verificar que alguns conceitos tratam o design como estratégia enquanto outros se referem a este exclusivamente como um desenvolvimento estético do produto. Neste sentido, destaca-se o conceito de Baxter (1998) que relaciona o design a aspectos criativos, como fase do desenvolvimento do produto e conjunto de características funcionais, qualidade, estética. Complementando este posicionamento, Barroso Neto (1986) afirma que

o design além de ter preocupações estéticas e decorativas tem como principais funções a de intervir na formulação das especificações técnicas e funcionais de um produto, no aumento da produtividade e na competitividade deste nos mercados internos e externos.

Segundo o dicionário da língua portuguesa Ximenes (2000), a palavra design é bastante objetiva em seu significado e refere-se à concepção de um projeto ou produto, desenho de um produto apreciado quanto ao seu aspecto visual. Porém, como referido anteriormente, o design teve seus conceitos ampliados e passa a ser peça chave quando se fala em competitividade nas empresas, e vai muito além da capacidade estética do produto.

Design, para STONNER e FREEMAN (1985), é uma atividade crucial no processo de inovação em que as idéias são geradas no domínio da criatividade e acopladas entre possibilidades técnicas, demandas e oportunidades de mercado. Corroborando este conceito, Martins (2004) cita que o design atua como ferramenta competitiva e estratégica; aspecto de inserção de atributos estéticos, qualidade e valor; agente de concretização de identidade e fortalecedor da marca; materializador da cultura corporativa; redutor de complexidade, tempo e custos de produção.

Para Owen (2004), Phillips (2008) e Borja de Mozota (2003), o design envolve a definição e resolução de problemas, análise, invenção e avaliação, guiado por uma grande sensibilidade relativa ao ambiente, além de necessidades estéticas, culturais e funcionais centrada na humanidade.

Vários autores corroboram com a idéia de que o design deve ser visto como elemento estratégico nas organizações. Segundo Santos (2000), “o design de puro *styling*, já não é mais suficiente, devendo ser encarado como uma atividade estratégica e fator crítico para o desenvolvimento da organização e seus produtos”.

Sendo assim, a definição mais apropriada para a referente pesquisa explicita que o design deve ser considerado um elemento estratégico que agrega valor, resolve problemas e propõe soluções de forma a tornar empresas mais competitivas. Esse conceito foi apresentado por alguns autores como, Borja de Mozota (2003), Martins (2004), Santos (2000), Owen (2004), Barroso Neto (1986).

2.2 DESIGN DE MODA: CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com as segmentações do design, o **design de moda** apropria-se dos mesmos conceitos acima citados, porém apresenta uma contextualização histórica diferenciada. A história da moda é estudada individualmente com o intuito de mostrar as evoluções de comportamento da humanidade bem como os materiais, modelagens, tecidos e acessórios de cada época. Desde a pré-história, os homens tiveram o instinto de cobrir o corpo. Segundo Braga (2004) existem três motivos que levaram os homens pré-históricos a esta prática: pudor, proteção e mágica protetora. A primeira forma de cobrir o corpo foi a pele, sendo que mais tarde foram descobertas as fibras animais e vegetais levando à tecelagem (LAVÉ, 1990; BRAGA, 2004; NERY, 2004).

O termo “moda” não surgiu juntamente às primeiras civilizações. Mesmo com a existência de adornos e acessórios que demonstravam poder e hierarquia, alguns desses pertences só podiam ser utilizados por famílias abastadas. Com a ascensão da burguesia após o período feudal, ficou mais acessível para as pessoas comuns adquirirem tecidos e materiais pertencentes somente à alta sociedade. Isso fez com que as cópias se tornassem cada vez mais parecidas com as peças reais da nobreza. Para se diferenciar, a nobreza passou a trocar o modelo de suas roupas com maior frequência. Neste momento, iniciou-se o ciclo de moda (LAVÉ, 1990; BRAGA, 2005; NERY, 2004).

Durante séculos, a confecção das roupas foi realizada por mulheres trabalhadoras de classes inferiores. No século XIX, a realeza europeia passou a confeccionar suas roupas com costureiros excêntricos como o pioneiro Charles Frederick Worth, considerado o “pai da alta costura”. Sua característica era criar modelos ostensivamente caros, personalizados e únicos para a rica elite. Charles reservava-se às mulheres mais ricas e importantes, portanto ter uma roupa produzida por ele aumentava o poder e o status perante a sociedade (SEELING, 2000).

O século XX passou a ser reconhecido como século dos estilistas, onde a roupa ganha valor quando produzida por um estilista de renome. A década de 50 caracterizou-se com a explosão do consumo e produção em massa de produtos de moda, chamado de *prêt-à-porter* (pronto para usar). Isso afetou os estilistas que produziam Alta Costura em Paris, e as marcas começam a ganhar o mercado. Nos anos 90, as marcas guiavam os consumidores. No século XXI, os consumidores-alvo guiam e fidelizam as marcas (SEELING, 2000; BRAGA, 2004). A figura 2 apresenta momentos importantes na história da moda que representaram mudanças na forma da utilização do vestuário.

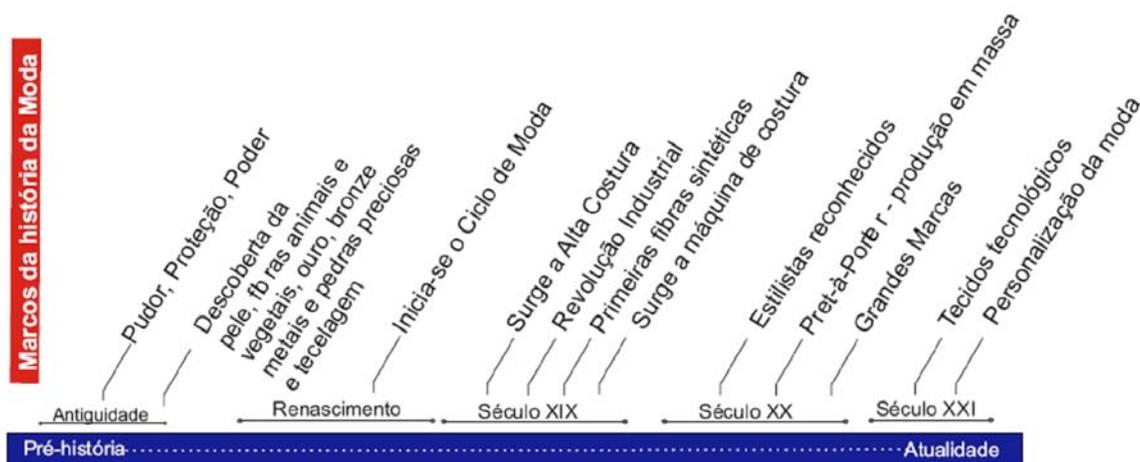


Figura 2. O contexto do design de moda através da história
 Fonte: SEELING (2000), BRAGA (2004), LAVER (1990).

Atualmente, as empresas que desenvolvem produtos de moda encontram um cenário extremamente competitivo e devem aprender a utilizar o design de forma diferenciada para continuarem no mercado.

Ressaltando assim a aplicação do design como fator estratégico dentro das empresas corroborando com as idéias apresentadas pelos autores Borja de Mozota (2003), Martins (2004), Santos (2000), Owen (2004), Barroso Neto (1986).

2.3 A FUNÇÃO DOS DESIGNERS DE MODA

Na maioria das vezes, os designers são chamados quando o *briefing* e o projeto já foram definidos e ficam com a função de dar um “toque final”, ou “embelezar” o produto, cita Phillips (2008).

Conforme Treptow (2003), no caso da moda, quando não existe um designer no desenvolvimento de produtos, ocorrem problemas visíveis que comprometem a imagem da empresa:

- a)** a primeira falha encontrada são as cópias, inexistindo a criação de produtos inovadores;
- b)** a falta de coerência entre as peças, complicando a argumentação do representante no momento de venda;
- c)** o terceiro problema é a falta de especificação e restrição de um público-alvo, sendo impossível vender “de tudo” para “todos”.

A falta destes componentes deve interferir negativamente na identidade da marca, no ponto de venda e nos desejos e necessidades do público-alvo. Treptow (2003) especifica também que o designer de moda necessita conhecer as tecnologias para desenvolver produtos que sejam absorvidos por um público específico e determinado.

A atenção não deve ser focada somente na comercialização do produto, mas também na funcionalidade e benefícios ao usuário, mesmo que sejam atributos intangíveis (RECH, 2001).

De acordo com Feghali e Dwyer (2001, p. 103)

Designer de moda é o profissional que define a cara de uma coleção, independentemente do mercado a ser atingido. Pode ser empregado em uma empresa ou trabalhar como autônomo. Durante o processo de criação, ele leva em conta não só os aspectos artísticos e sociais, mas também a necessidade de atender às tendências de marketing e aos avanços técnicos da indústria, uma vez que a cada estação, ocorre mudanças no que se refere às cores, aperfeiçoamento de tecidos, linha de produção, capacidades e preços.

Segundo Rech (2001 p. 49), as competências de um designer de moda, equivalem a:

- a)** Capacidade para pesquisar, organizar e inovar.
- b)** Habilidade para desenvolver respostas apropriadas para problemas novos.
- c)** Aptidão para testar estas respostas, através de peças pilotos.
- d)** Treinamento para comunicar esses desenvolvimentos através de croquis, modelos, modelagem e pilotagem.
- e)** Talento para combinar forma, técnica, condições humanas e sociais e arrebatamento ético.
- f)** Sabedoria para prever conseqüências ecológicas, econômicas, sociais e políticas da interferência do design.
- g)** Compreensão em trabalhar em equipes m ultidisciplinares.

Segundo Jones (2005), para o designer de moda saber o que criar e como apresentar a sua criação no ciclo temporal, deve realizar atividades de pesquisa, planejamento, experimentação e inspiração. Este conceito é reforçado por Andrade (2009) ao afirmar que os designers devem atuar nas fases do projeto, do processo de produção e no planejamento estratégico da empresa, simultaneamente. Cabe salientar que Rech (2001) não engloba a questão estratégica em sua definição sobre as competências d os designers. Em geral, é possível observar esta abordagem em leituras mais recentes, tais como PHILLIPS (2008), NAVEIRO (2008), FASCIONI (2008), SERAGINI (2006), dentre outros.

Contudo, para que o designer possa compartilhar de decisões estratégicas, é preciso entender a linguagem dos negócios. Este contexto é apresentado por Phillips (2008, p. 14) em sua afirmação:

Os gerentes não designers aprendem a elaborar planos estratégicos de negócios nos cursos de administração. Com esse tipo de conhecimento, eles se acham capazes de elaborar também *briefings* de design. Há uma lacuna entre esses gerentes e designers. Os gerentes pensam em termos comerciais, não entendem de design e acreditam que designers não entendam de estratégias de negócios. Por outro lado, os designers dominam o projeto, mas não possuem conhecimentos estratégicos sobre os negócios.

Desta forma, para que o profissional do design adquira conhecimentos de caráter estratégico, é fundamental aprender a pensar de forma estratégica, dominar a linguagem dos negócios bem como ter formação adequada para exercer determinadas funções. Cabe salientar que, o perfil atual de formação dos designers, não contempla competências de gestão e gerenciamento de projetos. Em geral, percebe-se neste perfil, algumas noções de empreendedorismo, mas de forma alguma oferecem conhecimentos amplos e suficientes em gestão (PHILLIPS, 2008; FASCIONI, 2008; NAVEIRO, 2008).

De acordo com a pesquisa realizada sobre a formação dos gestores de design no Brasil apresentada no 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, Fascioni (2008, p. 13) conclui que:

Uma vez que a matéria (Gestão de Design) é recente, os coordenadores dos cursos formados em períodos anteriores e responsáveis pela elaboração da matriz curricular muitas vezes desconhecem seus conceitos e importância. Dada a relevância da disciplina conclui-se que sua ausência nas faculdades de administração e nas faculdades de design que formam designers gráficos, designers de produtos, designers de moda, *webdesigners* e demais habilitações limita a competitividade das empresas brasileiras.

2.4 O CENÁRIO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA E SUA RELAÇÃO COM O DESIGN E COMPETITIVIDADE

Segundo os autores, Naveiro (2008) e Keller (2004) a atividade de design no Brasil é relativamente recente. Muitas das dificuldades enfrentadas atualmente nas empresas brasileiras são reflexos das características culturais e fatores sócio-econômicos das décadas de 80 e 90, que formaram um estilo de gestão caracterizado pelo hábito de reproduzir. Há duas décadas, era comum a prática de adaptar modelos estrangeiros à realidade brasileira, sem pensar nas necessidades, gosto e desejo do consumidor. O design como elemento diferencial está sendo inserido vagarosamente na política das empresas justamente pela falta de conhecimento teórico e prático dos empresários brasileiros.

As organizações não estão habituadas a fazer do design um elemento de contribuição estratégica. De certa forma, isso justifica a dificuldade de implementação da gestão do design nas empresas brasileiras, sendo que, na maioria das vezes, o design é associado unicamente ao desenvolvimento de produto. Esses aspectos históricos associados a uma formação profissional carente em gestão resultam na realidade existente das empresas brasileiras, principalmente nas de micro e pequeno porte (Minuzzi, Pereira e Merino, 2008).

O nível de incorporação do design nas empresas está relacionado a vários fatores dentro da organização, como por exemplo:

a) o modelo de empresa e o modelo de gestão, bem como se estes tem compatibilidade com as atividades do design;

b) o comprometimento da direção com as estratégias de inovação e design; bem como se existe uma gestão especializada em design.

Por isso, para criar uma cultura de design não basta ter um profissional de design ou um departamento de design. É preciso integrar as atividades da área no contexto geral da empresa.

Segundo Bonsiepe (1997), no Brasil o design não se constitui em verdadeira preocupação na gestão das empresas. Contudo, para melhorar este cenário foi necessário promover o design através de instituições preocupadas em valorizar a atividade no desenvolvimento industrial, buscando superar um estilo tradicional de gestão já estabelecido. Essas instituições, como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em 1981 incorporou oficialmente o design Industrial à sua política tecnológica e científica, permitindo que o design pudesse ser abordado como tema de pesquisas científicas.

Em 1995, foi lançado o Programa Brasileiro de Design pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) que teve por objetivo incorporar a indústria brasileira aos mais atualizados padrões industriais e tecnológicos através do design e contribuir para padrões mais elevados de qualidade e competitividade nos mercados de bens e serviços no Brasil, bem como torná-los mais conhecidos.

Esses programas buscaram esclarecer e incentivar as empresas brasileiras sobre a importância do uso do design, ao oferecer produtos e ações inovadoras que, conseqüentemente, levariam ao aumento da competitividade.

As indústrias brasileiras têxteis e de confecção sofreram grandes modificações na década de 90. Essas empresas eram caracterizadas por uma grande produção em massa, de produtos com baixo valor agregado além de possuírem um processo de produção completo, desde a fiação até o produto final. Com a entrada de empresas estrangeiras no mercado interno, foi necessário um redirecionamento estratégico que mudou o perfil das empresas do setor. As primeiras empresas que se abriram ao novo conceito foram àquelas voltadas à exportação e de grande porte, justamente pela exigência do mercado externo (BARBOSA, 2008). A figura 3 mostra a modificação do mercado nacional e a necessidade de adaptação de acordo com as dificuldades em manterem-se no mercado na década de 90.

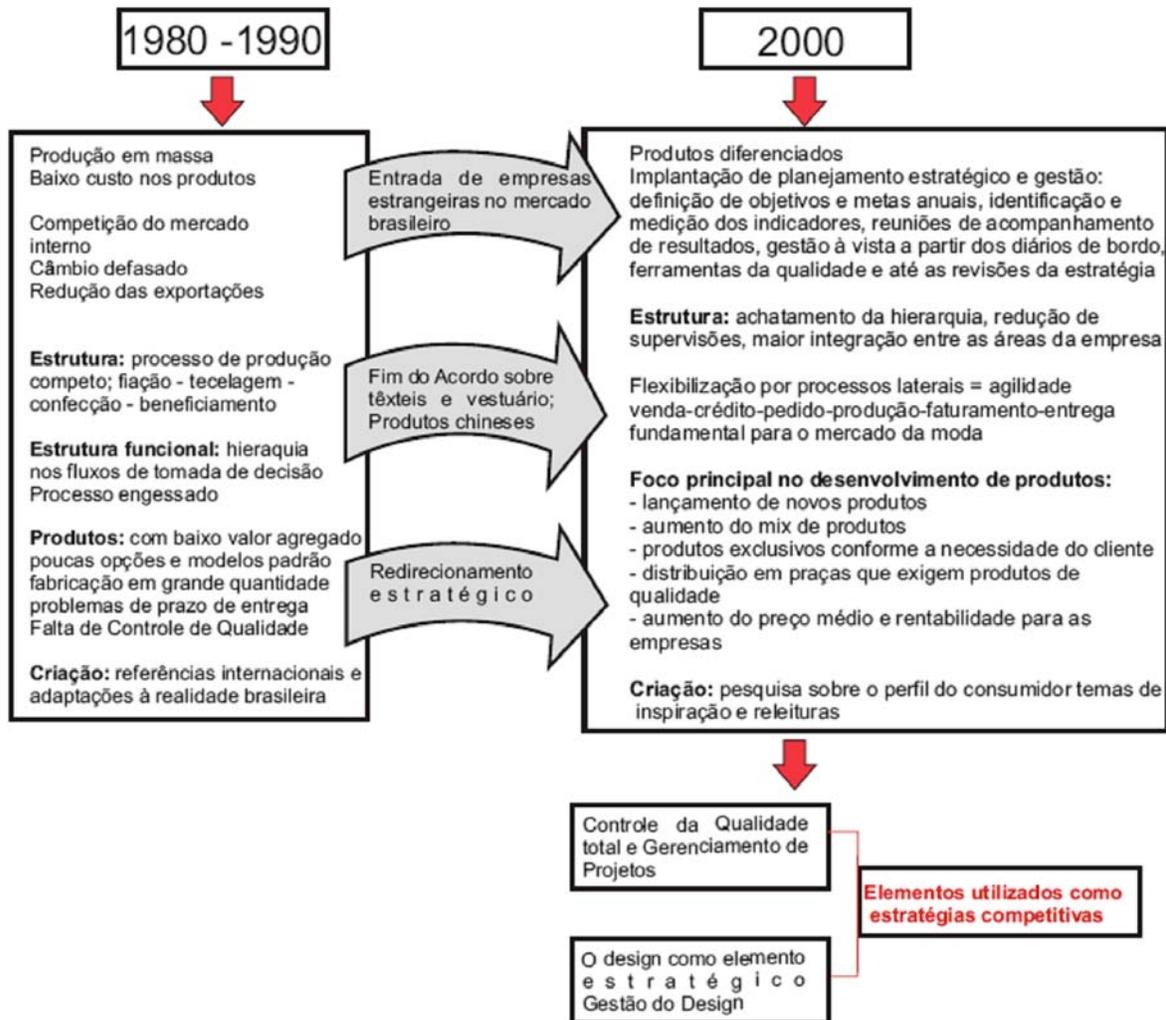


Figura 3: A evolução do perfil das empresas brasileiras de confecção em relação ao design
 Fonte: Adaptado de BARBOSA (2008)

No que tange as empresas do setor de confecção percebe-se que estas enfrentaram grandes dificuldades em relação à estrutura e a nova concepção de desenvolvimento de produto. Isso fez com que essas organizações modificassem seus processos e investissem em elementos diferenciais (BARBOSA, 2008). Contudo, o Brasil está se desenvolvendo nesta área. Temas de simpósios, livros, dissertações e congressos nacionais³ têm mostrado a expectativa de outros países em relação ao que é “feito no Brasil” como

³ Citado no III Simpósio Nacional de moda e tecnologia que abordou este tema na palestra: Vantagens competitivas das empresas de moda: cenário nacional e internacional por Geni Ribeiro (ABIT); corroborado por Martins (2004 p. 35) e pelo Programa Brasileiro de Design (PBD, 2009) no relatório do planejamento estratégico 2007-2012.

diferencial, assim como a marca “*made in Italy*” que além de produtos oferecem valor agregado através da qualidade, design e tradição da marca. Esta expectativa da marca “Brasil” estendeu-se aos produtos da indústria do vestuário confeccionados nacionalmente.

Para a ABIT, a atual visibilidade da moda brasileira, tanto no País como no Exterior, remete todos os envolvidos na indústria da moda a um momento de reflexão e decisão sobre o que realmente queremos: criar um perfil internacional de qualidade para a moda brasileira com design *made in Brasil*, valorizando assim os nossos produtos. Um produto de destaque no cenário internacional é a sandália havaianas, que hoje apresenta muito mais valor agregado (design, embalagem, preço, público-alvo diferenciados) e que são encontradas em quase todos os pontos do mundo. É com certeza, um dos ícones brasileiros mais conhecidos no exterior (KELLER, 2004, p. 37)

A Confederação Nacional das Indústrias apresenta relatórios contínuos sobre pesquisas de tendências do mercado industrial brasileiro. Segundo informações contidas no mapa estratégico da indústria 2007-2015, o Brasil tem que deixar de exportar somente *commodities* e passar a agregar valor em seus produtos. Esta idéia é corroborada também por Garcia (2003); Martins (2004 p. 14):

O estudo denominado "A Cara Brasileira", do SEBRAE, revelou que a adoção de traços culturais garante competitividade aos empreendimentos ligados à confecção, setor moveleiro, artesanato, produtos alimentícios, serviços culturais, agro-indústria, entretenimento, esportes e turismo, nos quais há muito que ser explorado. Entre algumas condições para que isso ocorra, consumidores e empreendedores precisam aprender a valorizar o fato de serem brasileiros; a qualidade dos produtos deve ser facilmente percebida; e é necessário aprender, efetivamente, a alavancar negócios sob o selo *Made in Brazil*.

O Mapa Estratégico da Indústria (2007-2015) representa a visão da indústria sobre a agenda de desenvolvimento do setor e do país para os próximos dez anos. Expressa um conjunto de objetivos, metas e programas que envolvem o desenvolvimento de instituições e a implementação de políticas fundamentais para liberar o potencial de crescimento da economia brasileira. Dentre esses fatores pode-se destacar, segundo CNI (2005):

a) A diversidade e a complexidade da estrutura econômica brasileira não conduzem a soluções simples: de um lado, o Brasil precisa se preparar para a economia do conhecimento e investir nas fontes que favoreçam a capacidade de inovação das empresas. De outro, tem que enfrentar problemas básicos de infra-estrutura e de um sistema tributário ineficiente e obsoleto. São reformas de primeira e de última geração que têm que ser enfrentadas simultaneamente.

b) As fontes primárias da competitividade industrial são a produtividade e a eficiência: é uma tarefa que depende das empresas e da qualidade do ambiente em que operam. O acesso às tecnologias disponíveis (gestão, equipamentos, distribuição) é um fator decisivo para o aumento da produtividade das empresas.

c) A estratégia de competitividade da indústria brasileira é, portanto, complexa: a indústria nacional independente da sua fonte básica de competitividade requer investimentos crescentes em inovação.

d) Em relação aos resultados: pretende-se melhorar a gestão empresarial, aumentando a qualidade e a produtividade bem como enfatizar a inovação, a fim de preparar as empresas para a competição da economia do conhecimento.

Corroborando com as idéias acima, a parte mais importante de qualquer estratégia é o posicionamento almejado, nesse caso, a posição que a indústria deseja ocupar na economia global. É a partir dessa premissa que devem ser discutidos os processos capazes de dar sustentação à estratégia (ABDI, 2009). O posicionamento proposto pela indústria para o Brasil é o de ser reconhecido internacionalmente por oferecer produtos competitivos, com elevados padrões de qualidade, inovação e valor adicionado (CNI, 2005).

Além dos objetivos para a indústria, a pesquisa mostra anseios de melhoria na educação profissional e tecnológica por ser considerada um suporte estratégico para a competitividade da indústria nacional. O ambiente industrial

intensificou seus níveis de exigência e de complexidade no trabalho, em função da velocidade e profundidade com que vêm sendo incorporadas as inovações tecnológicas e novas formas de organização da produção.

São valorizadas competências que vão além dos conhecimentos científicos e tecnológicos e incluem habilidades básicas, específicas de problemas e autonomia e valores relacionados à ética e responsabilidade. Este quadro gera impacto sobre as instituições que atuam no campo da educação profissional e tecnológica, especialmente em sua capacidade de contribuir para a competitividade da indústria brasileira e a empregabilidade dos trabalhadores (CNI, 2005 p. 33).

Além dos incentivos já citados anteriormente, é possível destacar ainda o Portal Design Brasil, concebido e coordenado pelo Centro de Design Paraná⁴. Esse Portal passou a ser reconhecido como uma ferramenta estratégica para inserção do design como diferencial competitivo no setor produtivo brasileiro. No *site*, existem muitas informações pertinentes ao design, onde há também um link específico para empresas do setor de moda e vestuário, cujo conteúdo está organizado em nove partes (Design Brasil, 2009):

- a) **O mercado da moda:** informa o contexto do cenário atual da indústria da moda e vestuário no Brasil.
- b) **Eventos:** cita os principais eventos realizados nesta área em todo o país e seus respectivos *sites*.
- c) **Prêmios e concursos:** cita os concursos que envolvem a área do design de moda e seus respectivos *sites*.
- d) **Cursos:** informa a quantidade de cursos de moda existentes no Brasil, de graduação, pós-graduação e mestrado, bem como os respectivos *sites* das universidades.
- e) **Fonte de informação:** informa as associações, instituições governamentais, centros e núcleos que atuam nesta área.

⁴ Fundado em 1999 e sediado em Curitiba, o Centro de Design Paraná (2009) é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), sem fins lucrativos. Sua missão é contribuir para o desenvolvimento sustentável e para a excelência da indústria brasileira, por meio da pesquisa e disseminação do design e de novos conhecimentos.

- f) **Outros Links:** cita *sites* especializados na área. Todos os *sites* indicados possuem link de acesso.
- g) **Bibliotecas, tecitecas e modatecas:** mostra as bibliotecas de maior acervo na área, assim como o maior acervo de tecidos e maior acervo de artigos do vestuário.
- h) **Museus:** mostra os museus mais importantes para a área.
- i) **Publicações:** cita as melhores revistas e bibliografias disponíveis da área, incluindo monografias, teses, dissertações, livros, publicações em anais e congressos, dentre outros materiais.
- j) **Viagens de estudo:** cita os projetos realizados por professores que contemplam experiências internacionais a fim de adquirir conhecimentos adicionais bem como incentivar parcerias.

É de extrema importância para os profissionais da área da moda a publicação de informações como as acima apresentadas. Pois através do rico conteúdo disponível no portal é possível manter-se informado sobre inúmeras características do setor.

Portanto, pode-se concluir que a indústria brasileira está expandindo, disseminando e aplicando seus conhecimentos no que diz respeito à produtividade, inovação, estratégia, gestão e competitividade, fatores estes fundamentais para a sobrevivência das empresas tanto no mercado externo quanto interno.

2.5 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA

O Design é um termo utilizado de forma generalizada que possibilita a atuação em diversas áreas. As principais e mais conhecidas são: design gráfico, design de embalagens, design de produto, design de interiores, webdesign. O design de moda, segundo Borja de Mozota (2003) está inserido no design de produtos e será a delimitação deste trabalho. De acordo com as aplicações do design, Martins (2004, p. 95) afirma que:

Em relação às aplicações do design, também há muita divergência de apontamentos entre fontes e autores consultados. Segundo BONFIM (1997), no 7o ENESD foi estabelecido que a atividade possui as seguintes habilitações específicas: Design Gráfico (incluindo-se vitrine), Design de Produto, Design de Interfaces (incluindo-se Web Design), Design de Interiores (incluindo-se cenários), Design de Moda, Design de Ambiente. Estabeleceu, também, que as ênfases em determinadas áreas podem ser enquadradas nestas habilitações, como: embalagem, têxtil, mobiliário, entre outras, de acordo com interesses regionais.

Segundo Keller (2004) um produto pode ser considerado o ingrediente básico em um processo de troca, podendo ser um bem físico ou serviço. O produto representa a expectativa da satisfação através da troca, sendo que esta satisfação se torna seu principal objetivo. Segundo Rech (2002) o produto de moda, pode ser conceituado como um elemento ou serviço que represente criação, qualidade, vestibilidade, aparência e preço.

O profissional que trabalha no setor de desenvolvimento de produtos de moda seja com formação técnica ou superior pode ser chamado de Designer de Moda ou Estilista. De acordo com Feghali e Dwyer (2001, p. 101) “para ingressar na área de moda, não é necessário fazer cursos, mas o mercado está precisando, cada vez mais de pessoas com preparação e bagagem técnica”. Os avanços tecnológicos principalmente na área de informática e a utilização de softwares como CAD (*Computer Aided Design*) e CAM (*Computer Aided Manufacturing*) impulsionaram os profissionais a adquirirem novos conhecimentos.

Assim, desenvolver uma coleção é uma das principais atividades dentro de uma empresa de moda. O profissional responsável por essa tarefa deve conhecer todo o processo do planejamento até a montagem final, sem perder o foco da análise custo/benefício e sem desconsiderar as expectativas dos consumidores. Para isso, é necessário desenvolver e aproveitar todos os meios de pesquisa em moda e transformar essa pesquisa em resultados práticos que se resumem na criação do produto (TREPTOW, 2003).

É no setor de criação que se discutem métodos de criação e desenvolvimento de produtos dentro de uma determinada linguagem, que envolva a filosofia e o conceito da empresa. Porém muitas delas não possuem estes conceitos bem definidos e seus estilistas acabam desenvolvendo produtos a partir da cópia ou adaptação de tendências internacionais, resultando num trabalho sem coerência. Dessa forma, o mostruário da empresa se torna um agrupamento de peças que nada tem em comum, o que dificulta principalmente a apresentação das peças no momento da venda (TREPTOW, 2003).

Segundo Baxter (1998 p. 02), desenvolver novos produtos é uma atividade complexa que envolve diversos interesses e habilidades dentro do processo, citados abaixo:

- a) **Consumidores:** desejam novidades, melhores produtos, a preços razoáveis.
- b) **Vendedores:** desejam diferenciações e vantagens competitivas.
- c) **Engenheiros de Produção:** desejam simplicidade na fabricação e facilidade de montagem.
- d) **Designers:** gostariam de experimentar novos materiais, processos e soluções formais.
- e) **Empresários:** querem poucos investimentos e retorno rápido do capital.

Essas expectativas são freqüentemente observadas no dia -a-dia das organizações. Para que um novo produto tenha seus riscos de aceitação de mercado diminuídos, Baxter (1998) sugere aplicar estudos de viabilidade técnica, que abrange a disponibilidade de materiais, componentes, processos produtivos, mão-de-obra qualificada; e também submeter à viabilidade econômica, referentes às necessidades de investimento, custos e retorno de capital. Isso se torna relevante, quando o designer e sua equipe se tornam responsáveis pela aceitação dos produtos no mercado.

O produto de moda tem um ciclo de vida curto caracterizado pelo lançamento de coleções, que acontecem a cada semestre. Para acompanhar as tendências internacionais, as coleções são pensadas e iniciadas com seis meses de antecedência. Por exemplo, no momento de lançamento de uma coleção primavera/verão 2009, os designers e equipe de projeto de moda começam a desenvolver a coleção outono/inverno 2010. Além disso, trabalham na concepção de subitens desenvolvidos durante a estação, chamadas de mini-coleções.

Segundo Rech (2002, p. 19) “as características que orientam os produtos de moda começam na fase de criação”. Conclui-se, então que é neste período que se cria indiretamente a identidade do produto. O esquema, na figura 4, foi desenvolvido para facilitar a visualização do processo da indústria de confecção, baseado em Pires (2002).



Figura 4. Metodologia Projetual no desenvolvimento de Produtos de Moda I
 Fonte: PIRES (2002)

A metodologia utilizada por Pires (2002) corrobora com o esquema apresentado por Treptow (2003) em relação ao processo de desenvolvimento de produtos de moda. Para entender melhor a relação entre estes processos é preciso analisar o esquema referente à Treptow (2003) na figura 5.

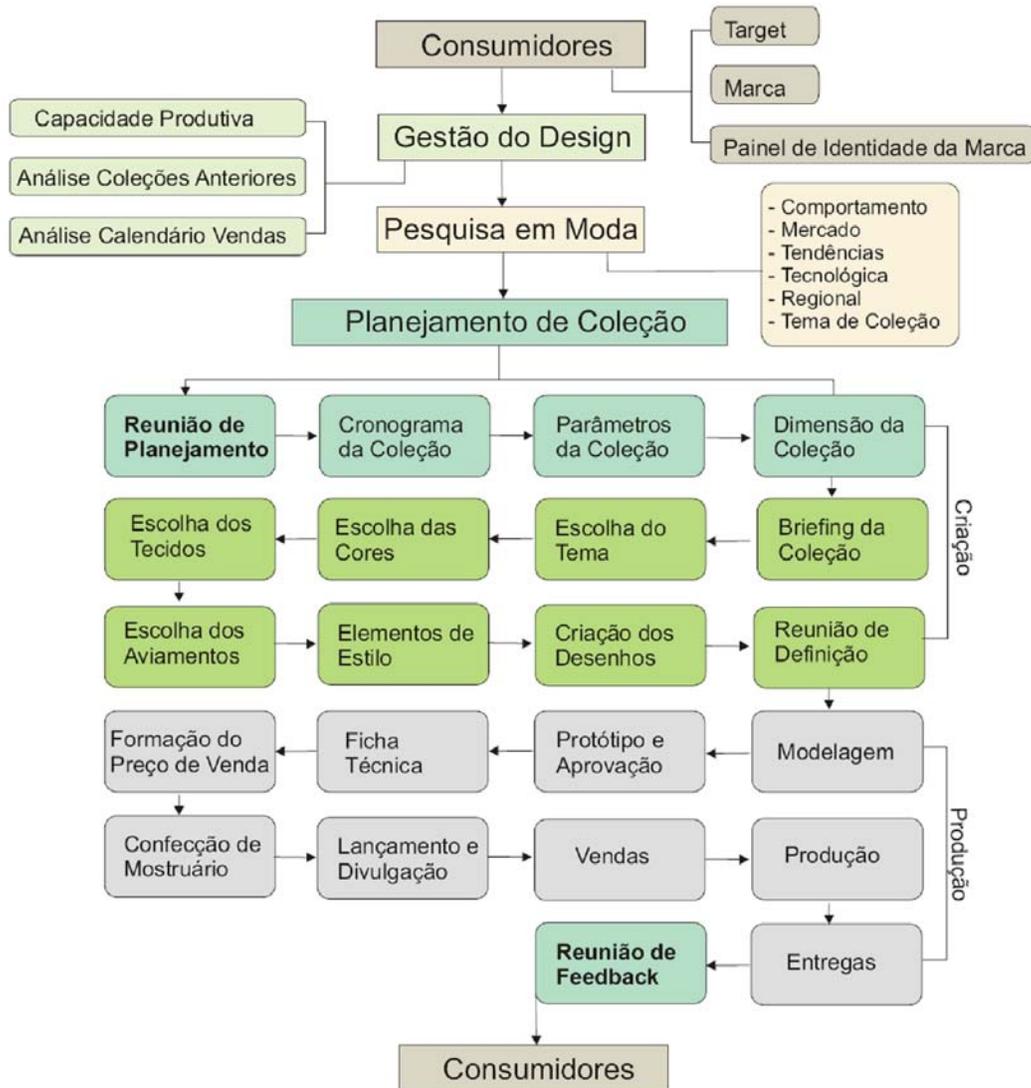


Figura 5. Metodologia Projetual no desenvolvimento de Produtos de Moda II
Fonte: TREPTOW (2003)

Cada uma destas etapas exerce funções específicas durante o desenvolvimento de produtos que resultam no produto final. Diante destas considerações, serão apresentadas as etapas descritas. Entretanto, o esquema apresentado por Pires (2002), inicia com as etapas equivalentes ao que Treptow

(2003) define por Gestão de Design nos produtos de moda. Esta abordagem deverá ser mais detalha uma vez que este é o tema do presente trabalho. É da mesma forma importante observar como autores desta área inserem a gestão do design no desenvolvimento de produtos de moda.

a) Gestão do Design: é a etapa inicial que antecede o desenvolvimento de produtos. A primeira fase consiste em analisar o comportamento do consumidor. Este princípio é essencial no sistema de moda, pois é este estudo que identifica as necessidades, desejos e gostos dos consumidores para quem os designers devem desenvolver produtos no futuro. Portanto, o designer deve sempre levar em consideração o perfil do consumidor a que se destina. O setor de marketing e o setor de design devem trabalhar estes aspectos conjuntamente (PIRES, 2002; TREPTOW, 2002).

Neste momento, o designer deve conhecer a capacidade, as limitações da empresa, as metas quanto à produção e faturamento, bem como a absorção de produtos pelo público-alvo. O produto precisa ser pensado contemplando três principais aspectos.

Quadro 2. Aspectos que o produto deve atender

ASPECTO PRODUTIVO	Produção industrial tecnicamente possível
ASPECTO MERCADOLÓGICO	Aceitabilidade pelo público-alvo
ASPECTO FINANCEIRO	Capacidade em promover retorno lucrativo ao investimento

Extraído de TREPTOW, 2003, p.66

A capacidade produtiva é o segundo elemento a ser analisado, pois diz respeito à viabilidade de atender demandas, principalmente quando as tendências exigem detalhes feitos manualmente. Com esta análise, é possível evitar os gargalos de produção, ou seja, ociosidade de setores e equipamentos ou sobrecarga dos mesmos para suprir a demanda de pedidos (TREPTOW, 2003; PIRES, 2002). A extensão da marca ou da linha de produtos é sempre

analisada com o objetivo de subdividir a marca em segmentos ou se há a necessidade de ampliar a linha de produtos bem como o posicionamento no mercado. Neste momento, é possível verificar também se há produtos deficitários que devem ser excluídos da linha de produtos existente. Além disso, a existência de demanda de novos públicos potenciais deve ser discutida e analisada (TREPTOW, 2003; PIRES, 2002).

A análise de coleções anteriores acontece para dimensionar quais as peças mais vendidas da coleção passada assim como os modelos de maior sucesso. Estas informações são importantes para nortear a próxima coleção. Também são verificados os registros de vendas, a quantidade de pedidos realizados a partir do mostruário (representantes), a quantidade de vendas de pronta entrega, a quantidade de vendas promocionais, bem como a avaliação do volume de peças vendidas em relação ao volume da produção. Este acompanhamento deve ser feito através de um breve roteiro de como abastecer lojas de pronta entrega e varejo (TREPTOW, 2003; PIRES, 2002). O quadro 3 mostra como é realizada esta análise.

Quadro 3. Controle de vendas *versus* produção

FATORES QUE DEVEM SER LEVADOS EM CONSIDERAÇÃO						
1. A oferta era adequada para a época?						
2. O modelo representava algum modelo?						
3. O modelo correspondia a um modismo da estação?						
4. Condições de preços especiais favoreceram a venda de algum modelo?						
QUANTIDADE DE PEÇA PRODUZIDA/ QUANTIDADE VENDIDA						
Modelo	Mar	Abr	Maio	Jun(liq)	Julh (liq)	Total
Camiseta 001	300/230	460/320	500/530	500/420	0/120	1760/1620
Short 001	100/90	200/210	300/150	150/300	0/70	750/750
COM ESSES DADOS É POSSÍVEL RESPONDER						
5. Qual o principal modelo do mix de produtos (%)						
6. Qual a previsão da demanda?						
7. Quais os problemas de abastecimento?						
8. Quais os problemas de timing na coleção?						

Extraído de: TREPTOW, 2003 p.70-71

O quadro 3 apresentou uma das formas de controle no que diz respeito às vendas e à produção. Sendo assim, fica registrada a relação entre o que foi

vendido e o que foi produzido em cada mês separadamente. Esses dados são colocados em gráficos, para representar melhor o desempenho das peças e são apresentados na figura 6.

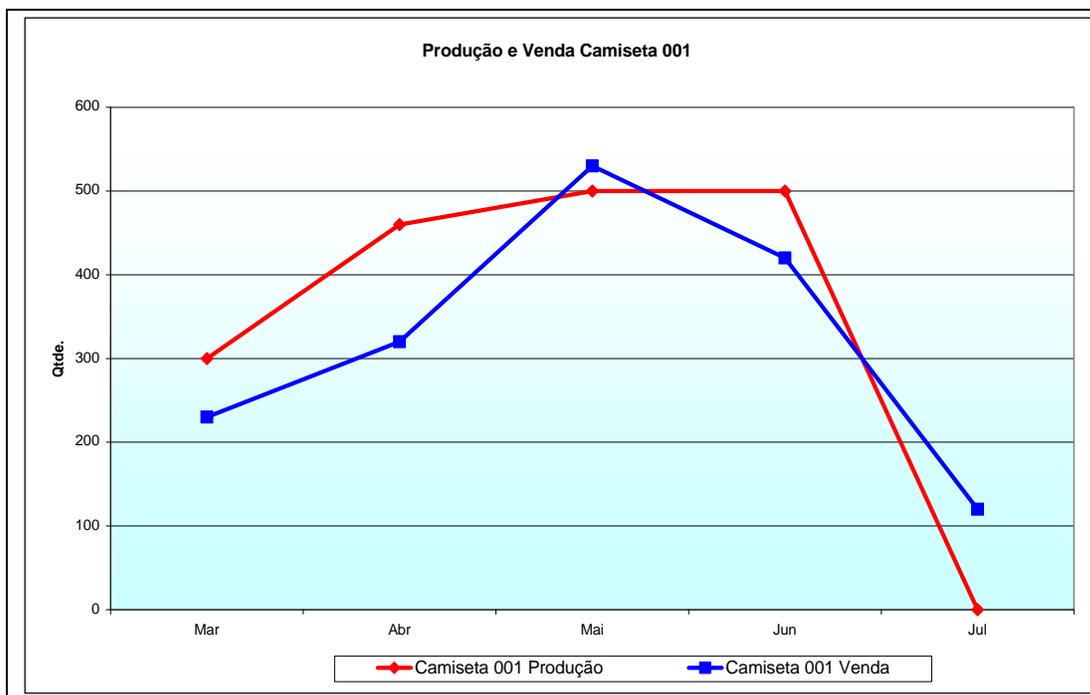


Figura 6. Comparação entre produção e venda de um produto: Camiseta 001
 Fonte: Adaptado de TREPTOW (2003)

Através do estudo dos gráficos é possível perceber a situação de cada modelo. A peça apresentada acima nomeada por camiseta 001, apresentou um resultado negativo em alguns meses do ano e positivo em outros. Em março e abril, a peça foi mais produzida do que vendida, isso significa que nestes dois meses foi gerado um estoque de 210 peças. No entanto, no mês de maio foram vendidas 30 camisetas a mais que a quantidade produzida. Essas peças que não foram “produzidas” são retiradas do estoque. Ou seja, no mês de maio o total de peças estocadas era o equivalente a 180 peças. Em junho, a venda foi menor que a produção, onde mais 80 peças foram para o estoque. No mês de julho, não foram produzidas peças com esta referência, porém foram vendidas algumas delas. Desta forma, houve uma diminuição considerável no estoque, baixando para 140 peças estocadas no final da coleção. As peças remanescentes são guardadas e oferecidas na próxima estação e quando a

roupa se enquadra na classificação *fashion* são vendidas a preços menores para reduzir o estoque. O objetivo desta ferramenta é poder controlar o estoque e diminuir a produção quando os indicadores mostram queda nas vendas. O desejável numa indústria de confecção é controlar o estoque e mantê-lo o mais baixo possível, principalmente no final de cada estação/coleção (TREPTOW, 2003).

Assim, a quarta etapa da gestão do design nos produtos de moda segundo Treptow (2003) e Pires (2002) equivale à análise do calendário de vendas, sendo este um aspecto fundamental para garantir com precisão quando a coleção vai estar disponível para o mercado. Nos meses de março e setembro, o cliente está disposto a maiores investimentos nas roupas, isso porque são mudanças de estação e poderão usar a roupa durante toda a temporada. Esta é considerada a hora certa para inovar em peças elaboradas e com valor agregado. É neste momento que se pensa sobre as datas especiais e modelos dos quais o cliente sempre procura. Por exemplo, nem sempre o branco aparece nas coleções, mas é preciso se planejar com peças diferenciadas na cor branca para atender a demanda gerada pelo *reveillon*. Todas essas questões envolvem planejamento prévio que já iniciam nesta etapa do calendário de vendas.

b) Cronograma da coleção: todos os tipos de projetos possuem este elemento como forma de controlar e organizar as tarefas previstas além de possibilitar o controle do tempo, que deve ser limitado para cada item contido nele. O designer utiliza esta ferramenta para registrar os prazos de produção, distribuição, pedidos, dentre outros. Todos os setores devem receber uma cópia do cronograma geral de desenvolvimento de produtos para que não haja problemas de atraso em nenhum setor, visto que estes podem trabalhar simultaneamente. Existem vários modelos de cronogramas e cada empresa deve escolher o que se adapta melhor à sua realidade, seja mensal, quinzenal, semanal ou mesmo por dias (PIRES, 2002; TREPTOW, 2003).

c) Pesquisa de moda: esta é uma etapa que exige disciplina e técnica, para que o profissional de criação possa descobrir, ver e registrar o que está nas

ruas, nas feiras, vitrines e desfiles e, também, compreender o que está no imaginário dos consumidores. Para Treptow (2003), o processo das pesquisas decorre de acordo com o Quadro 4.

Quadro 4. Tipos de Pesquisa utilizados nos desenvolvimento de produtos de moda

PESQUISA DE COMPORTAMENTO	Acompanha os hábitos de consumo do público alvo, pois é fundamental conhecer o seu consumidor e saber de quem se trata e como se identifica.
PESQUISA DE MERCADO	Observa os preços e produtos da concorrência.
PESQUISA DE TENDÊNCIAS	Identifica temas de inspiração e elementos de estilo Têm grande importância por reduzir a incerteza na cadeia têxtil.
PESQUISA TECNOLÓGICA	Acompanha as inovações técnicas e de maquinários.
PESQUISA REGIONAL	Verifica o que cada região tem como materiais característicos.
PESQUISA DE TEMA DE COLEÇÃO	A partir da inspiração escolhida pode agir com criatividade no desenvolvimento de coleção.

Extraído de: TREPTOW, 2003 p.78

Mediante este tópico, o designer de moda deve consultar diversas fontes de informação para apoiar suas idéias no que está acontecendo, além disso precisa decodificar, interpretar e adaptar as informações aos parâmetros da empresa quanto à tecnologia e mão-de-obra disponíveis.

d) Planejamento de coleção: Esta etapa é iniciada por uma reunião que envolve a equipe de criação, o proprietário da empresa e as direções industrial, comercial e de marketing. A **reunião de planejamento** segundo Treptow (2003) e Pires (2002) tem por intuito definir a quantidade de peças que a coleção terá, a

distribuição das peças do *mix* de produtos⁵, tempo de execução da coleção, tempo de comercialização, capital de giro disponível e potencial de faturamento. O planejamento de coleções contém subdivisões que estão inseridas em seu desenvolvimento e deverão ser descritas neste tópico.

A começar pelos parâmetros da coleção, que definem o *mix* de produtos. Nas coleções de moda, o *mix* de produto pode ser dividido em três elementos.

- **Itens básicos:** são peças funcionais que costumam ter a venda garantida.
- **Itens Fashion:** são modelos comprometidos com a tendência do momento através de cores diferenciadas, estampas, padronagens, forma, dentre outros.
- **Itens de Vanguarda:** são peças complementares e muito diferentes que costumam representar o conceito do tema da coleção. São modelos de maior impacto geralmente utilizados nos catálogos, nas vitrines e nos desfiles.

Desta forma, será possível definir o tamanho da coleção, que também dependerá das estratégias de comercialização da empresa. Quando estas características forem definidas é possível seguir a diante com o projeto.

O **Briefing** tem diferentes significados na indústria de confecção. Pode ser representado por um painel que concentra de modo claro e sintético o conceito da coleção e que comunique as cores, os materiais, as texturas, as linhas, as formas, os volumes e outras informações importantes, ou seja, nele estarão contidos os principais elementos referentes ao conceito e à criação do produto. (TREPTOW, 2003; PIRES, 2002; KELLER, 2004; KAULING, 2004; SEIVEWRIGHT, 2009; JONES, 2005). O *briefing* de moda também pode ter um significado bem semelhante ao *briefing* utilizado nos projetos de design. Sendo assim tem por função:

- Encontrar e sistematizar a informação: reunir as informações necessárias para o desenvolvimento da coleção, pois estas

⁵ Refere-se à variedade de produtos oferecidos por uma empresa (TREPTOW, 2003).

geralmente estão dispersas, tais como informações (consumidor, mercado, pesquisa).

- Organizar e disponibilizar as informações certas para a equipe envolvida no trabalho: serve como um centralizador físico dessas informações.
- Fundamentar e sustentar o desenvolvimento da coleção: o desenvolvimento da coleção deve fundamentar-se em informações razoavelmente precisas e premissas corretas.
- Inspirar e alimentar idéias e soluções criativas: a criação pode e deve utilizar as informações do *briefing* como inspiração criativa, através de associação de idéias (*brainstorm*).
- Direcionar e delimitar o foco da marca: a falta de diretrizes definidas, o planejamento e principalmente a criação podem desviar -se do “alvo” e objetivo da empresa.

Após a elaboração do *briefing*, deve ser definido o tema da coleção, as cores, formas, tecidos, estampas, texturas, criação de modelos através de esboços, desenhos de moda e desenho técnico. Estes tópicos têm objetivos e funções específicas, apresentados na seqüência (TREPTOW, 2003; PIRES, 2002; KELLER, 2004; KAULING, 2004; SEIVEWRIGHT, 2009; JONES, 2005).

- **Tema:** A definição do tema geralmente é livre, e representa o conceito geral da coleção onde o designer de moda comunica sua proposta.
- **Cores:** é o primeiro recurso disponível para se atingir o impacto visual. São decididas a partir do tema da coleção. A proporção geralmente utilizada nas coleções é de 60% cores tradicionais e 40% cores da moda podendo variar de acordo com o perfil da marca.
- **Tecidos:** São os tecidos que transformam as criações desenvolvidas em produtos de moda. Coletar amostras de tecidos faz parte da pesquisa de materiais que o designer de moda realiza para elaborar a coleção.

- **Aviamentos:** São os materiais utilizados para confecção de roupas, além do tecido. De acordo com RECH, (2002, p. 72) define-se aviamentos por aparelhos ou materiais necessários à execução ou à conclusão de uma peça de roupa.
- **Elementos de estilo:** Refletem a unidade visual de uma coleção, ou seja, o que as mesmas têm em comum.
- **Estampas:** A estampagem é o processo pelo qual são aplicados motivos coloridos sobre tecidos ou peças confeccionadas, utilizando técnicas industriais ou métodos artesanais, conferindo ao produto características pessoais.
- **Texturas:** Geralmente são usadas como diferencial, principalmente quando se procura sair do básico para deixar uma peça mais elaborada.
- **Formas:** As formas podem ser assimétricas, retas, longilíneas, desconstruídas, geométricas, estruturadas, desestruturadas, afuniladas, estreitas, amplas. Geralmente se analisa as formas das estações anteriores, para verificar a possibilidade de reaproveitamento para a próxima coleção.
- **Esboços:** O designer passa a criar propostas para a coleção, através de rabiscos e rascunhos, pois o esboço não tem objetivo estético. É a forma rápida que o designer utiliza para registrar idéias e dar espaço à criatividade.
- **Desenho de Moda:** Também chamado de croqui, nem sempre é desenvolvido nas empresas, geralmente é desenvolvido nas grandes empresas que visam conceito e marketing.
- **Desenho Técnico:** É o desenho técnico que informa de maneira precisa, os detalhes de cada modelo. Nele, devem estar especificados os tipos e quantidades de pespontos, as aberturas, tamanhos e posição dos bolsos, recortes, pences, aviamentos, devendo estar definidos também os acabamentos.

- **Seleção dos modelos:** Podem ser reformulados ou descartados, para então serem selecionados os melhores e mais viáveis, a partir deste momento já poderá ser feito um cálculo aproximado do preço da peça.

Quando o parâmetro de coleção é definido, tema escolhido, cartela de cores delimitada, tecidos determinados, aviamentos e estampas selecionados, o designer passa a criar propostas para a coleção, através dos desenhos, este momento de apresentação da proposta da coleção ocorre na **reunião de definição**. Esta reunião tem por objetivo avaliar a proposta da coleção, sugerindo alterações que possam facilitar a produção, reduzir custos e tornar o produto mais atraente. Participam desta reunião, o profissional de custos da empresa, o diretor comercial e o diretor industrial.

Após a seleção, as peças classificadas seguem para a **modelagem**. Este processo equivale à engenharia da peça, segundo Treptow (2003), a modelagem está para o design de moda, assim como a engenharia está para a arquitetura. Pode ser realizada manualmente, ou no computador através de softwares específicos (TREPTOW, 2003; JONES, 2005; PIRES, 2002).

O **mock up**, é o desenvolvimento bruto da peça que permite uma visualização provisória do produto. Muitas vezes confeccionados em outros materiais, com o objetivo de testar o modelo. Seguidamente ao *mock up*, para os modelos aprovados começa a realização dos protótipos, que equivale à “peça modelo”, ainda sujeita a alterações (PIRES, 2002).

Neste momento, a coleção já está toda projetada tridimensionalmente, e será necessário efetuar uma verificação dos modelos e viabilidade bem como a análise técnica e comercial através de uma apresentação ao comitê de aprovação (estilo, modelagem, vendas) e avaliar os índices de dificuldades, visão de preço de mercado, adequação ao mercado concorrente. O protótipo deve ser corrigido, convertendo-se em peça piloto (PIRES, 2002).

A **peça piloto** é um documento, pois a peça servirá de orientação a toda a produção e deverá minimizar as dúvidas de produção. Acompanhada da ficha técnica do produto, a peça piloto segue para a produção (PIRES, 2002).

A **ficha técnica** também serve como um documento que tem por objetivo descrever as peças da coleção, com a função de orientar a produção. É um passo importante, pois esta se torna o veículo de ligação entre a criação e a confecção. Pode variar de acordo com a empresa, mas seguem algumas regras fundamentais e devem conter: nome da empresa, período da coleção, referência do modelo, descrição do modelo, código do molde, desenho técnico frente e costas do modelo apresentado, designer responsável, plano de corte, nome ou referência do tecido, metragem consumida, variantes de cor, nome e referência dos aviamentos, quantidade consumida, elementos decorativos como estampas e bordados e elementos de embalagem e custos (TREPTOW, 2003). Estas informações devem ser muito bem especificadas, pois a má interpretação por parte de quem for produzir a peça, pode mudar completamente o modelo comprometendo inclusive o custo final da peça.

Após o preenchimento da ficha técnica para todas as peças da coleção são contabilizados os custos e o preço de venda das peças. Desta etapa em diante, o setor de criação repassa a responsabilidade para a produção, mas continua acompanhando o processo paralelamente (TREPTOW, 2003). As etapas produtivas do desenvolvimento de produtos de moda consistem em:

- **Aquisição de matéria-prima:** é feito o pedido dos insumos, tais como: tecidos e aviamentos nas quantidades desejadas.
- **Ampliação, redução e graduação dos modelos:** de acordo com a grade já estabelecida para cada peça, trabalha-se a modelagem em tamanhos diferentes, tais como: P, M, G, GG.
- **Estudo do risco e corte:** após a definição dos tamanhos, os moldes são posicionados para evitar desperdício na hora do corte. Quando a

modelagem é feita no computador, o software faz o encaixe automático.

- **Acompanhamento:** conferir se as adaptações não estão comprometendo o design da peça.
- **Confecção de mostruário:** é calculado o número de peças que se destinarão aos representantes. Estas peças não devem ser comercializadas, servem como amostra na hora da venda, bem como para produção de fotos para catálogos e materiais promocionais.
- **Embalagem e etiquetagem:** essas informações já foram pensadas pelo setor de criação. As etiquetas técnicas devem estar contidas nos lugares permitidos pela lei bem como com as informações mínimas e necessárias.
- **Políticas de comunicação:** são determinadas as formas de comunicação.
- **Estratégia de vendas:** os vendedores e representantes devem receber treinamento sobre os novos produtos, sobre as peças de valor agregado, sobre as tendências utilizadas, dentre outras informações que facilitam na hora da venda.
- **Produção das peças:** as peças são reproduzidas em massa, conforme todo o planejamento.
- **Distribuição:** no sistema de vendas por os pedidos, e entrega pode ser integral ou escalonada, geralmente opta-se pela integral, devidos aos custos do transporte. No varejo, é feito um plano de distribuição com as respectivas quantidades de peças, mas neste tipo de distribuição, a preferência é por entregas escalonadas.
- **Lançamento:** é o momento de lançar a coleção no mercado. A preparação do lançamento e da divulgação não deve acontecer após a coleção pronta e sim, paralelamente à mesma. O setor de marketing deve atuar junto ao designer, durante todo o processo de criação e desenvolvimento do produto. Os lançamentos ocorrem através de feiras, convenções, *releases* para a imprensa, desfiles, promoções, propagandas, dentre outros.

- **Feedback:** a reunião de feedback tem por objetivo expor a equipe sobre o nível de sucesso que os produtos obtiveram no mercado. Neste momento os setores já estarão se preparando para reiniciar o ciclo de novos produtos. No caso da moda, de uma nova coleção.

Considerando que o produto de moda tem um ciclo de vida extremamente curto, no momento em que a coleção desenvolvida chega ao mercado, deve começar o processo novamente.

Assim, um profissional de moda deve ser ágil, dinâmico e estar sempre muito atualizado. Segundo Pires (2002), nem todas as empresas seguem este roteiro fielmente, por motivos estruturais, gerenciais dentre outras particularidades que podem ocorrer na realidade da empresa impossibilitando a aplicação seqüencial destes processos.

A gestão do design foi abordada neste item de forma objetiva. Porém, para entender melhor o contexto e os conceitos da gestão do design, no próximo item do presente trabalho, deverá ser realizada uma explanação teórica mais ampla.

2.6 CONCEITOS SOBRE A GESTÃO DO DESIGN

Segundo Martins (2004), a gestão do design ainda é um elemento pouco explorado pelas empresas no Brasil. A globalização dos mercados, os processos de internacionalização, a economia mundial tem exigido grandes esforços nas áreas de tecnologia, pesquisa e design. Sendo assim, cada empresa tende a criar seu diferencial para se manter no mercado através da criação de vantagens competitivas. Uma destas estratégias é a gestão do design. É possível observar como os autores tem conceitos distintos e variados sobre a gestão do design.

Para WOLF (1998) *Design Management* é a organização e a coordenação de todas as atividades de Design, tendo em vista os objetivos

definidos da empresa. WOLF (1998) considera que a filosofia empresarial colocada em prática é que define a identidade da empresa, pois se posta em ação dá credibilidade aos valores ou à missão estabelecida e se transforma na cultura empresarial. Associados a essa vivência, os objetivos de Design se integram, reforçando a identidade corporativa. Assim, a Gestão do Design posiciona-se como uma função entre as áreas da empresa, contribuindo para o sucesso da mesma. Para Martins (2004), Gestão de Design é um recurso que serve para aumentar a eficiência da empresa, manter-se competitiva, inovar e diferenciar seus produtos.

De acordo com Borja de Mozota (2002), o *Design Management* é a implantação do design como uma atividade programada e formalizada na organização, com a função de coordenar os recursos do Design em todos os níveis da atividade da organização, visando atender os objetivos da empresa. Por outro lado, essa atividade multidisciplinar, transversal e apoiada em ciências cognitivas, das ciências humanas e sociais, possui uma dupla finalidade: (a) formar os parceiros-gerentes e designers nos conceitos da gestão, da engenharia, das ciências da comunicação; (b) definir os métodos de gestão para integrar o design na empresa. Nesta perspectiva, Borja de Mozota (2002) destaca a importância de explicar gestão aos designers e design aos gestores a fim de otimizar a tarefa e de garantir a eficácia do processo de Gestão do Design.

A Gestão do Design pode ser descrita também como a atividade macro das estratégias que designers (ou grupos interdisciplinares, com poder decisório em que o design esteja envolvido) estruturam para moldar um perfil da empresa com base nos produtos desenvolvidos e/ou na identidade visual que a representa SOARES (2002, apud CASTEIÃO, 2005).

Macbridge (2007) afirma que a Gestão do Design é a ponte entre o design e os negócios possibilitando que o designer, muitas vezes, seja ouvido dentro da organização. Desta forma, a gestão do design contribui com a

integração entre outras áreas da empresa, para que os problemas do projeto possam ser solucionados.

Estes estudos realizados com análise na gestão do design, vem comprovando sua importância como elemento estratégico nas empresas. Para o *Design Management Institute* (2009), basta dizer que a gestão do design são os negócios do design que englobam o processo em curso, decisões dos negócios e estratégias que habilitam a inovação e criam efetivamente o design dos produtos, serviços, comunicações, ambientes, e marcas que melhoraram a qualidade de vida e fornecem sucesso organizacional. É a arte e ciência da capacidade do design em aperfeiçoar a colaboração e sinergia entre “design” e “negócios” a fim de melhorar a eficácia do design. O escopo da gestão do design abrange desde o gerenciamento tático das funções do design corporativo e agências de design, incluindo as operações de design, equipe, métodos e processos.

No *Design Management Europe* (2009), existe uma definição sobre o que é a gestão do design divulgada no *site* que contempla basicamente algumas idéias acima citadas, sendo:

O DME juntamente com seus parceiros concordou em usar a seguinte definição: ‘Gestão do design equivale ao uso cultural, estratégico e operacional dos recursos do design (interno e externo) disponíveis na organização, direcionados à criação e atentos aos negócios e aos objetivos organizacionais. (Professor Peter McGrory, DME)

Alguns exemplos de profissionais que estão praticando a gestão do design incluem os gerentes de departamentos de design, gestores de marcas, diretores criativos, diretores de design, chefes de design, estrategistas de design, pesquisadores de design bem como gerentes e executivos responsáveis por tomar decisões sobre como o design é usado na organização (DMI, 2009).

Um número considerável de Instituições de ensino Internacionais tem estabelecido a gestão do design como uma respeitada área de estudo e

pesquisa, incluindo algumas como: MIP Politécnico de Milano (Italy), Parsons School of Design (US), dentre muitas outras.

Em maior profundidade, a gestão do design procura conectar inovação, tecnologia, gestão e clientes para melhorar a vantagem competitiva através de três fatores: econômico, social/cultural e ambiental. Empresas que agregam valor aos produtos, criam produtos desejáveis com preocupação no usuário e com boas práticas de gestão de design, serão capazes de se destacarem em meio à concorrência, afirma Darragh Murphy/PDR (2007, apud KOOTSTRA, 2009).

Segundo Borja de Mozota (2003), a gestão do design tem dois objetivos principais: a) familiarizar gestores com design e designers com a gestão; b) desenvolver métodos para integrar o design no ambiente corporativo. Gorb (1990, apud Borja de Mozota, 2003) define a gestão do design como “a distribuição eficaz, pelos gerentes, dos recursos de design disponíveis à empresa a fim de ajudá-la a atingir seus objetivos”.

Para efeito deste estudo a Gestão do Design é a administração das atividades de design com base nos objetivos da empresa em curto, médio e longo prazo. É um recurso que auxilia a organização a aumentar sua eficiência, manter-se competitiva e diferenciar seus produtos e serviços MARTINS (2008). Completando a definição adotada neste trabalho segundo Martins (2008) p. 25:

Na Gestão do Design, o design atua como ferramenta competitiva e estratégica, pois insere elementos estéticos de qualidade e valor; concretiza identidade e fortalece marcas; materializa culturas corporativas e deve atuar na redução de complexidade, tempo e custo de produção. É uma atividade articuladora e multidisciplinar que atua nos planos estratégicos e operacionais de acordo com a visão e missão da empresa, desenvolvendo produtos de acordo com as tendências, prazos e custos propostos e transmite a imagem adequada de seus públicos.

2.6.1 Nível da gestão do design nas organizações

A gestão do design pode ser dividida em três níveis organizacionais referentes a: estratégico, tático e operacional, segundo Borja de Mozota (2003), Best (2006); Seidel (2000).

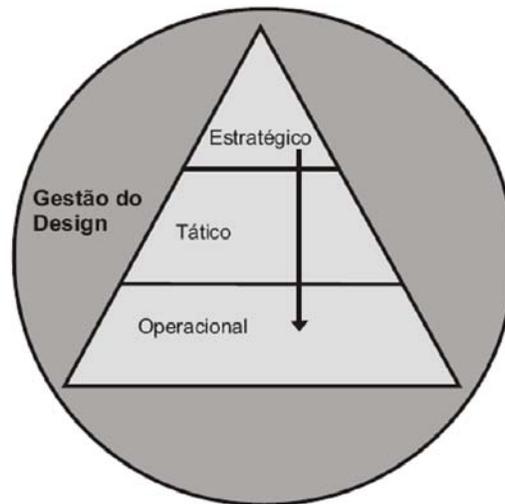


Figura 7. Níveis do design nas organizações
Fonte: Adaptado de BEST (2006)

Para Abranches (1990) o planejamento de nível estratégico envolve responsabilidades de níveis mais altos na empresa e diz respeito aos objetivos globais da empresa, bem como às alocações de recursos disponíveis para alcançá-los.

Segundo Borja de Mozota (2002) o nível estratégico da gestão do design atua sobre o ambiente empresarial ou função transformadora do design. Assim como para o Manual de Gestão do Design (1997) que afirma a relação da gestão estratégica do design com a transformação das idéias em produtos até seu lançamento, distribuição e avaliação final e acompanhamento de todo o processo seguinte.

Conforme Seidel (2002), a gestão do Design possui quatro relevantes funções no nível estratégico:

- a) a visualização da estratégia de negócio;
- b) a pesquisa de competências centrais;
- c) a reunião de informações de mercado;
- d) a inovação na gestão de processos;

O nível tático envolve a elaboração de planos setoriais de sistemas e de processos. Para Borja de Mozota (2002) o nível tático da gestão do design atua sobre a empresa ou função coordenadora do design.

O nível operacional equivale à execução de rotinas e procedimentos, planejamento, organização, controle, recursos humanos, financeiros, materiais e de tempo, visando atingir os objetivos do projeto. Segundo Borja de Mozota (2003) o nível operacional de projetos de design é o primeiro passo para a integração do design na empresa. Para Borja de Mozota (2002) o nível operacional da gestão do design atua sobre a oferta da organização ou função diferenciadora do design.

Os conceitos adotados para este estudo em relação aos níveis da gestão do Design são:

- No nível estratégico de design, o design pode ter atuação nas políticas gerais, na missão da empresa e cultura organizacional, de acordo com Best (2006) e Borja de Mozota (2003).
- O planejamento de tático de design tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, sendo responsabilidade das gerências de área, conforme Abranches (1990).
- O planejamento operacional de design representa a implementação das diversas ações propostas nos planejamentos anteriores, conforme Abranches (1990).

2.7 APRESENTAÇÃO DO MODELO DE BRUCE; COOPER e VASQUEZ (1999)

O modelo apresentado por Bruce; Cooper e Vasquez (1999) destaca os pontos críticos do processo e mostra a partir das fases de *sourcing*, *briefing* e *evaluation* como explorar a gestão do design em pequenas empresas. O modelo apresenta as seguintes etapas seqüenciais:

a) Tomada de ação: equivale à elaboração do conceito bruto, os fatores dos clientes, fatores impulsionantes de tecnologia, fatores competitivos, fatores de gestão estratégica, fatores pró-ativos de análise de mercado, fatores de custos, necessidade dos consumidores.

b) Conceito avaliado: equivale à resolução de uma problemática ou a análise de uma oportunidade a ser avaliada. Investigação e análise das informações coletadas na etapa anterior. É elaborado um relatório de conclusão do projeto para o cliente bem como um cronograma do projeto.

c) Desenvolvimento do conceito: após a identificação das necessidades, esboços simples são construídos rapidamente para expressar idéias e avaliar as possibilidades. É preciso que se tenham vários pontos de vista nesta etapa, pois é a fase de estudo de aprendizagem em como o produto deve ser desenvolvido.

d) Sourcing: é a busca de ajuda externa das organizações na contratação de designers profissionais.

e) Briefing: equivale a duas etapas: a confirmação do *briefing*, onde o design começa a auditoria de design e o gestor de projetos define datas de lançamento com produção, canais de distribuição. Na segunda etapa é acordado o *briefing* final através de aprovação ou reprovação.

f) Mock up: equivale a duas fases: a versão inicial de um produto que ainda não foi comercializado, mas se encontra em fase de desenvolvimento, teste e

planejamento em modelos tridimensionais. Na segunda fase a versão do produto sofreu as devidas reformulações e reavaliações, gerando o protótipo.

g) Produção experimental: equivale ao trabalho multidisciplinar entre engenharia marketing, designer, fábrica, vendedores. Especificação e detalhamento completo sobre o produto como desenhos técnicos, cores, materiais, tipos de acabamento, dimensões, medidas.

h) Produção completa: equivale a produção em série do produto. Representa a gestão de design no nível operacional.

i) Lançamento: consta em promover e avaliar o lançamento.

j) Retirada do produto do mercado: avalia a retirada do produto.

A coordenação de todas estas etapas equivale à gestão do design desde a fase de concepção até a retirada do produto no mercado. Neste caso, o modelo equivale aos três níveis da gestão do design: estratégico; tático e operacional. O modelo também apresenta os procedimentos realizados entre cada etapa do desenvolvimento de produto e mostra como acontece a comunicação entre as áreas através do Gestor de Projetos, Gestor de Design, Gerente de Marketing e Engenheiro. As reuniões que avaliam cada etapa são fundamentais para o sucesso do projeto.

Os elementos *briefing*, *sourcing* e *evaluating*, citados pelas autoras Bruce; Cooper e Vazquez (1999), são pontos chave no modelo. Qualquer falha em uma destas etapas compromete todo o processo.

A figura 8 apresenta o esquema do Modelo de Gestão de Design proposto por Bruce; Cooper e Vazquez (1999).

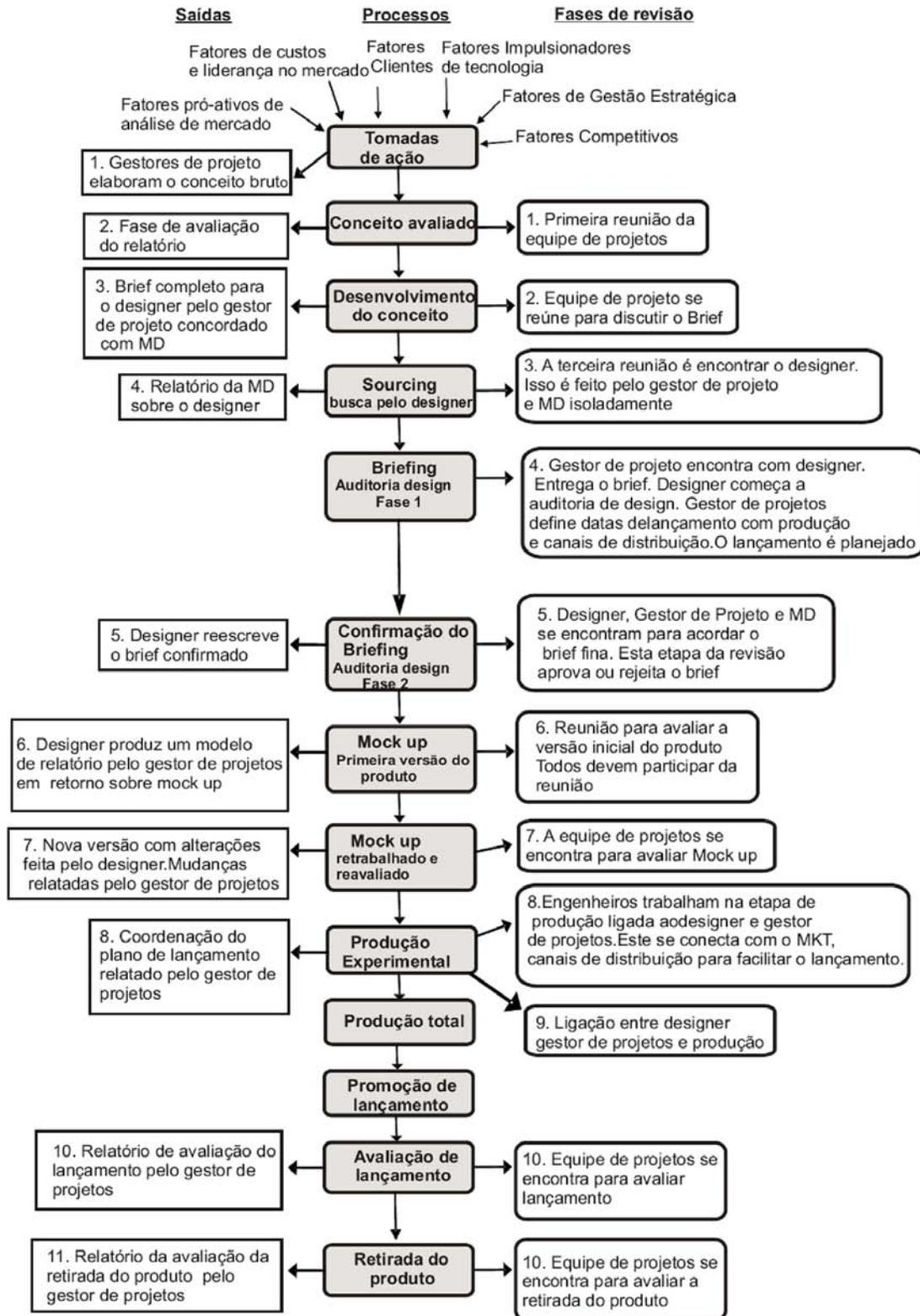


Figura 8. Modelo para Gestão de Design
 Fonte: Bruce; Cooper e Vasquez (1999 p. 7)

2.8 A INSERÇÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS EUROPÉIAS DE ACORDO COM BRUCE; COOPER e VASQUEZ (1999)

O modelo apresentado nesta seção pelas autoras Bruce; Cooper e Vasquez (1999) aborda como pequenas empresas européias investem em design para desenvolver novos produtos e na identidade das corporações para comunicar seus serviços.

A referida pesquisa documentou a forma como pequenas empresas de produtos e serviços usam habilidades do design profissional no gerenciamento de produtos, engenharia e design gráfico. Muitas empresas não têm consciência sobre o poder do design e não investem em design por pensarem que o investimento é alto para pouco retorno. Assim, existe uma necessidade em melhorar a sensibilização entre as pequenas empresas. Porém, as empresas que empregam designers profissionais efetivamente descobriram que o design contribuiu para o sucesso dos negócios.

O bom design pode significativamente agregar valor aos produtos, conduzir o crescimento nas vendas e conduzir a exploração de novos mercados, bem como consolidar os existentes. Segundo Bruce; Cooper e Vasquez (1999), um estudo realizado pelo governo europeu, analisou uma amostra de duzentos projetos em pequenas empresas européias que receberam uma subvenção do governo para acoplar serviços de designers profissionais para uma série de atividades no desenvolvimento de novos produtos. O estudo identificou que a maior causa do fracasso de um projeto de design inclui:

- a)** Falta de comprometimento da alta administração do projeto.
- b)** Baixo financiamento dos projetos, atribuindo fundos insuficientes para cobrir os custos.
- c)** Aplicação inadequada de competências do design.

Na Europa, políticas governamentais estão focando nas pequenas empresas para melhorar seu design e a capacidade de inovação através do uso das agências do governo. Um grande impulso é a criação de agências, que

funcionam como um elo de negócios que emprega consultores de design e agem como intermediários entre pequenas empresas e profissionais de design.

Conforme Bruce; Cooper e Vasquez (1999), muitas empresas não estão certas sobre o retorno que o investimento em design pode causar nas organizações de pequeno porte, sendo assim é necessário melhorar a sensibilização entre essas empresas para que elas possam ter noção do impacto comercial que o design pode ter nos desempenhos de seus negócios. Um dos principais resultados desta pesquisa foram as diferenças existentes entre as empresas que tiveram alguma experiência anterior de trabalho com designers e aquelas que tem pouco entendimento da função do design nos negócios.

Ainda de acordo com Bruce; Cooper e Vasquez (1999), em relação à estrutura organizacional, as micro empresas são diferentes na sua estrutura e no estilo de gestão. Empresas menores que empregam acima de dez pessoas começam a nomear gerentes não proprietários. Isso envolve um crescimento na estrutura da empresa, fazendo com que estas realizem práticas de trabalho mais formais com uma equipe de gerentes com responsabilidades desconcentradas. Ou seja, quanto maior a empresa, mais o empresário delega funções descentralizando algumas atividades de perfil operacional. A maior distinção entre pequenas e grandes empresas é a presença do gerente -proprietário, uma vez que as pequenas tendem a ser gerenciadas de modo personalizado. Isso pode apresentar problemas de gestão e falta de sensibilização em relação às competências e habilidades do design profissional, o que pode trazer como consequência o comprometimento da integração do design nos negócios.

Neste estudo, a análise da gestão do design em pequenas empresas envolveu três fatores como primordiais: *sourcing*, *briefing* e *evaluation*.

Sourcing (fonte) refere-se à aquisição de habilidade de design apropriada para a criação e implementação de novos produtos bem como para o desenvolvimento de uma identidade corporativa. Na Europa, essa prática é

muito comum devido às facilidades na criação de agências de design. Para comprar competências de design, é preciso que o comprador/cliente seja capaz de discernir competências técnicas adequadas além de confiança, diálogo aberto e criativo. Este fator é considerado crítico na gestão do design. Desta forma, NEDO (1993, apud Bruce; Cooper e Vasquez, 1999) aponta um modelo de competências para designers apresentado no quadro 5:

Quadro 5. Modelo de Competência para designers

Competências do design
<ol style="list-style-type: none"> 1. Criatividade 2. Técnica 3. Cor e Design conceitual
Competências de orientação nos negócios
<ol style="list-style-type: none"> 4. Planejamento, organizacional 5. Resolução de problemas 6. Habilidades comerciais
Condução das competências dos processos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometimento, entusiasmo, auto-confiança 2. Orientação dos resultados 3. Orientação das equipes
Perspectiva e modelos de competências
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coleta e uso de informações 2. Pensamento estratégico 3. Foco no cliente/consumidor
Competências interpessoais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de relações 2. Habilidades de apresentações

Extraído de: NEDO (1993 apud Bruce; Cooper e Vasquez, 1999)

Portanto, *sourcing* é a busca de ajuda externa das organizações na contratação de designers profissionais, sendo que o modelo apresentado por NEDO (1993, apud Bruce; Cooper e Vasquez, 1999) visa facilitar a avaliação de todas as qualidades necessárias de um designer e consultorias de design.

Bruce e Morris (1994) estabeleceram três aproximações relevantes na gestão do design em relação ao processo de *sourcing* nas empresas.

a) A função do design *in house* (profissionais internos), implica na existência de um departamento interno de design que possa estar incluído no

departamento comercial ou técnico, ou que se reporte diretamente à direção geral. A vantagem é que os designers ficam mais integrados com as práticas da empresa e também mais comprometidos com a equipe de desenvolvimento, além de estarem presentes em caso de problemas e imprevistos. A desvantagem do design *in house*, é que os designers podem se tornar complacentes e falhar ao fornecer idéias inovadoras por estarem envolvidos nos processos internos da empresa (BRUCE e MORRIS, 1994).

b) O uso de *external design* ou *outsourcing* (profissionais externos) implica que as atividades de design são obtidas fora da empresa. Entretanto, a gestão do design é feita internamente por alguém responsável pela parte do design equivalente às funções de *sourcing*, ligação com designers e avaliação externa. Ao contrário do *design in house*, a vantagem do *external design* é a originalidade das idéias, visto que os designers não estão restritos às políticas e cultura da empresa. Em contrapartida, aumentam os problemas de comunicação e dificulta o controle, pois por não conhecer os limites da organização os profissionais externos podem cometer erros básicos, além de serem menos comprometidos com a empresa (BRUCE e MORRIS, 1994).

c) É a combinação do design *in house* e *external design*, no qual a organização possui um departamento interno de design e esporadicamente busca ajuda externa. A integração entre ambos é fundamental, e devem ser gerenciadas cuidadosamente para assegurar de que estes profissionais estão realmente trabalhando juntos e integrados. Portanto, quando as organizações consideram o design como um recurso essencial, é comum a criação de departamentos internos, ou a utilização de consultorias externas, sendo que esta última tem sido menos utilizada no continente europeu (BRUCE e MORRIS, 1994).

Na figura 9, é possível observar as vantagens e desvantagens das formas de *sourcing* apresentadas por Bruce e Morris (1994).

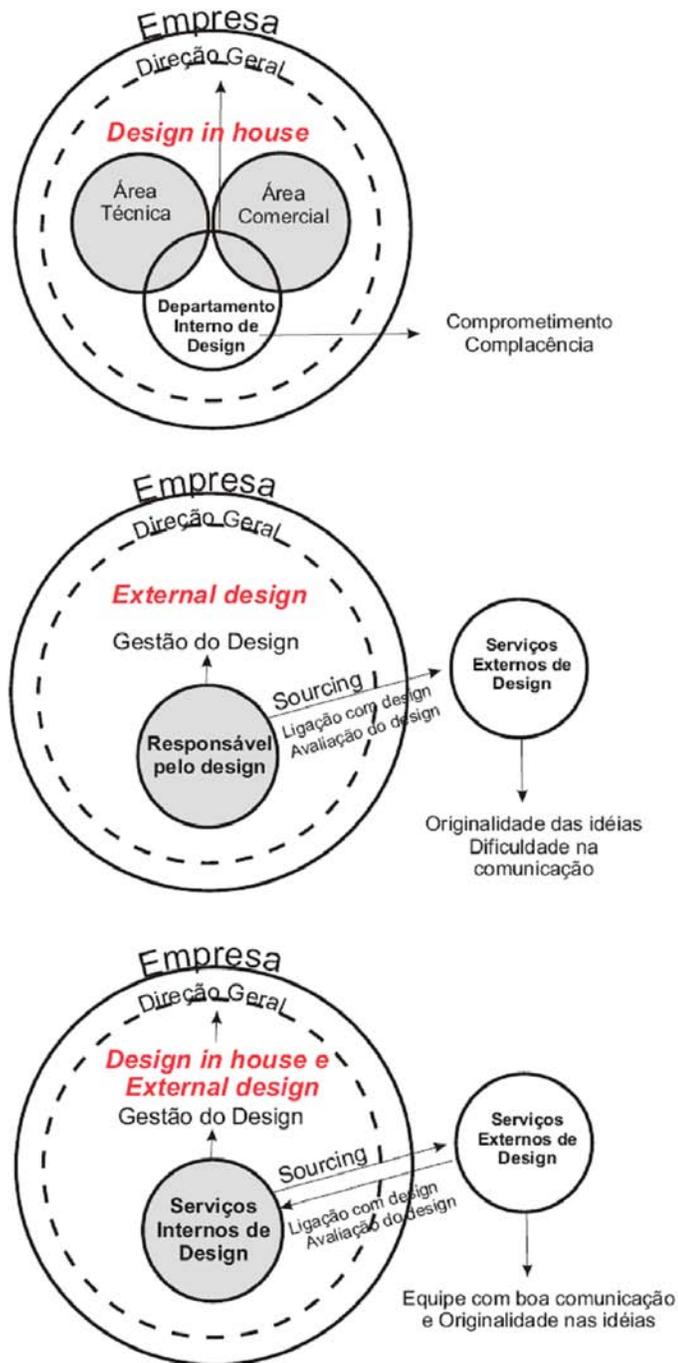


Figura 9. Vantagens e desvantagens no processo de sourcing
 Fonte: Adaptado de BRUCE e MORRIS (1994)

Os estudos de Chiva e Alegre (2007) questionam qual das opções acima apresentadas por Bruce e Morris (1994) apresenta maior desempenho das habilidades da gestão do design. Estatisticamente, ambas apresentaram

resultados positivos. Apesar de que, Bruce e Morris (1994) afirmam que há inúmeras diferenças entre *design in house* e *outsourcing design* e que o segundo é mais complicado e enfrenta maiores dificuldades de controle.

Briefing é o segundo tema central da avaliação da gestão do design citado por Bruce; Cooper e Vasquez. O *briefing* é uma etapa importante para os designers, pois nele contém um grande número de informações, visando produzir uma efetiva solução para o cliente. Os designers precisam ter informações de marketing, como público-alvo, concorrência, preços, objetivos subjacentes do design proposto, detalhes do modo de produção e planos e escala de tempo para a execução. Cooper e Press (1995) sugerem que o *briefing* de design deva conter elementos fundamentais para auxiliar o projeto de design, conforme o quadro abaixo.

Quadro 6. Informações que devem conter no *briefing*

Informações gerais do <i>Briefing</i>	
1.	Background para a empresa.
2.	O problema de design.
3.	Especificações de design, atributos de produtos.
4.	Informações do consumidor e de marketing.
5.	Custos, orçamentos.
6.	Escalas de tempo.

Extraído de: Press (1995 apud Bruce; Cooper e Vasquez, 1999)

Segundo Luck e Bright (2001 apud Bruce; Cooper e Vasquez, 1999) o *briefing* é uma ferramenta que vem sendo desenvolvida para avaliar o design. Os benefícios de uma abordagem quantitativa para *briefing* levam a princípios de valores de gestão que podem ser aplicados em projetos na fase inicial. Segundo Borja de Mozota (2003), o processo de design começa com um *briefing* que define a natureza do problema a ser resolvido e termina com um resultado, que pode ser um produto. A pesquisa realizada por Ryd (2004), aborda o potencial das informações contidas no *briefing* e alega que a construção do *briefing* define o projeto em termos de quantidade, qualidade, custo e tempo

além de descrever especificações das funções, necessidades das áreas, sistema técnico, ambiente de trabalho, orçamentos, dentre outras informações. Na Suécia, o brief é chamado: programa. Esta palavra vem do latim, *programma*, que significa documentação escrita. A pesquisa evidenciou também como as intenções originais contidas no *briefing* são carregadas nas fases seguintes do projeto.

O terceiro tema refere-se a *evaluation* (avaliação) do design. Segundo de Bruce; Cooper e Vasquez (1999) a avaliação pode ocorrer de muitas formas e em vários níveis dentro da organização. Consta na avaliação de um conceito em relação ao *briefing*, bem como em uma análise de sucesso do design no mercado medido por critérios como: desempenho de vendas, aumento da sensibilização do serviço, pontos de equilíbrio, dentre outros. Os tipos de avaliação estão descritos no quadro 7:

Quadro 7. Tipos de Avaliação

Avaliação do conceito versus *briefing*

Avaliação do produto ou conceito versus sucesso no mercado

Avaliação do design estratégico corporativo e desempenho versus concorrência

Extraído de: Bruce; Cooper e Vasquez, 1999

Borja de Mozota (2003), corrobora com a abordagem de que a avaliação faz parte dos elementos a serem conferidos na Gestão Estratégica do Design. A autora afirma que a avaliação tem por objetivo comparar o desempenho do design com o desempenho da empresa bem como verificar a coerência do sistema de design.

2.9 COMPARAÇÃO DO MODELO PROPOSTO POR BRUCE; COOPER e VASQUEZ (1999) COM OUTROS MODELOS EXISTENTES

Nesta seção, serão apresentados modelos teóricos sobre a gestão do design cujo objetivo é mostrar as possíveis convergências e divergências entre os modelos tendo como base o modelo de Bruce, Cooper e Vasquez (1999). Os

modelos de Gestão de Design utilizados nesta fase de análise e comparação têm como critério de escolha os modelos citados em Andrade (2009), além de um modelo da área de confecção. O quadro 8 cita os modelos utilizados.

Quadro 8. Modelos utilizados na análise comparativa

Modelos utilizados na análise comparativa
a) Bruce; Cooper; Vasquez (1999)
b) Manual da Gestão do Design (1997)
c) Ulrich e Eppinger (2000)
d) Treptow (2003)
e) Celaschi (2007)
f) AP Design (2004)

A análise comparativa entre os modelos de gestão consiste em verificar diferenças e similaridade com o de Bruce; Cooper e Vasquez (1999). A descrição completa dos modelos selecionados não será apresentada individualmente neste trabalho, visto que o objetivo desta comparação é justamente perceber se os modelos possuem similaridade nos processos. O quadro 9 representa de forma clara e objetiva a equivalência entre os modelos.

Para chegar aos resultados da obtidos no quadro 9, foram utilizadas como fonte de estudo as respectivas referências: Bruce; Cooper e Vasquez (1999), Manual da Gestão do Design (1997), Ulrich e Eppinger (2000), Treptow (2003), Celaschi (2007), AP Design (2004), Andrade (2009).

Quadro 9. Análise comparativa dos modelos

Etapas	Bruce; Cooper e Vasquez (1999)	Modelo Centro Português (1997)	Ulrich e Eppinger (2000)	Treptow (2003)	Celaschi (2007)	AP Design (2004)
1	<i>Trigger for action</i>	Fase de reconhecimento	Necessidade do consumidor	Necessidade do consumidor	Observação da realidade	Demanda
2	Conceito avaliado	Fase de análise	Necessidade do consumidor	Fase de análise		Projeto e Planejamento
3	Desenvolvimento do conceito	Fase de definição/ seleção	Conceitualização	Planejamento	Construção do modelo de realidade	Desenvolvimento no qual o projeto será conceituado
4	<i>Sourcing</i>			Pesquisa e <i>Sourcing</i>		Demanda
5	Briefing			Briefing		Briefing
6	Mock up	Fase de desenvolvimento	Refinamentos preliminares	Confecção de protótipo		Protótipo
7	Produção experimental	Fase de desenvolvimento e Especificação	Desenho técnico e coordenação com engenheiros fabricantes e vendedores e etapas subseqüentes do Desenvolvimento de produto		Pesar prós e contras	Produção, orçamento final e aprovação
8	Produção completa			Produção das Peças	Transformação em realidade	Produção em série
9	Lançamento	Fase de Lançamento		Lançamento		
10	Retirada do produto					

Fonte: Adaptado de Bruce; Cooper e Vasquez (1999), Manual da Gestão do Design (1997), Ulrich e Eppinger (2000), Treptow (2003), Celaschi (2007), AP Design (2004), Andrade (2009)

Legenda:

Etapas que não apresentaram um nome específico nos modelos estudados

Na análise comparativa entre os modelos foi possível observar que algumas etapas coincidem-se, porém apresentam-se com nomenclaturas diferenciadas, mas equivalem às mesmas funções. Cabe ressaltar que, quatro dos seis modelos analisados são provenientes de Andrade (2009) por este ter realizado uma pesquisa sobre a gestão de projeto de design equivalente ao tema abordado no presente trabalho. A análise do modelo de Treptow (2003) retrata o processo de projetos de design de moda e onde se encontra a gestão.

Realizando uma comparação das etapas apresentadas, percebe-se que, a primeira etapa prioriza decisões situadas no nível estratégico da gestão do design. Todos os modelos analisados apresentam esta etapa de forma clara. De acordo com a análise da segunda etapa, o modelo de Celaschi (2007) não possui dados suficientes que comportem as características apresentadas neste item. A terceira etapa equivale ao início do processo de criação e idéias para o novo produto, os seis modelos apresentaram objetivamente este processo. A quarta etapa *sourcing* é mais específica do modelo Bruce; Cooper e Vazquez (1999), no entanto, também, aparece nos modelos Treptow (2003) e AP Design (2004), representados pela contratação de um designer para a empresa no início de um novo projeto de desenvolvimento de produto.

A análise da quinta etapa é delicada pelo fato do termo *briefing*, ter diferentes interpretações e ser trabalhado de forma diferenciada nas empresas. O *mock up*, também conhecido como protótipo é a etapa que começa a determinar formas tridimensionais das idéias apresentadas nas etapas anteriores. É considerado um momento de ajuste e teste, resultando na peça piloto, que servirá de modelo para a produção em série. Todos os modelos apresentaram denominação sobre este processo, exceto Celaschi (2007) que mencionou de forma indireta a construção de modelos em escala 1:1 na terceira etapa do quadro 1.

Em relação à produção experimental, todos os modelos mostraram etapas relativas, já a produção completa, nos modelos Manual de Gestão de

Design do Centro Português e Ulrich e Eppinger não apresentaram este processo de forma específica, pois ambos acreditam que a partir da produção em série o processo é o mesmo em todos os projetos de desenvolvimento de produtos. A etapa de lançamento, além de Bruce; Cooper e Vasquez foi registrada pelos modelo Treptow e Manual de Gestão de Design do Centro Português. A retirada do produto no mercado aparece unicamente no modelo Bruce; Cooper e Vasquez, que equivale ao terceiro elemento chave da pesquisa *evaluation*.

Pode-se concluir que o modelo de Bruce; Cooper e Vasquez (1999) torna-se referência por acompanhar as etapas do desenvolvimento de produto juntamente com etapas da gestão de projeto e design bem como, os relatórios apresentados nas entre fases pelo designer e gestor de projeto. Porém, neste modelo existe três elementos difíceis de avaliar em relação aos outros referindo-se ao *briefing*, *sourcing* e *evaluation*. São processos importantes, mas de certa forma particulares a esse modelo.

Além disso, as etapas aparecem com outras denominações, mas equivalem ao mesmo processo. Isso significa que os modelos estão similares e tem processos em comum. A última etapa do modelo Bruce; Cooper e Vasquez (1999) apresenta-se única, talvez o momento de retirada do produto do mercado deva ser mais explorado. É preciso constatar a sua importância para que ele possa ser incorporado em outros modelos de gestão de design. Em virtude da não existência de um modelo tradicional único, muitos autores adaptaram-se a um método ou elaboraram o seu próprio.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado para a realização deste estudo. Neste capítulo, serão apresentadas as etapas da construção do método que inicia-se com a estratégia de pesquisa utilizada e escolha das melhores técnicas de investigação; seguido pelo estudo piloto, reformulação e aplicação do método bem como análise dos dados. O capítulo finaliza -se com a análise comparativa dos resultados.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa adotada para o desenvolvimento deste estudo é a realização de um estudo de caso com diferentes objetos de estudo. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real. No processo de coleta de dados, o estudo de caso pode recorrer a várias técnicas de investigação qualitativa, como observações, entrevistas, relatórios, diários de bordo, dentre outros. Porém, a melhor técnica deve ser escolhida de acordo com a tarefa a ser realizada. Esta pesquisa define-se como exploratória, cuja intenção não é apresentar indicadores estatísticos e sim fazer um mapeamento qualitativo da situação real das empresas estudadas através de uma análise comparativa com o modelo proposto por Bruce; Cooper e Vasquez (1999).

A estratégia de analisar qualitativamente as empresas em cenários distintos tornou-se evidente após algumas reuniões realizadas com empresários da indústria de confecção da região que revelaram insatisfação com o desempenho das empresas no mercado. Isso demonstrou que era preciso realizar o diagnóstico através de uma amostra qualitativa. Para a identificação das empresas que participaram do estudo foi utilizada uma lista, com o contato

de 22 empresas da região do Vale do Araranguá. Dentro de um prazo de 45 dias, focado no planejamento da pesquisa e de acordo com a disponibilidade da autora do presente trabalho, manteve-se contato com 22 empresas. Destas, dez se mostraram disponíveis para a realização de um primeiro contato. E das dez, sete empresas foram entrevistadas. As outras três não retornaram contato.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A apresentação do método de pesquisa está dividida em seis etapas:

a) definição das técnicas de investigação que equivalem à escolha das ferramentas utilizadas para a realização da coleta de dados;

b) análise da metodologia teórica apresentada pelas autoras Bruce, Cooper e Vazquez (1999) para retirada de informações pertinentes para a coleta de dados. Nesta etapa, foram selecionadas as informações necessárias para que os objetivos do estudo pudessem ser atingidos;

c) realização de um estudo piloto para verificar a aplicabilidade do estudo;

d) reformulação do método através da realização de ajustes necessários para que a coleta de dados ocorresse de forma eficiente nos ambientes estudados;

e) realização da coleta de dados e transcrição dos dados obtidos;

f) análise dos dados e análise comparativa dos resultados;

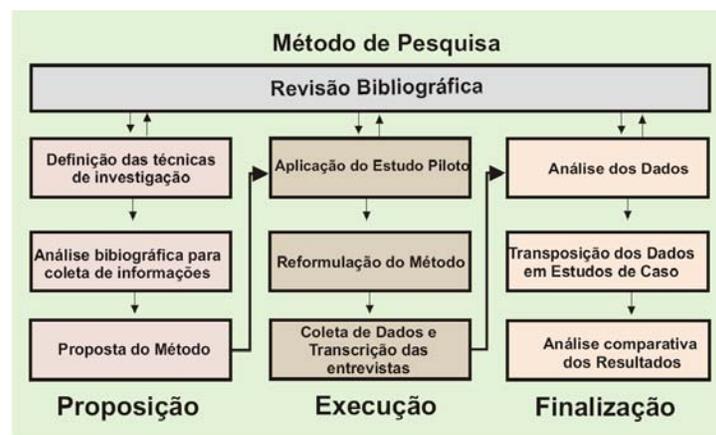


Figura 10. Desenho da Pesquisa

3.2.1 A construção do método

No momento em que o método começou a ser construído, optou -se pela realização de um estudo de caso com cinco objetos de estudo. A formulação das estratégias de pesquisa visou atingir os objetivos propostos deste trabalho através de ferramentas específicas que chegassem aos resultados almejados. Diante do exposto, a construção do método foi dividida inicialmente em quatro etapas:

- a) Modelagem dos processos:** visou acompanhar o processo de desenvolvimento de produtos das empresas estudadas através da técnica de observação; cujos registros deveriam acontecer com o auxílio de um esquema.
- b) Aplicação das entrevistas:** após a realização dos registros através da modelagem, foi aplicada uma entrevista semi-estruturada com perguntas pertinentes à Gestão do Design e os entrevistados deveriam ser os empresários, gerentes de marketing e gerente de projeto.
- c) Aplicação do questionário Design Atlas:** esta ferramenta foi utilizada para auxiliar na coleta de dados.
- d) Análise dos resultados:** foi realizada através das transcrições das entrevistas, separação das informações, análise comparativa com o modelo proposto por Bruce; Cooper e Vasquez (1999), identificação das lacunas existentes e análise comparativa dos resultados.

As ferramentas escolhidas inicialmente para a coleta de dados foram os esquemas, que permitiram a realização de uma análise comparativa entre os modelos apresentados no item 2.7 e a realidade das empresas estudadas na etapa da modelagem. A entrevista foi realizada através de uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. A entrevista teve caráter interativo e existiu influência recíproca entre a autora da pesquisa e os respondentes.

De acordo com os tipos de entrevista, estas podem ser estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas. Neste estudo optou-se por entrevista qualitativa semi-estruturada, pois este tipo permite que os entrevistados possam agregar informações em suas respostas ampliando as possibilidades de análise. Porém, por ser semi-estruturada, o observador-participante pode conduzir o foco bem como as questões que devem ser avaliadas. Segundo Cervo (2002) existem alguns critérios na preparação da entrevista:

- a)** Planejar a entrevista delineando o objetivo a ser alcançado.
- b)** Obter conhecimento prévio a respeito do entrevistado.
- c)** Marcar com antecedência local e horário.
- d)** Criar ambiente propício.
- e)** Escolher entrevistado que tenha familiaridade com assunto.
- f)** Listar as questões mais importantes.
- g)** Assegurar número suficiente de entrevistados.

O foco da coleta foi buscar descrições detalhadas de: (MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999):

- a)** Fenômenos, comportamentos.
- b)** Citações diretas de pessoas sobre suas experiências.
- c)** Trechos de documentos, registros, correspondências.
- d)** Gravações ou transcrições de entrevistas e discursos.
- e)** Dados com maior riqueza de detalhes e profundidade.
- f)** Interações entre indivíduos, grupos e organizações.

Sendo assim, a análise qualitativa identifica categorias, padrões e relações entre os dados coletados, para posteriormente obter significado por meio de interpretação da comparação dos resultados com algum referencial teórico que o pesquisador possui (MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999).

Na presente pesquisa, a entrevista foi elaborada com base na ferramenta Design Atlas. Esta ferramenta foi desenvolvida pelo *Design Council* (UK) para ajudar as organizações a desenvolverem suas capacidades e obter o máximo da

atividade de design (DESIGN ATLAS, 2009). Vale ressaltar que o Design Atlas serviu como uma ferramenta de suporte para a elaboração das entrevistas e não para sua aplicação. Mesmo porque, esta ferramenta coleta dados quantitativos através de informações contidas no formato de questionário.

Segundo o Design Council (DESIGN ATLAS, 2009), quando empresas desenvolvem projetos seja de produtos ou serviços, precisam assegurar -se que todo esforço realizado visa obter soluções de um projeto mais eficaz. Na realidade isso só é possível se as organizações desenvolverem sua capacidade de lidar com a atividade do design. Na intenção de ajudar neste processo, o Design Council proveniente da União européia criou um quadro de avaliação do projeto chamado Design Atlas que permite uma análise sistemática dos condutores de sucesso dentro de um projeto empresarial. Este Guia descreve o território abrangido por esta ferramenta de auditoria e delinea como ela pode ser usada para analisar a capacidade de design dentro de um negócio (DESIGN ATLAS, 2009).

O questionário do Design Atlas possui cinco etapas. A primeira etapa envolve questões sobre o planejamento para o design, que podem ser constatadas no plano de negócios da organização. Nesta etapa, também são verificados os planos de comunicação, através dos canais de comunicação existentes. A consciência do planejamento em design deve ser verificada através do plano de negócios e como as questões estratégicas de design estão inseridas no planejamento. A segunda etapa avalia as condições da empresa em relação aos processos para o design. É neste momento que a efetividade do briefing é testada. A terceira etapa analisa os recursos para o design. Orçamentos anteriores podem servir de base para potencializar investimentos em design. Na quarta etapa são analisadas as pessoas para o design, de acordo com qualificações e experiências além de avaliar como as pessoas para as atividades de design são contratadas. A última etapa avalia a cultura para o design, equivale ao grau de comprometimento da alta gerência em relação ao design, se o design é visto como custo ou investimento e se o executivo acha que o

negócio é realmente voltado ao design. Na aplicação do questionário Design Atlas, as opções de respostas vão de 1 a 4, sendo que o menor número equivale ao menor nível de absorção do design na empresa. Geralmente utiliza-se a escala de likert para tabular os resultados (DESIGN ATLAS, 2009).

Algumas questões que constavam no questionário do Design Atlas foram analisadas e adaptadas ao formato de entrevista para a formulação do método da presente pesquisa.

3.2.2 Análise da metodologia proposta por Bruce; Cooper e Vasquez, (1999) e outros autores para a coleta de informações na construção do método.

A abordagem teórica sobre a metodologia proposta pelas autoras supracitadas apresentada no capítulo 2, evidenciou várias possibilidades de direcionamento para esta pesquisa. Sendo assim, foi necessário filtrar o que realmente era compatível com os objetivos propostos inicialmente. No modelo de gestão de design proposto por Bruce; Cooper e Vasquez (1999), as etapas de desenvolvimento de produtos e a interação dos profissionais tais como empresário, designer, gestor de design e gerente de projetos devem ser observadas através da modelagem dos processos e verificar onde cada um deles se insere.

As informações retiradas da análise bibliográfica para a construção do método desta pesquisa estão relacionadas nos quadros a seguir equivalentes à proposta do método. O Quadro 10 apresenta a proposta da primeira etapa, referente à modelagem dos processos:

Quadro 10. Roteiro para a coleta de dados: Etapa 1

ETAPA 1
Modelagem dos Processos
Equivale a modelagem dos processos da empresa através do método de observação. Identificar onde e porque se insere o Gestor de Projetos, o Designer, o Marketing e a Engenharia, segundo a percepção da empresa. O método utilizado será em forma de esquema com etapas ordenadas como apresentado por BRUCE; COOPER; VASQUEZ, (1999), TREPTOW (2003), JONES (2002) e PIRES (2002). Cruzar informações com a tabela de modelos de Gestão apresentados no item 2.7

De acordo com Bruce; Cooper e Vasquez (1999), Bruce e Morris (1994), Chiva e Alegre (2007), Nedo (1993), Treptow (2003), Jones (2002) e Pires (2002) foram elaborados os itens 1, 2, 3 e 4 da etapa 2. O item 5 da etapa 2, foi baseado no Design Atlas (2009). O Quadro 11 apresenta a proposta da segunda etapa, referente à entrevista:

Quadro 11. Roteiro para a coleta de dados: Etapa 2

ETAPA 2
Entrevista Semi-estruturada
<p>1. Dados da Empresa</p> <p>1.1. Nome da Empresa: 1.2. Número de Funcionários: 1.3. Ano de fundação da empresa: 1.4. Breve Histórico: 1.5. Porte da empresa: 1.6. Sub-Marcas:</p> <p>2. Métodos de Sourcing</p> <p>2.1 A empresa possui um setor de criação? 2.2 A empresa possui um estilista? Qual a formação? Que lugar esta pessoa ocupa na empresa? 2.3 Quais são os critérios para a contratação do estilista? O que consideram importante, em termos de perfil, para o profissional que cria as coleções? 2.4 A empresa usa recursos externos, como trabalho de <i>freelancer</i>?</p> <p>3. Métodos de Briefing</p> <p>3.1 O que o Sr.(a) entende por <i>Briefing</i>? 3.2 É realizado um <i>briefing</i> do projeto de coleções? Como é registrado?</p>

Quadro 11. Roteiro para a coleta de dados: Etapa 2 (continuação)

<p>4. Métodos de <i>Evaluating</i></p> <p>4.1 Qual a importância do design hoje na sua empresa?</p> <p>4.2 O design é visto hoje na empresa como custo ou investimento?</p> <p>4.3 Em cada projeto de coleção, é realizada uma avaliação de feedback sobre o que deu certo?</p> <p>5. Nível da Gestão do Design</p> <p>5.1 O designer participa de reuniões da gerência?</p> <p>5.2 O que é design? O que o design representa na empresa?</p> <p>5.3 A empresa tem missão e visão? Existe relação entre o design e a missão, visão e valores da empresa?</p> <p>5.4 O design participa do processo de pesquisa procurando compreender os desejos e necessidades do consumidor?</p> <p>5.5 A atividade de design atua junto à criação de identidade visual, logotipo, marca, e desenvolvimento de catálogos?</p> <p>5.6 A atividade de design documenta os projetos e controla os sistemas gerenciais de cada lançamento de produto da empresa?</p> <p>5.7 Por quais motivos sua empresa investe em design?</p> <p>5.8 O que é gestão do design?</p> <p>5.9 Os seus produtos possuem algum diferencial? Valor agregado?</p> <p>6. Aplicação do questionário Design Atlas.</p>

A etapa 3 visa realizar uma análise juntamente com os participantes da pesquisa, além de consultar especialistas para uma análise do ambiente estudado. O Quadro 12 apresenta a proposta da terceira etapa, referente à análise:

Quadro 12. Roteiro para a análise dos dados: Etapa 3

ETAPA 3
Análise
<p>Analisar juntamente com os participantes os problemas e oportunidades de melhoria de acordo com:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1- revisão teórica; 3.2- ponto de vista dos entrevistados; 3.3- especialistas.

3.2.3 Aplicação do Estudo Piloto

Após a preparação das etapas apresentadas nos quadros 9, 10 e 11 propostos pela autora desta pesquisa, foi necessário realizar um estudo piloto com o intuito de validá-las para tornar a pesquisa mais efetiva. Assim, o estudo piloto teve por objetivo verificar a aplicabilidade dessas etapas, além de registrar o tempo necessário para cada processo e como seria a aplicação deste roteiro nas empresas.

A empresa escolhida para a aplicação do método foi a primeira que aceitou participar da pesquisa. A empresa piloto, caracterizou-se por possuir 16 funcionários, ser de pequeno porte pelo número de funcionários e por seu faturamento. A ótima receptividade dos empresários foi muito importante para a coleta dos dados. Eles reservaram um tempo exclusivo para a entrevista. Porém, durante a entrevista foi possível observar que muitos funcionários os procuravam para tirar dúvidas sobre a produção, transparecendo ser muito complicado atendimento em horário de expediente. Somente a aplicação da entrevista durou em média quatro horas (das 17:00h às 21:00h), isso pelo fato da entrevista ser semi-estruturada que permite desvio do foco. Houve um compartilhamento de informações que foram muito importantes e mereceram ser registradas. De acordo com o método proposto, durante a aplicação na empresa piloto algumas limitações foram observadas:

a) Modelagem: Falta de abertura para realização da modelagem dos processos dentro da empresa. Os empresários demonstraram insegurança ao saber que os processos seriam observados durante no mínimo uma semana. Além disso, a empresa não possuía gerente de marketing, gestor de design, gestor de projetos, designer de moda, para a aplicação da entrevista. Interrogar estes profissionais seria fundamental nesta etapa. O diretor da empresa preferiu então ser o entrevistado por se sentir mais preparado em responder as questões sobre a empresa.

b) Tempo de duração da entrevista: a entrevista teste durou cerca de quatro horas sem intervalo, gerando um certo desgaste ao entrevistador e aos entrevistados, devido grande número de questões e complexidade das respostas.

c) Horário da entrevista: notou-se que durante o horário de expediente é praticamente impossível realizar a entrevista. Em vários momentos, a entrevista foi interrompida por funcionários com dúvidas sobre a produção, fornecedores, dentre outras, gerando distração e perda de foco. Isto pode ter comprometido a qualidade das respostas da empresa piloto. Além do desconforto causado ao entrevistador.

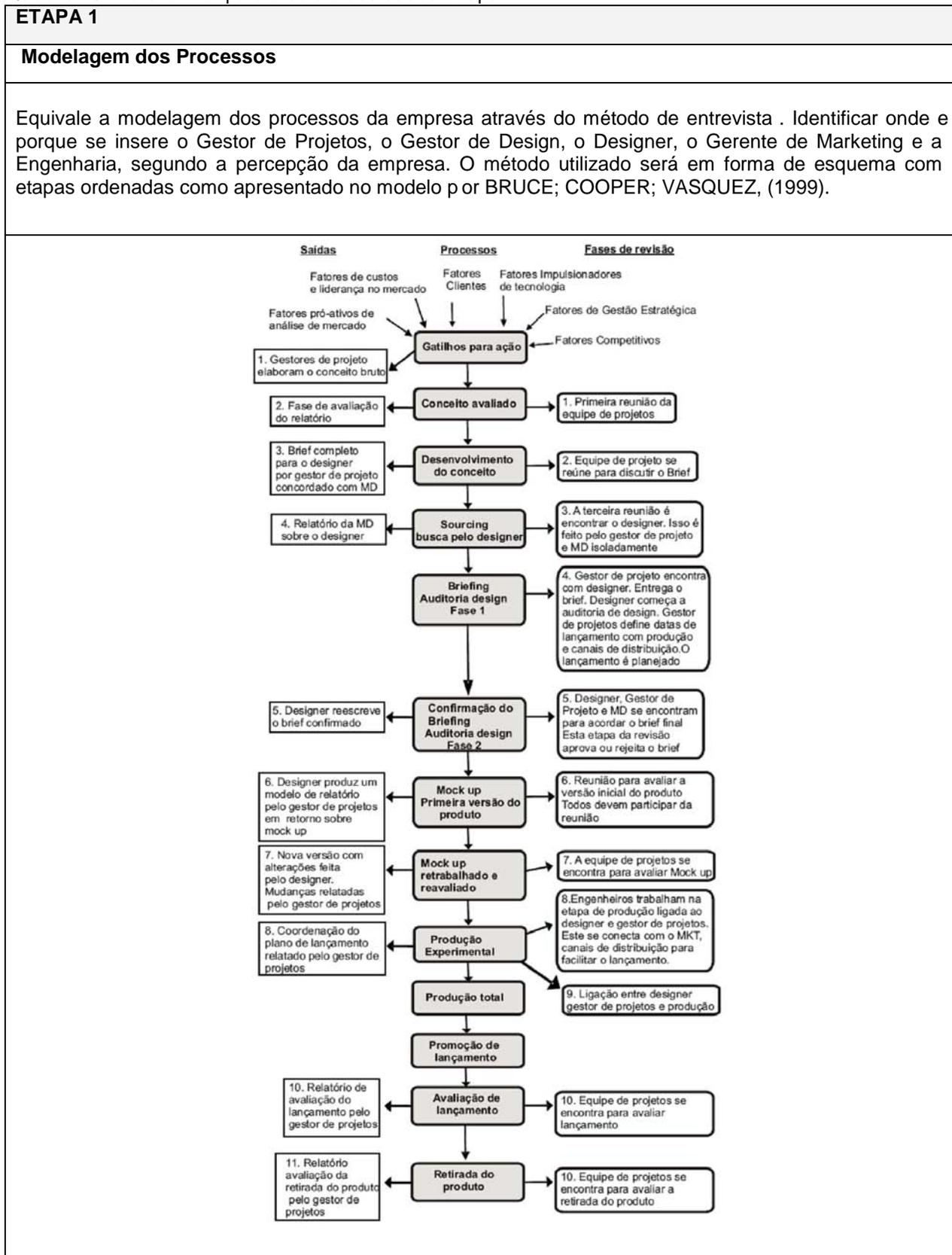
d) Questionário Design Atlas: em virtude do tempo destinado à entrevista, não foi viável aplicar o questionário.

Após a realização do estudo piloto foi possível analisar a pouca efetividade do método proposto. Algumas limitações observadas na prática foram minuciosamente analisadas e modificadas com o intuito de tornar o estudo mais dinâmico e eficaz dando seqüência ao método testado e reformulado.

3.2.4 Apresentação do método reformulado

De acordo com as limitações apresentadas pela primeira proposta do método, algumas modificações foram realizadas para tornar a coleta de dados mais eficiente, visto que é fundamental respeitar a realidade apresentada pelas empresas. Segundo Manzini (2003), dentre as questões que se referem ao planejamento da coleta de informações, estão presentes a necessidade de: elaboração de questões que atinjam os objetivos pretendidos, adequação da seqüência de perguntas, elaboração de roteiros e a realização do projeto piloto.

Nos quadros 13, 14 e 15, é possível verificar a proposta do método reformulado.

Quadro 13. Roteiro final para a coleta dos dados: Etapa 1

Na atual pesquisa, as mudanças relevantes após o estudo piloto foram:

a) Na etapa 1: após o estudo piloto foi possível perceber que a modelagem não seria realizada somente através da técnica de observação. Baseado no modelo de Bruce; Cooper e Vasquez (1999), cada empresa teve o modelo preenchido de acordo com a sua realidade. A coleta de dados ocorreu através de perguntas semidiretivas.

Quadro 14. Roteiro final para a coleta dos dados: Etapa 2

ETAPA 2
Entrevista Semi-estruturada
<p>1. Dados da Empresa</p> <p>1.1. Nome da Empresa: 1.2. Número de Funcionários: 1.3. Ano de fundação da empresa: 1.4. Breve Histórico: 1.5. Porte da empresa:</p> <p>2. Métodos de Sourcing</p> <p>2.1 A empresa possui setor de criação? 2.2 Quem desenvolve os produtos? Qual a formação e qual lugar esta pessoa ocupa na empresa? 2.3 Quais são os critérios para a contratação do estilista? O que o Sr.(a) considera importante, em termos de perfil, para o profissional que cria as coleções? 2.4 A empresa utiliza recursos externos de design, como trabalhos <i>freelance</i>?</p> <p>3. Métodos de Briefing</p> <p>3.1 O que o Sr.(a) entende por <i>Briefing</i>? 3.2 É realizado <i>briefing</i> no projeto de coleções? Como é registrado?</p> <p>4. Métodos de Evaluating</p> <p>4.1 O design é visto hoje na empresa como custo ou investimento? 4.2 Em cada projeto de coleção, é realizada uma avaliação de feedback sobre o que deu certo?</p> <p>5. Nível da Gestão do Design</p> <p>5.1 O que o Sr.(a) entende por design? 5.2 A empresa possui planejamento estratégico? 5.3 O design procura compreender os desejos e necessidades do consumidor através de um público-alvo definido? 5.4 A atividade de design atua junto à criação de identidade visual, logotipo, marca, e desenvolvimento de catálogos? 5.5 O que o Sr.(a) entende por gestão do design? 5.6 O que o Sr.(a) entende por valor agregado? O que representa o valor agregado em seus produtos?</p>

b) Na etapa 2: algumas questões da entrevista semi-estruturada foram reformuladas e tornaram-se mais sucintas. Em relação ao horário, todas as

entrevistas foram aplicadas após o expediente. Os empresários/diretores foram os entrevistados. O questionário do Design Atlas serviu de auxílio para a elaboração de algumas perguntas para a entrevista, que estão contidas no item 5 (Nível da Gestão do Design) da segunda etapa. Por limitação de tempo, o questionário Design Atlas não foi aplicado na íntegra.

Quadro 15. Roteiro final para a análise dos dados: Etapa 3

ETAPA 3
Análise
3.1 Analisar os dados coletados através da revisão teórica.

c) Na etapa 3: não foi possível realizar uma análise junto aos respondentes da pesquisa, pois estes não se sentiram preparados para contribuir na análise deste estudo. Portanto, o resultado da pesquisa assim como as sugestões de melhoria deverão ser apresentadas às empresas de forma expositiva no término da presente pesquisa, com o intuito de apresentar o cenário das empresas estudadas a fim de contribuir com o desempenho das mesmas no mercado.

A reformulação do método através do estudo piloto, permitiu algumas modificações que possibilitaram maior segurança e efetividade na coleta dos dados.

3.2.5 Coleta e análise dos dados

Para que a etapa da coleta de dados se realizasse de forma bem sucedida foi fundamental:

- a)** A familiarização com o ambiente pesquisado.
- b)** A seleção da amostra.
- c)** A definição do roteiro semi-estruturado de entrevista.
- d)** A realização e documentação das entrevistas.

- e) A categorização e análise dos dados levantados.
- f) Preservação do caráter anônimo das empresas entrevistadas.
- g) A síntese das descobertas e reflexões teóricas.

Assim, após o estudo piloto e reformulação do método, a coleta dos dados foi realizada em seis empresas da cidade de Araranguá, sendo cinco de pequeno porte e uma de micro porte. Cada entrevista durou em média três horas e a coleta em todas as empresas durou três semanas. Optou -se por não incluir a empresa de micro porte no estudo devido às disparidades no perfil em relação às outras empresas estudadas.

Após a realização das entrevistas, foi realizada a transcrição dos dados , conseqüentemente as informações foram separadas por afinidade e relacionadas em um quadro resumo para a apresentação individual no capítulo 4.

Para a preservação dos dados das empresas participantes estas serão representadas por letras, tais como Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D, Empresa E, para que não ocorra reconhecimento de informações por parte dos leitores.

3.2.6 Análise comparativa dos resultados

A análise comparativa apresenta as respostas coletadas em relação ao *briefing*, *sourcing* e *evaluating*, design e gestão do design. De acordo com os objetivos principais do presente trabalho, esta análise tem por objetivo agrupar informações, analisá-las e compará-las a fim de possibilitar possíveis semelhanças e diferenças entre as empresas e estudadas. A visualização de um quadro que apresente a síntese dos dados, permite uma melhor percepção do cenário estudado. A análise comparativa deve gerar uma classificação padronizada de acordo com as respostas obtidas.

4 ESTUDOS DE CASO

Este capítulo aborda os estudos de caso realizados em 5 empresas de confecção desenvolvedoras de produtos de moda, bem como uma breve contextualização do setor de moda e confecção no Brasil, restringindo -se à região estudada equivalente ao Vale do Araranguá através dos estudos de caso.

4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

A indústria do vestuário possui uma grande importância na economia brasileira, pois movimenta bilhões de dólares e emprega com facilidade. Segundo Geni Ribeiro (2009), Consultora de Produto e Mercado da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), a moda é o segundo maior mercado que existe no Brasil. Esta indústria somente perde para a de alimento (que inclui agro negócio), isto representa 17,5 % dos empregos diretos do Brasil. Ainda na cadeia têxtil, existem 30 mil empresas, com 1,7 milhões de empregos diretos que geram 2,4 bilhões de dólares em exportação. Além disso, assume as seguintes posições:

- a)** o segundo maior produtor mundial de índigo;
- b)** o terceiro maior produtor mundial de malha circular;
- c)** o sexto maior produtor mundial de confecção;
- d)** o sétimo maior produtor mundial de fios e filamentos;
- e)** o oitavo maior produtor mundial de tecidos.

Segundo Ribeiro (2009), “com essas estatísticas ficou inevitável entender que o que falta para nós é acreditarmos mais na nossa moda brasileira, e esgotar de vez a cópia e supervalorização do que vem de fora”. Apesar disso, o setor tem enfrentado dificuldades devido aos impactos gerados pela crescente competitividade como a inserção de novas tecnologias, os produtos importados,

clientes exigentes e ciclo de vida de produtos mais curto. Tais características requerem primordial atenção. Mesmo sendo um setor participativo, economicamente falando, este tem sofrido com as adaptações exigidas pelo mercado. São indicadores relevantes, pois a maioria destas empresas é de micro, pequeno ou médio porte e, provavelmente, estão passando por problemas gerenciais ou por implantação de processos de gestão.

Segundo a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, este último tópico é um dos principais problemas no que tange micro e pequenas empresas atualmente, afirma a diretora do Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas do Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC). Na apresentação da agenda sobre as ações do governo voltadas para micro e pequenas empresas, quatro iniciativas foram abordadas: regulamentar e implementar a Lei das Micro e Pequenas Empresas; aumentar a participação deste segmento nos mercados internos e externo; melhorar a gestão e ampliar a capacidade de inovação das micro e pequenas empresas FIESC (2009). Conforme dados obtidos no SEBRAE (2009) e BNDES (2009) a classificação em relação ao porte das empresas é apresentado no Quadro 16.

Quadro 16. Classificação de acordo com o Porte da Empresa

Nos Setores industriais: Em relação ao Porte	Números de Funcionários SEBRAE (2009)	Faturamento Anual BNDES (2009)
Micro Empresa	Até 19 funcionários	Menor ou igual a R\$ 1,2 milhão
Pequena Empresa	De 20 a 99 funcionários	Maior que R\$ 1,2 milhão e menor ou igual a R\$ 10,5 milhões
Média Empresa	Até 499 funcionários	Maior que R\$ 10,5 milhões e menor ou igual a R\$ 60 milhões

Extraído de: BNDES, 2009; SEBRAE, 2009

Segundo Keller (2004 p.32) o elevado número de micro e pequenas empresas no setor justifica-se pelo fato de que, ao contrário de outros

segmentos industriais, o baixo custo da mão-de-obra ainda exerce grande influência na decisão de investir e nas estratégias de localização dos empreendimentos. A região do Vale do Araranguá tem ascendido para o ramo da confecção e, atualmente, conta com aproximadamente setenta empresas registradas na cidade de Araranguá, segundo a ACAR (2009).

Assim, o estudo de caso envolveu cinco empresas diretamente e sete indiretamente, todas provindas do setor de confecção e localizadas na cidade de Araranguá, no Estado de Santa Catarina. Para a seleção das empresas foi necessário elaborar uma lista de contatos com número telefônico e pessoa responsável, cujo estudo piloto mostrou que deveria ser o próprio empresário. Primeiramente, foram realizados contatos telefônicos na tentativa de agendar a entrevista com o gerente da empresa.

A idéia inicial envolveu uma listagem ampla com empresas da região do Vale do Araranguá (as empresas podiam estar localizadas nas cidades de Sombrio, Turvo, Maracajá, Meleiro e Arroio do Silva) sendo que o objetivo era trabalhar com empresas de micro, pequeno e médio porte. Após o contato com algumas empresas de médio porte na cidade de Sombrio, foi possível perceber que as empresas desta localidade não estavam abertas ao estudo, dificultando a seleção de empresas de médio porte.

A maior abertura para a aplicação do estudo foi em pequenas empresas da cidade de Araranguá/SC. As empresas de micro porte também foram excluídas deste estudo ao perceber-se que não teria como diagnosticar a inserção e gestão do design. Essas empresas são compostas pelo proprietário e alguns funcionários de produção, inviabilizando a comparação com o modelo de Bruce; Cooper e Vasquez (1999). Tais evidências foram concluídas após a aplicação da entrevista semi-estruturada com um microempresário da cidade. Diante desta dificuldade, optou-se por delimitar o estudo somente às empresas de pequeno porte. A coleta de dados foi realizada nos meses de Abril e Maio de 2010 nas empresas desenvolvedoras de produtos de moda.

Todas as empresas selecionadas para a pesquisa são caracterizadas por pequeno porte e por desenvolverem produtos de moda no segmento (*fast fashion*⁶). É relevante esclarecer que as tendências de moda seguem um percurso extenso até se tornarem acessíveis. Assim, o fenômeno da moda passa pelas fases de lançamento, aceitação, cópia e desgaste (TREPTOW, 2003). A figura 11 mostra o ciclo de vida das tendências.

MODA = Lançamento → Consenso → Consumo → Massificação → Desgaste

Figura 11. Determinação das tendências de moda
Fonte: TREPTOW 2003 (p. 27)

Este ciclo inicia com uma análise das macrotendências mundiais que norteiam todas as áreas como, economia, meio ambiente, comportamentos sociais, tecnologias, dentre outras, que demonstram as expectativas para futuro. Dessas macrotendências, surgem na moda as microtendências com o foco para área têxtil, confecção e moda. São as empresas de fios, cores, tecidos e materiais que filtram essas informações e criam micro-temas que serão divulgados em grandes feiras internacionais. Isso acontece em média com dois anos de antecedência.

As grandes marcas e estilistas criam novos conceitos com base nos temas lançados nas feiras, que são apresentados em desfiles internacionais, somente um público formador de opinião se apropria das tendências nesta fase. Posteriormente, há uma releitura para desfiles e feiras nacionais, finalizando nos desfiles, feiras e eventos de moda regionais, quando a tendência se encontra neste estágio, significa que ela está acessível ao público em geral, através das reproduções realizadas pelas confecções do país.

⁶ É um sistema que visa criar coleções compactas com agilidade. O termo é reconhecido como “moda rápida” ou “modinha” e equivale à produção rápida e contínua de tendências e novidades (JONES, 2005).

4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA A

4.2.1 Histórico e estrutura da empresa

A empresa foi fundada em 1994 e atualmente desenvolve produtos do vestuário para o público feminino. Iniciou com uma abrangência de produtos masculinos, femininos e infantis. Em 1997, começou a definir o público para Geração *Boomers*⁷ e também *Plus size*⁸. A marca surgiu com uma instabilidade do mercado local quando o Center Fábrica (shopping de ataca do) migrou de centro atacadista para varejista. A empresa conseguiu manter -se nos dois estabelecimentos, inclusive no novo shopping atacadista da região (Litoral Sul). Por um lado, a mudança foi boa pois conseguiram se manter no mercado atacadista. Por outro lado, a marca passou por uma instabilidade de reconhecimento por parte dos clientes. As vendas no atacado representam 80% e no varejo atuam em uma pequena fatia do mercado local. Recentemente, lançaram uma segunda marca com foco em um público jovem. Hoje, a empresa possui 21 funcionários e está estruturada conforme a figura 12.

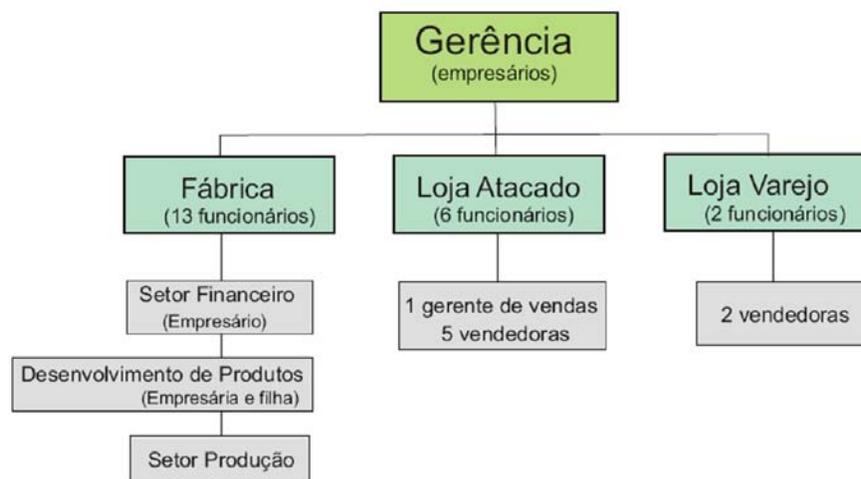


Figura 12. Estrutura da Empresa A

⁷ Segmento voltado a um público-alvo de 41 a 55 anos com foco na saúde e jovialidade do corpo e da mente (LIDORIO, 2009)

⁸ Segmento voltado a um público que veste tamanhos grandes (LIDORIO, 2009).

De acordo com a figura 12, é possível observar que o empresário cuida da parte financeira, e não há profissionais que o auxiliem nisso. A empresária (esposa) cuida da parte de criação e produção, sendo que a filha dos empresários auxilia na parte de criação. Não possuem nem setor, nem profissionais de marketing. A identidade visual da marca, tal como produção de catálogos, é realizada por uma empresa terceirizada de comunicação visual.

4.2.2 Sourcing, Briefing e Evaluating na Empresa A

Em relação aos métodos de *sourcing*, equivalentes à composição do setor de criação e contratação do designer de moda, os empresários afirmaram que o setor é composto pela empresária cuja formação é o Curso Técnico de Moda e por sua filha que está cursando o Curso Superior de Moda. Pretendem colocar mais uma pessoa para auxiliar no processo, depois da reforma da fábrica. A empresária relata a tentativa em trabalhar com designers externos e comenta algumas experiências com esses profissionais. A primeira vez que tentaram trabalhar por projetos oferecidos por um profissional *freelancer*, este ficou de apresentar propostas através de peças piloto mas não deu retorno à empresa, se ausentando sem comunicação prévia. A segunda tentativa foi quando uma designer recém formada mostrou algumas idéias em desenho, mas os modelos apresentados não combinavam com o perfil da empresa. Tentaram algumas vezes por acharem uma ótima alternativa de diminuir a sobrecarga de trabalho de todos os envolvidos. Entretanto, os empresários ressaltaram o despreparo dos profissionais de moda que oferecem trabalhos *freelance*. Cabe ressaltar que, muitas vezes, este tipo de trabalho não é eficaz para algumas empresas de confecção justamente pela informalidade de como se é negociado. Não se utilizam contratos e, assim, não se firma um compromisso legalizado entre designer e empresa, fazendo com que ambos possam desistir sem nenhum dano maior.

Em relação aos métodos de *briefing*, os empresários não souberam responder o que o termo representa. A empresária tentou lembrar o que tinha aprendido sobre *briefing* no curso técnico, mas não conseguiu. Sendo assim, nenhum tipo de *briefing* é realizado pela empresa. Existem os registros financeiros e registros sobre as peças produzidas nas coleções anteriores (como referências do artigo, quantidade de peças e custo), isso é feito de maneira informal, de forma manuscrita, porém, pretendem informatizar esses registros. Possuem ainda um sistema para a parte financeira, que também controla a entrada e saída de produtos.

Quanto aos métodos de *evaluating*, em cada projeto de coleção é realizada uma avaliação de *feedback* sobre os resultados das vendas, porém esta análise ocorre paralelamente assim que a coleção é lançada. Vale frisar que, ao menos uma vez por mês a equipe se reúne, avaliam o estoque da empresa e analisam os produtos que estão tendo alta e baixa demanda no mercado.

4.2.3 A Inserção do Design na empresa A

Na visão dos empresários o design representa estilo, criação. Ou seja, interpretam o conceito somente na sua condição estética. O desenvolvimento de produtos representa claramente em que nível as tendências de moda são trabalhadas, se possuem público-alvo definido e se utiliza o design para agregar valor ao conceito da marca.

Os produtos desenvolvidos são apresentados através de coleções. São dois lançamentos por ano (primavera/verão, outono/inverno) com 45 a 50 peças (equivalentes a 5.700 peças) no lançamento inicial, além de abastecimentos com outros modelos semanalmente, totalizando 118 modelos em média por coleção. O tipo de segmento utilizado pela empresa é o *fast fashion* e supõem que seu público-alvo sejam as jovens senhoras. Dizem que este público não é muito ousado, e usam as tendências já massificadas. As fontes de pesquisa para a

realização das coleções são a Internet (*sites* livres, sem assinatura), Feiras (Fenim, Senac Moda Informação), Viagens Internacionais (Europa), Desfiles Internacionais, Revistas (Vogue) e Novelas televisivas (em horário nobre). Os abastecimentos durante a temporada são guiados pelas novelas. Seus clientes são 80% do Rio Grande do Sul, 15% Santa Catarina e 5% Paraná.

Nesta empresa, o design não se mostra inserido estrategicamente no processo de pesquisa sobre o que o consumidor necessita e deseja. Os empresários dizem saber o que o cliente quer através das vendas, no ponto de vendas e através dos pedidos. Esta informação se torna mais fácil de se obter no varejo pois é possível conhecer e conversar com os clientes. Assim, esta ação não pode ser considerada estratégica no que diz respeito à inserção do design na empresa.

A atividade de design atua junto à criação de identidade visual da empresa através da produção de outdoor, orkut, catálogo (dá retorno no atacado e atinge o lojista) além disso, o gerente da loja faz relações públicas, visita os clientes, dentre outros. Também efetua propaganda nas rótulas da cidade, no rádio e na revista Sul Fashion. Não possuem um profissional de marketing e o serviço é terceirizado como já citado anteriormente.

4.2.4 A Gestão do Design na empresa A

Segundo os empresários, o significado sobre Gestão do Design está associado ao registro dos processos da empresa. De acordo com o Design Council (2009), esses registros equivalem ao planejamento estratégico e podem ser representados através da missão, visão, valores, indicadores, ferramentas de gestão como BSC (*Balanced Scored Card*), planos de ação, planos de negócios, arquivo de projetos desenvolvidos, dentre outros. A empresa estudada nesta seção não possui missão, nem visão e nem valores. O empresário afirma que muitas empresas grandes que trabalhou tinham essas informações

anexadas num “quadrinho” mas que na prática tais palavras não se aplicavam. Assim, decidem as estratégias no dia-a-dia informalmente. Ele tem como referência uma frase que está na porta do setor financeiro onde trabalha na empresa, e diz seguir esta frase como referência para o crescimento da empresa: “O homem só envelhece quando os lamentos substituem os sonhos”. A empresa não possui organograma nem plano de negócios pois costumam definir as metas de maneira informal. Mas complementam dizendo que a administração é fundamental assim como a parte de controle. Os empresários afirmam que a empresa está crescendo e que aos poucos os processos estão se formalizando. Concluem dizendo que o valor agregado dos seus produtos é o público diferenciado que atingem, além de aviamentos personalizados. O quadro 17 apresenta um resumo dos principais dados coletados na empresa A.

Quadro 17. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa A

QUESTÕES SOBRE SOURCING	RESPOSTAS SOBRE SOURCING
1. Qual o método de <i>sourcing</i> utilizado pela empresa?	Design interno (<i>Design in house</i>)
2. Já utilizaram design externo (<i>External Design</i>)?	Sim, mas não aprovaram.
3. A empresa possui setor de criação?	Não
4. Quem desenvolve os produtos? Qual a formação e que lugar ocupam na empresa?	Empresária (curso técnico de moda) e por sua filha (cursando o curso superior de moda)
5. Qual fonte utilizaria para contratar um designer profissional?	Divulgação e indicação das escolas/faculdade
6. Quais as principais habilidades técnicas que um designer de moda deve ter?	Conhecimento de informática, saber escolher tecidos, saber pesquisar, quantificar matérias-primas que são necessárias numa peça, saber desenhar.
7. Quais as principais habilidades pessoais que um designer de moda deve ter?	Entender de moda, disposição e que se enquadre no perfil da empresa
8. O designer de moda hoje é visto como custo ou investimento na empresa?	Custo, pois o profissional não se paga fazendo somente a criação dos modelos.
QUESTÕES SOBRE BRIEFING	RESPOSTAS SOBRE BRIEFING
8. No seu entendimento, o que é <i>briefing</i> ?	Não souberam responder
9. É realizado um <i>briefing</i> dos projetos de coleção? Como é registrado?	Não é realizado

Quadro 17. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa A (continuação)

QUESTÕES SOBRE <i>EVALUATING</i>	RESPOSTAS SOBRE <i>EVALUATING</i>
10. Como é realizada a avaliação?	Paralelamente ao lançamento da coleção, (quinzenalmente)
11. Quais os critérios de avaliação?	Desempenho de vendas
QUESTÕES SOBRE DESIGN	RESPOSTAS SOBRE DESIGN
12. No seu entendimento, o que é design?	Estilo, Criação
13. Possuem público-alvo definido?	Jovens senhoras, mas vendem para moças e rapazes também.
14. O design é visto como custo ou investimento?	Ainda é visto como custo
QUESTÕES SOBRE GESTÃO DO DESIGN	RESPOSTAS SOBRE GESTÃO DO DESIGN
15. O que entende por Gestão de Design?	São registros
16. Os seus produtos possuem algum diferencial? Valor agregado?	O público diferenciado que atingem, além de aviamentos personalizados.
17. Conhecem a concorrência?	Sim, mas só no ponto de vendas
18. A empresa tem missão e visão, valores?	Não
19. A empresa possui plano de negócios?	Não
20. A empresa possui organograma?	Não

4.2.5 Considerações Finais

Segundo Chiavenato (2008), todas as grandes empresas e grupos multinacionais começaram como pequenas empresas. Para atingirem o nível de grandiosidade, as organizações passam por fases no seu ciclo de vida tais como:

a) fase pioneira – representa a fase inicial, onde os processos são facilmente controlados por ainda ser de pequeno porte e onde há poucas tarefas de rotina e grandes volumes de improvisações, liberdade para inovar;

b) fase de expansão – é a fase quando a organização cresce e expande suas atividades, intensificando as operações e aumentando o número de funcionários. Nessa fase ocorre o nivelamento entre produção e necessidades do ambiente;

c) fase de regulamentação – estabelece normas de coordenação entre setores que vão surgindo, assim como definição de rotinas e processos de trabalho.

d) fase de burocratização – necessita de toda uma regulamentação burocrática, preestabelecendo o comportamento organizacional dentro de padrões, regras, normas e procedimentos. Nesta fase a empresa apresenta pouca flexibilidade para mudanças e inovações e

e) fase de flexibilização – introdução consciente de sistemas organizacionais flexíveis, buscando as peculiaridades das pequenas empresas.

Diante destes fatores, a empresa estudada que existe há 16 anos ainda está em fase de expansão. O fato de a empresa ser de pequeno porte faz dela flexível, com poucas normas e procedimentos e com processos menos engessados (CHIAVENATO, 2008). Entretanto, a empresa aproveita essa oportunidade para trabalhar sua estratégia. Existem fatores que comprometem o desempenho dessas ações, tais como a centralização de atividades operacionais pelos empresários. Eles acumulam funções de modelista, costureira, pilotista, estilista, revisora, dentre outras. Isso impossibilita que os empresários cuidem de questões estratégicas.

A **empresa A** caracteriza-se como reprodutora de moda e não criadora de moda quando analisada a inserção do design. O *briefing* não é realizado, o *sourcing* é precário e o *evaluating* se faz somente através do desempenho de vendas. Isto mostra fragilidades existentes em empresas brasileiras quando comparadas ao modelo proposto pelas pesquisadoras Bruce; Cooper e Vasquez (1999). A falta de setorização impede a existência de profissionais como gerentes de marketing, designer e gestor de projetos. Visto que o próprio designer de moda, que seria o responsável por desenvolver os produtos, não se apresenta necessário pelos empresários a ponto de contratação, os profissionais de marketing e gestão são mais supérfluos ainda em empresas com este perfil.

Na figura 13, é possível perceber as lacunas no processo de design através do acompanhamento realizado pela pesquisadora. Somente as etapas de *mock up* e promoção de lançamento são realizadas plenamente. As três primeiras etapas, equivalentes à determinação de estratégias e desenvolvimento

do conceito não são realizadas. As demais etapas são realizadas de maneira diferente ou de maneira incompleta quando comparadas ao modelo proposto por Bruce; Cooper e Vasquez (1999).

Sendo assim, esta empresa apresenta uma gestão familiar bastante informal, cujas funções de gerência, de desenvolvimento de produto e modelagem estão sob controle dos empresários ou familiares. A produção é o setor mais descentralizado. Foi observado resistência em relação à definição de estratégias como, missão, visão e valores. Segundo Chiavenato (2008) a visão é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio e tocar os negócios aleatoriamente pode ser muito arriscado. Portanto, cabe ressaltar que tais elementos só tendem a ajudar e direcionar os negócios.

[...o empreendedor deve trabalhar como um visionário, alguém dotado de uma imagem mental do que deverá ser seu empreendimento ao longo do tempo. É para esta direção que o negócio deve caminhar com toda a força. A visão tira a empresa da chamada zona de conforto, que é a gradativa acomodação profissional que caracteriza certos negócios.] CHIAVENATO (2008 p.147)

Ações como descentralização de funções como a modelagem; definição de estratégias, definição da visão, missão e objetivos globais, foco em um único perfil de público-alvo, implantação de um setor de criação, implantação da ferramenta *briefing* podem ser algumas possibilidades de melhoria para a empresa A.

De acordo com os conceitos sobre Gestão de Design apresentados no capítulo 2 do presente trabalho, acredita-se que esta empresa efetua a Gestão do Design no nível operacional.

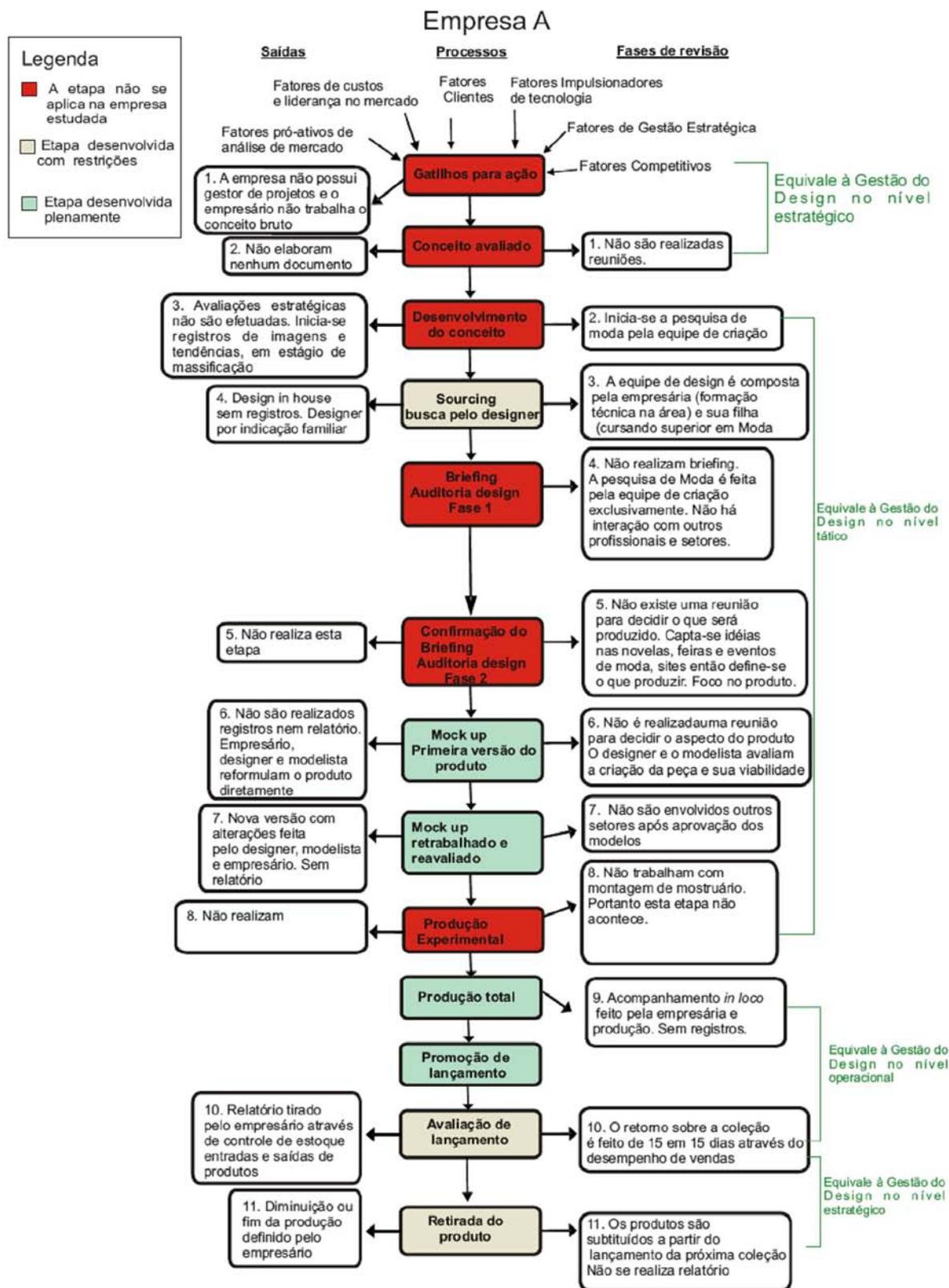


Figura 13. Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos da empresa A
 Fonte: Entrevista com empresários da Empresa A. Adap tado de BRUCE; COOPER e VASQUEZ (1999).

4.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA B

4.3.1 Histórico e estrutura da empresa

A empresa iniciou suas atividades no ano de 2002 e atualmente desenvolve produtos do vestuário para o público feminino. A pequena produção começou nos fundos de casa seus proprietários algum tempo depois compraram uma loja para distribuir os produtos. Há pouco tempo, inauguraram a nova fábrica (pequeno pavilhão) cujos empresários já julgam estar pequeno. Além disso, efetuaram uma reforma na loja do shopping atacadista deixando -a mais moderna. Este investimento aumentou consideravelmente o número de vendas e pretendem portanto continuar expandindo a estrutura. Atualmente, a empresa possui 16 funcionários e está estruturada conforme a figura 14.

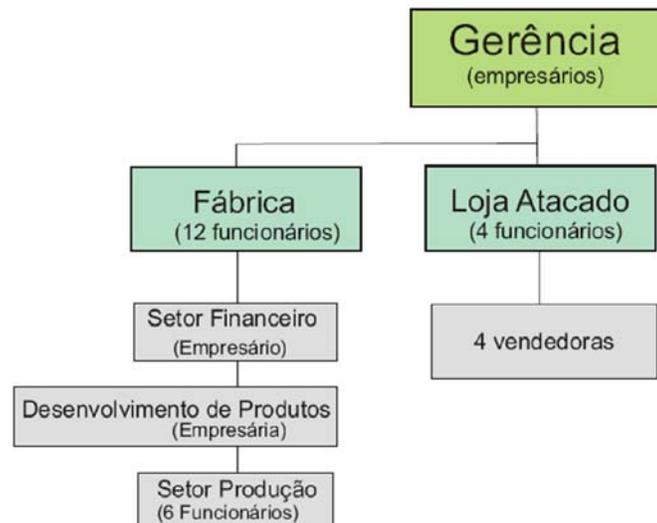


Figura 14. Estrutura da Empresa B

Assim como na empresa A, é possível observar que os empresários são a gerência, sendo que o empresário cuida da parte financeira, e a empresária cuida da criação dos produtos além de controlar de forma mais estreita a

produção. O nicho de mercado é o Estado do Rio Grande do Sul, com 70% das vendas, 20% de Santa Catarina e 10% do Paraná.

4.3.2 Sourcing, Briefing e Evaluating na Empresa B

Com relação aos métodos de *sourcing*, a empresa ainda não possui um setor de criação. A empresária desenvolve os modelos e diz que ainda não existe a necessidade de um setor e nem alguém que fique responsável somente pelo desenvolvimento de produtos. A formação da empresária, que também faz o papel de designer de moda, é de Técnica Têxtil (formada pelo Instituto Federal de Santa Catarina) e recém ingressa no Curso Técnico de Produção de Moda. A empresária sente-se sobrecarregada e afirma precisar de ajuda na criação. Porém, diz que quem entrar nesta função vai ter várias atribuições para que o investimento valha a pena. Conclui mencionando que a dificuldade de encontrar profissionais qualificados no mercado. Em relação à formação, afirma que não adianta ter formação e não ter experiência, mas tem que ter noção mínima de informática para dominar as tecnologias e o computador. Quanto à contratação de design externo, a empresa nunca utilizou, mas questiona a exclusividade e diz que o ideal seria ter um contrato de exclusividade de modelos para que estes não possam ser vendidos a outras empresas. Por isso, têm receio em terceirizar este tipo de serviço.

Ao se tratar dos métodos de *briefing*, os empresários não conheciam o termo. Nenhum tipo de *briefing* é realizado pela empresa, nem mesmo informalmente.

Quanto aos métodos de *evaluating*, a avaliação é feita todos os domingos sobre o que está vendendo, obtendo uma lista dos produtos dos quais analisam se o preço está muito alto. Um dos pontos fracos apontados pelos próprios empresários é a falta de controle do pós-venda e controle de estoque. Existem os registros financeiros e registros sobre as peças produzidas nas coleções

anteriores (como referências do artigo, quantidade de peças, desenho técnico manual, tecido utilizado e custo) através de uma ficha técnica feita no computador, impressa e arquivada numa pasta. Possuem um software (*Smart Siga Wear*⁹) capaz de registrar tudo isso, inclusive com fotos das peças produzidas, porém não conseguem utilizá-lo adequadamente uma vez que ainda não priorizaram isso na empresa.

4.3.3 A Inserção do Design na empresa B

Na visão dos empresários o Design representa inovação, novidade, visual, estética. O desenvolvimento de produtos acontece antes do lançamento das duas coleções anuais, com 20 peças no lançamento inicial, além de abastecimentos com outros modelos semanalmente. A empresa tem um público amplo que vai desde as mulheres jovens até mulheres mais maduras com foco em roupas do dia-a-dia (*fast fashion*). As fontes de pesquisa para a realização das coleções são a Internet, Feiras (Fenim, palestras realizadas pelos fornecedores de tecido), e Novelas televisivas (de horário nobre). Os abastecimentos durante a temporada, são guiados pelas novelas. Isso significa um trabalho de criação baseado em tendências massificadas e o design não se torna significativo nas criações. O consumidor usa o que já existe, portanto não acontece a proposta de produtos inovadores e sim a interpretação de modelos existentes. Automaticamente, não trabalham com tema nas coleções. O abastecimento nos postos de venda são diários, o que se cria num dia, se produz no outro e em seguida tal produto é distribuído.

⁹ A Smart Sistemas é uma empresa brasileira sediada em Araranguá – SC, atuando no desenvolvimento e comercialização de soluções integradas de softwares de gestão empresarial. Os softwares desenvolvidos pela Smart Sistemas destinam-se a automatizar e gerenciar os processos operacionais e gerenciais de seus clientes, tais como: faturamento, finanças, contabilidade gerencial e fiscal, recursos humanos e pontos de vendas dentre outros (SMART, 2010).

4.3.4 A Gestão do Design na empresa B

O conceito de Gestão do Design para os empresários está vinculado ao planejamento do que vai ser feito, além de uma administração adequada. Falam isso de forma geral, não só em relação ao desenvolvimento de produtos. Reafirmam a importância de controlar os processos administrativos, produtivos e de criação e também evidenciam a relevância da integração dos setores. Estão desenvolvendo um regimento interno para estabelecer regras de conduta entre os funcionários e para melhorar a comunicação com a gerência.

Investimento em Design segundo os empresários é qualquer investimento que se faça dentro da empresa, incluindo tecnologia e infra-estrutura. Em relação à identidade visual da empresa, pode-se dizer que foram os primeiros a implantar o uso de catálogos no Aravest (Shopping Atacadista). Quem faz a identidade visual nos catálogos de lançamento é uma empresa terceirizada de comunicação visual. Pretendem construir um *site* e colocar *outdoors* nas cidades onde possuem clientes para se tornarem mais competitivos. A atual pesquisa verificou que a empresa não possui missão, visão e valores. Isso é feito de maneira informal e equivale aos “sonhos” almejados pelos empresários. O proprietário da empresa afirmou que, para montar o plano de negócios bastava colocar no papel as conversas que tem com a esposa informalmente, assim tudo o que planejam fazer ficaria registrado.

Os empresários apontaram alguns pontos fracos da própria empresa tais como: efetuar mais e melhor registros do que é feito na empresa, de preferência eletronicamente. Especial atenção deve ser conferida à parte de controle de estoque, fator que os incomoda bastante, pois várias vezes este item foi mencionado durante a entrevista.

Em relação à concorrência, dizem conhecer muito bem seus concorrentes e procuram sempre fazer algo diferente deles, seja nos produtos ou na aquisição de recursos tecnológicos e estruturais. Conferem criteriosamente a produção, o

acabamento, a costura e a qualidade dos produtos evidenciando serem estes seus diferenciais, além de trabalhar com materiais de ótima qualidade. No ponto de vendas, oferecem recompensas ao vendedor que atingir a meta. O quadro 18 apresenta um resumo dos principais dados coletados na empresa B.

Quadro 18. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa B

QUESTÕES SOBRE SOURCING	RESPOSTAS SOBRE SOURCING
1. Qual o método de <i>sourcing</i> utilizado pela empresa?	Design Interno (<i>Design in house</i>)
2. Já utilizaram design externo (<i>External Design</i>)?	Nunca utilizaram
3. A empresa possui setor de criação?	Não
4. Quem desenvolve os produtos? Qual a formação e que lugar ocupam na empresa?	Empresária. Técnica Têxtil
5. Qual fonte utilizaria para contratar um designer profissional?	Sine, indicação e escolas de moda
6. Quais as principais habilidades técnicas que um designer de moda deve ter?	Ir até a loja conhecer o cliente, quais mercadorias mais pedidas, ter contato com as vendedoras, o público que compra (lojistas). Escolher os tecidos, conhecer as tendências, desenvolver ficha técnica e auxiliar na modelagem.
7. Quais as principais habilidades pessoais que um designer de moda deve ter?	ter idéias, criatividade, interesse, dinamismo, se comunicar e ter sintonia com os empresários, não esperar que o empresário tome todas as decisões.
8. O designer de moda hoje é visto como custo ou investimento na empresa?	Investimento
QUESTÕES SOBRE BRIEFING	RESPOSTAS SOBRE BRIEFING
9. No seu entendimento, o que é <i>briefing</i> ?	Desconhecem o termo
10. É realizado um <i>briefing</i> dos projetos de coleção? Como é registrado?	Não é realizado nenhum tipo de <i>briefing</i> pela empresa
QUESTÕES SOBRE EVALUATING	RESPOSTAS SOBRE EVALUATING
11. Como é realizada a avaliação?	Semanalmente e por estação
12. Quais os critérios de avaliação?	Desempenho de vendas
QUESTÕES SOBRE DESIGN	RESPOSTAS SOBRE DESIGN
13. No seu entendimento, o que é design?	Inovação, novidade, visual, estética
14. Possuem público-alvo definido?	Amplo, que vai desde a jovem até a jovem senhora com foco em roupas do dia-a-dia
15. O design é visto como custo ou investimento?	Investimento

Quadro 18. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa B (continuação)

QUESTÕES SOBRE GESTÃO DO DESIGN	RESPOSTAS SOBRE GESTÃO DO DESIGN
16. O que entende por Gestão de Design?	Planejamento, controle e administração
17. Os seus produtos possuem algum diferencial? Valor agregado?	As peças que produzem e a inspeção de qualidade que é criteriosa
18. Conhecem a concorrência?	Sim, no ponto de vendas
19. A empresa tem missão e visão, valores?	Não
20. A empresa possui plano de negócios?	Não
21. A empresa possui organograma?	Não

4.3.5 Considerações Finais

A empresa B destacou-se ao mencionar seus investimentos com a estrutura e também por sua organização. Mesmo sendo de pequeno porte, os empresários possuem uma visão clara de crescimento. Porém não há registros sobre seus objetivos e metas. É perceptível a sobrecarga dos empresários em funções operacionais. Estes se sentem inseguros em contratar uma pessoa para ajudá-los nas áreas administrativa e de criação.

A próxima meta da empresa é a aquisição da tecnologia de modelagem assistida por computador, o sistema Audaces¹⁰. É um investimento justificativo, mas com a tecnologia a empresa se torna mais competitiva. Isso é definitivamente importante, porém investimento em pessoal também torna-se relevante, e criar uma equipe de trabalho com profissionais qualificados pode os tornar tão concorrentes quanto fazendo o uso de novas tecnologias. Segundo Chiavenato (2008), são as pessoas que fazem os negócios, to dos os recursos

¹⁰ A empresa AUDACES, com sede em Florianópolis, surgiu em 1992 como resposta às necessidades das confecções de pequeno porte no Estado. Seus sistemas CAD/CAM são modulares, podem ser adquiridos conforme a necessidade do usuário e rodam numa plataforma Windows. A empresa emprega tecnologia 100% nacional, oferece sistemas para: modelagem, gradação, encaixe, risco, desenvolvimento de croquis, desenhos técnicos e ficha técnica. Desenvolveu também a primeira plotter (impressora – traçadora gráfica) a jato de tinta para confecções fabricada na América Latina. No programa Audaces Vestuário, os moldes são criados no computador. Proporciona a criação de moldes base dentro do padrão técnico da indústria, com tabelas de medida, áreas de costuras adequadas ao equipamento de produção e estudos de encolhimentos. É subdividido em cinco módulos: digitalização, modelagem, gradação, encaixe e risco (AUDACES, 2010)

físicos e financeiros que a empresa reúne precisam ser ativados para que consigam operar e proporcionar resultados. O esforço em equipe proporciona responsabilidade solidária e transforma o trabalho em uma atividade social, não meramente técnica ou operacional. Além disso, a maior vantagem em contratar uma pessoa externa ao ambiente da empresa é que esta pode trazer soluções inovadoras, propostas de melhorias e idéias inusitadas BRUCE e MORRIS (1994). Para isso, é preciso que toda a equipe interna esteja receptível a essas contribuições.

A empresa tem o foco de sua produção para o atacado e apresenta restrições em relação à definição de um público-alvo, neste caso a abrangência não permite direcionar o foco. Segundo o Guia PEGN (2002), os pilares que devem determinar os negócios são:

- a) **Foco:** o nicho de mercado que a empresa atenderá.
- b) **Conceito:** as soluções apresentadas para os problemas e necessidades do seu público-alvo.
- c) **Diferenciais competitivos:** um produto único, um portfólio inteligente de produtos, um serviço especial, uma inovação, uma parceria estratégica, uma marca atraente, enfim, tudo o que possa resultar no envolvimento emocional do cliente com a empresa.
- d) **Competências internas:** o conjunto de conhecimentos, habilidades e emoções das pessoas capazes de sustentar seus diferenciais competitivos.

Assim, é possível perceber que a empresa B tem intenções de crescimento, mas sua gestão ainda é familiar e sem formalização. É preciso agregar valor à marca, visto que esta ainda não possui um reconhecimento espontâneo do mercado.

Na figura 15, a empresa B apresenta visivelmente através das etapas apresentadas no modelo de Bruce; Cooper e Vasquez (1999) onde ocorrem as lacunas no processo de gestão de design. Todas as etapas anteriores ao *mock up*, inclusive a produção experimental, não são realizadas. Isso representa uma

fragilidade em relação ao pensamento estratégico que poderá comprometer o futuro da empresa. Somente três etapas são realizadas plenamente e não são referentes às etapas estratégicas. As demais etapas são realizadas de maneira diferente ou de maneira incompleta quando comparadas ao modelo proposto por Bruce; Cooper e Vasquez (1999). Os elementos fundamentais propostos pelas autoras acima referenciadas tais como *briefing* e *sourcing* não foram contemplados nesta empresa.

Ações como a contratação de um estagiário que esteja cursando moda poderia ampliar a visão do conceito da marca visto que hoje a empresa ainda não está adequadamente posicionada no mercado; definição de estratégias, definição da visão, missão e objetivos globais, melhoria das práticas de gestão através de esclarecimento (consultoria), implantação da ferramenta *briefing* e *sourcing* podem ser algumas possibilidades de melhoria para a empresa B.

De acordo com os conceitos sobre Gestão de Design apresentados no capítulo 2 do presente trabalho, acredita-se que esta empresa efetua a Gestão do Design no nível operacional da mesma forma que a empresa A.

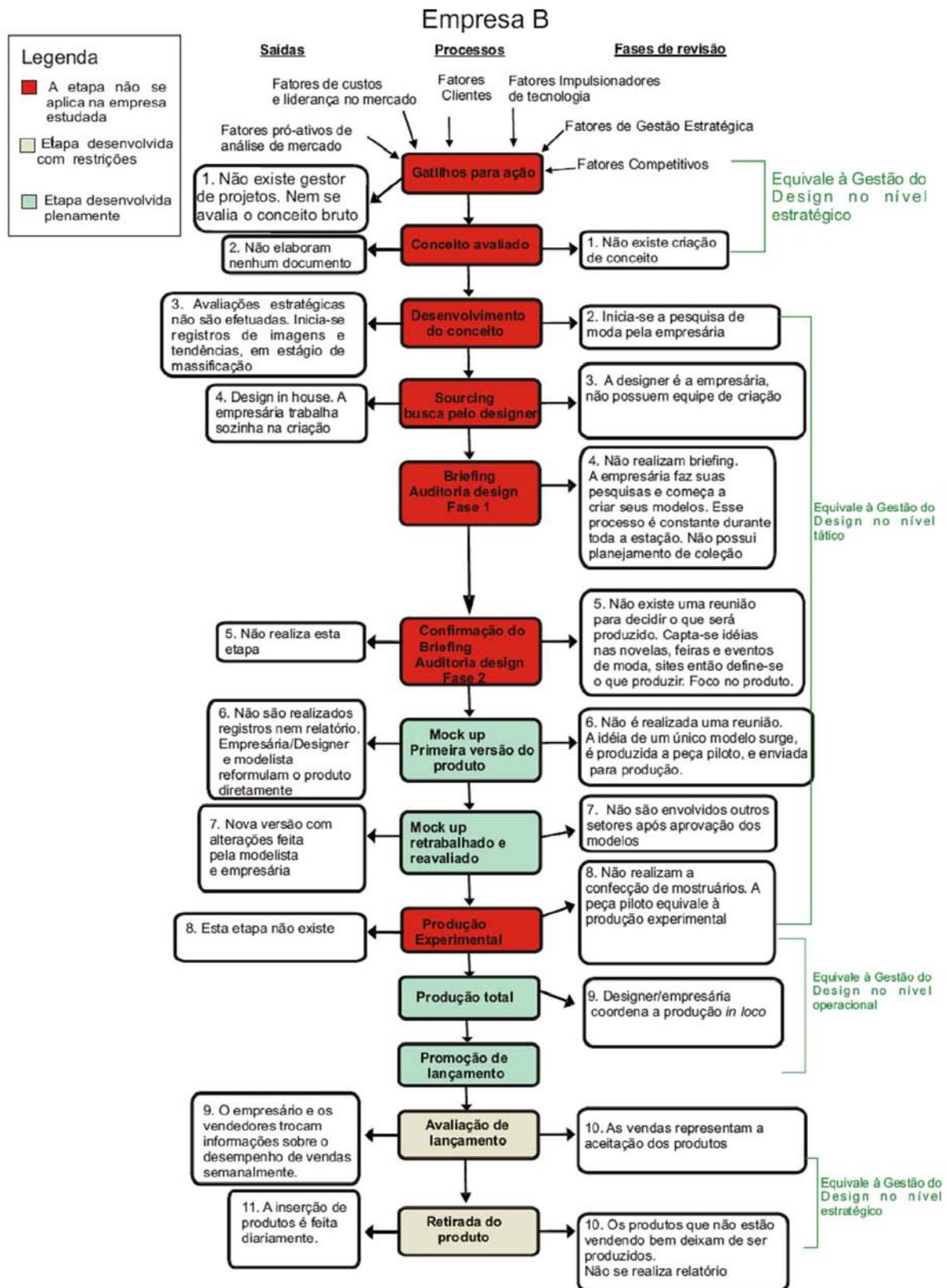


Figura 15. Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos da empresa B
 Fonte: Entrevista com empresários da Empresa B. Adaptado de BRUCE; COOPER e VASQUEZ (1999)

4.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA C

4.4.1 Histórico e estrutura da empresa

A empresa surgiu em 1998 quando a empresária que trabalhava numa confecção de camisas masculinas resolveu abrir seu próprio negócio. Assim, a empresa começou produzindo uniformes sociais. Atualmente, produzem desde peças sob medida para clientes antigos, roupas de festa, além de uniformes e *fast fashion*. Com uma produção de 5.000 peças por mês (em média), a empresa possui 29 funcionários e está estruturada conforme a figura 16.

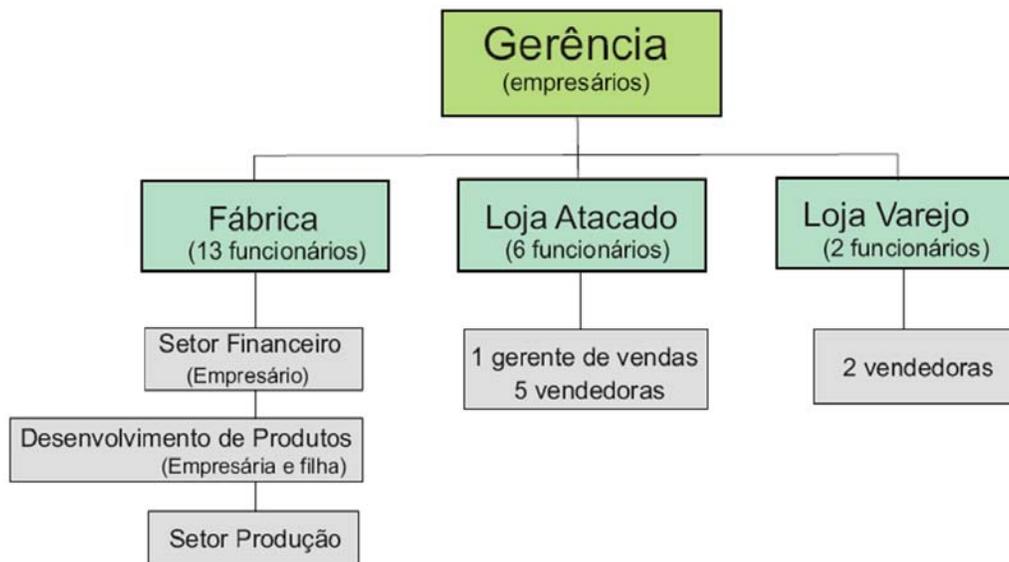


Figura 16. Estrutura da Empresa C

Assim como nos dois primeiros casos, é possível observar que os proprietários são a gerência. Nesta empresa o empresário cuida da parte financeira, a empresária e a filha cuidam da criação, coordenam a produção e também fazem modelagens e peça piloto. Seus maiores compradores vêm do Rio Grande do Sul contemplando também consumidores locais com a loja do varejo.

4.4.2 Sourcing, Briefing e Evaluating na Empresa C

Em relação aos métodos de *sourcing*, a empresa ainda não possui um setor de criação. As empresárias (mãe e filha) desenvolvem os modelos, modelagens das roupas e peças piloto. A empresária (filha) responsável pela função de criação de novos produtos é Tecnóloga em Moda e Estilo. Afirma que no momento não necessita de outra pessoa para compor um setor de criação, uma vez que ela se responsabiliza por este setor. Em relação à contratação de designer externo, a empresária afirmou nunca ter necessitado deste tipo de profissional e não possui nenhuma experiência sobre este tipo de serviço.

Em relação aos métodos de *briefing*, a empresária apontou que *briefing* pode significar um texto de coleção ou um pai nel visual, por exemplo, no que diz respeito ao seu entendimento, *briefing* é um painel visual e diante deste contexto não o realizam em todas as coleções por falta de tempo e de pessoal e também afirmam não haver necessidade. O conceito de *briefing* apresentado pelas autoras Bruce; Cooper e Vazquez (1999) também não é realizado nesta empresa.

Quanto aos métodos de *evaluating*, a avaliação é feita através do desempenho de vendas, em média quinzenalmente. Não se realiza uma reunião de avaliação no final da coleção.

4.4.3 A Inserção do Design na empresa C

Na visão dos empresários o Design representa aplicar o novo, desenvolver produtos dentro do que se está usando através de busca de inovações (adaptações). O desenvolvimento de produtos apresenta duas coleções por ano com 60 peças no lançamento além de lançamentos semanais. As fontes de pesquisa para a realização das coleções são a Internet (*sites* livres

de marcas reconhecidas, e pagos *Usefashion*¹¹), palestras realizadas pelos fornecedores, e Novela televisivas (de horário nobre), revistas internacionais (Elle, Vogue, dentre outras). Não são adeptos a participação de feiras, dizem que esses eventos não agregam muito. Não trabalham com tema nas coleções. Utilizam tendências massificadas, pois dizem que o público-alvo é amplo e não absorve qualquer tipo de produto lançado.

4.4.4 A Gestão do Design na empresa C

Quanto ao conceito de Gestão de Design, a empresária não soube dizer o que o termo significa, mesmo tendo formação superior em moda, afirma não ter visto informações sobre Gestão do Design durante o curso. A empresa não possui planejamento estratégico. O Plano de negócios foi montado mas não foi aplicado. A identidade visual da marca é produzida por uma empresa terceirizada, mas atualmente não produz mais catálogos. Já tiveram *outdoor*, mas agora não os produzem mais. Realizam propaganda em tv e jornal local, além de vitrines bem produzidas, estas últimas são consideradas um diferencial para a empresa. A comunicação interna demonstrou-se instável, visto que os empresários efetuaram algumas breves discussões durante a entrevista. Enquanto a empresária respondia às questões, paralelamente, ordenava funções ao seu irmão, que trabalha na empresa como auxiliar de escritório em alto tom de voz e falava da mesma forma com sua mãe, sobre atividades que deveriam ser imediatamente realizadas. Gerando um desconforto à pesquisadora. Problemas de comunicação e dificuldade no gerenciamento de conflitos ficaram evidentemente claros na empresa C.

Em relação à concorrência, a empresária afirmou ter um leve conhecimento dos concorrentes, mas não o suficiente, além de não ter tempo

¹¹ É o maior portal de pesquisa on-line sobre moda, estilo e comportamento de consumo. As informações são segmentadas em vestuário, calçados, bolsas e acessórios para os públicos feminino, masculino e infantil (USEFASHION, 2010)

para investigá-los melhor. Conhecem as necessidades dos clientes através do contato direto com eles no ponto de venda (varejo) e com os lojistas no atacado.

Não analisam a capacidade industrial no lançamento de uma nova coleção. A viabilidade e análise técnica comercial dos modelos são feitas por uma planilha que formula o preço do produto, geralmente preenchida pelas empresárias e encaminhadas ao setor financeiro. Não foi revelado pela empresa qual o sistema utilizado. O quadro 19 apresenta um resumo dos principais dados coletados na empresa C.

Quadro 19. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa C

QUESTÕES SOBRE SOURCING	RESPOSTAS SOBRE SOURCING
1. Qual o método de <i>sourcing</i> utilizado pela empresa?	Design Interno (<i>Design in house</i>)
2. Já utilizaram design externo (<i>External Design</i>)?	Não
3. A empresa possui setor de criação?	Não
4. Quem desenvolve os produtos? Qual a formação e que lugar ocupam na empresa?	Empresárias. A empresária responsável por esta função tem a formação superior em Tecnologia de Moda e Estilo.
5. Qual fonte utilizaria para contratar um designer profissional?	Não respondeu
6. Quais as principais habilidades técnicas que um designer de moda deve ter?	Conhecimento em Modelagem, visão de mercado.
7. Quais as principais habilidades pessoais que um designer de moda deve ter?	Ser bem criativa, bem aberta, deve aceitar críticas e ter um bom entendimento com a gerência.
8. O designer de moda hoje é visto como custo ou investimento na empresa?	Custo
QUESTÕES SOBRE BRIEFING	RESPOSTAS SOBRE BRIEFING
9. No seu entendimento, o que é <i>briefing</i> ?	Painel visual, texto de coleção
10. É realizado um <i>briefing</i> dos projetos de coleção? Como é registrado?	Nenhum tipo de <i>briefing</i> é realizado
QUESTÕES SOBRE EVALUATING	RESPOSTAS SOBRE EVALUATING
11. Como é realizada a avaliação?	Quinzenalmente
12. Quais os critérios de avaliação?	Desempenho de vendas
QUESTÕES SOBRE DESIGN	RESPOSTAS SOBRE DESIGN
13. No seu entendimento, o que é design?	Aplicar o novo
14. Possuem público-alvo definido?	É bastante amplo
15. O design é visto como custo ou investimento?	Neste momento, custo

Quadro 19. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa C (continuação)

QUESTÕES SOBRE GESTÃO DO DESIGN	RESPOSTAS SOBRE GESTÃO DO DESIGN
16. O que entende por Gestão de Design?	Não soube dizer
17. Os seus produtos possuem algum diferencial? Valor agregado?	Qualidade
18. Conhecem a concorrência?	Levemente
19. A empresa tem missão e visão, valores?	Não
20. A empresa possui plano de negócios?	Sim, mas não aplicaram
21. A empresa possui organograma?	Não

4.4.5 Considerações Finais

Considerada uma empresa de pequeno porte, as empresárias apresentaram um acúmulo de funções, tais como designer, modelista, pilotista ¹². Esperava-se que pela quantidade de funcionários a empresa apresentasse maior setorização, principalmente nas áreas de modelagem e pilotagem, que são funções extremamente operacionais.

A centralização é típica das pequenas empresas. Naturalmente, os empresários exercem variadas funções com o intuito de reduzir custos e por se manterem no controle das execuções. A centralização refere-se à distribuição do poder no âmbito das organizações e esta pode ser definida de várias formas. Porém, autores como Hage (1980) define que a centralização equivale ao nível e a variedade de participação estratégica pelos grupos, relativamente ao número de grupos da organização. Quanto maior o número de grupos, menor a centralização. Em organizações menores, os especialistas estão diretamente subordinados ao alto escalão da organização, ao passo que nas maiores, os problemas são discutidos em um nível descentralizado, porém sob a orientação de regras organizacionais (HALL, 2004). No caso da empresa C, pelo tamanho atual da empresa seria normal e produtivo o início de grupos de trabalho. Isso diminuiria consideravelmente a sobrecarga de trabalho operacional dos

¹² É o profissional que confecciona a peça piloto. É papel do pilotista apontar os defeitos de modelagem que possam comprometer a execução do modelo e alertar para o comportamento do tecido na máquina de costura (TREPTOW, 2003 p.58).

empresários fazendo com que estes tivessem mais tempo às questões estratégicas.

Em relação à definição de público-alvo, a empresa tem restrições em focar em um só cliente. Trabalham com uniformes, roupas sociais sob medida, *fast fashion*, sendo assim é difícil elaborar um conceito de marca com um público tão amplo. Portanto, é fundamental saber o que o cliente quer, definir o foco de mercado, o perfil do público-alvo. Segundo o Guia PEGN (2002, p. 48) é o foco que faz um negócio ser diferente dos outros. Sem ele, não se constrói uma visão de futuro, não se conquista liderança de mercado nem se desenvolve uma marca. No guia, este é o primeiro passo ao montar uma empresa, e para as empresas existentes este é a primeira mudança a realizar. Sobre o público-alvo o Guia PEGN (2002, p. 49) afirma que,

Conhecer profundamente a clientela-alvo significa saber exatamente qual suas expectativas, necessidades e problemas, suas crenças e valores e o que eles mais valorizam na hora de comprar (conveniência, bem estar, qualidade, marca, status, soluções sob medida, valores éticos inseridos no produto/ serviço, necessidade, preço, forma de pagamento, localização, aparência, moda etc).

Na figura 17, a empresa C mostra através das etapas apresentadas no modelo de Bruce; Cooper e Vazquez (1999) onde ocorrem as lacunas no processo de gestão de design. Igualmente a empresa B, todas as etapas anteriores ao *mock up* inclusive a produção experimental não são realizadas. A falta de estratégias bem definidas compromete o resultado das empresas, não no momento atual, mas no futuro, ou numa crise mundial. Empresas que crescem desordenadas, sem sustentação através do planejamento e visão estratégica, tendem a ter problemas num futuro não distante. Assim, somente três etapas são realizadas plenamente e não são referentes a etapas estratégicas. As demais etapas são realizadas de maneira diferente ou de maneira incompleta quando comparadas ao modelo proposto por Bruce; Cooper e Vazquez (1999). Os elementos fundamentais propostos pelas autoras acima

referenciadas tais como *briefing* e *sourcing* também não foram contemplados nesta empresa.

Ações como a descentralização de funções operacionais; restrição de público-alvo, definição da visão, missão e objetivos globais, melhoria das práticas de gestão através de esclarecimento (consultoria), implantação das ferramentas *briefing* e *sourcing* podem ser algumas possibilidades de melhoria para a empresa A.

A empresa C caracteriza-se por ser uma pequena empresa em expansão, de gestão familiar e informal (CHIAVENATO, 2008), assim como as anteriores. Associa o design a algo operacional, e a qualidade é vista como seu maior diferencial. Sendo que hoje, a qualidade já não é mais vista como um diferencial e sim como o mínimo exigido pelos clientes. Durante a entrevista, observou-se resistência quanto a algumas ferramentas de gestão e às outras metodologias de trabalho, através das expressões e alguns comentários da empresária.

De acordo com os conceitos sobre Gestão de Design apresentados no capítulo 2 do presente trabalho, acredita-se que esta empresa efetua a Gestão do Design no nível operacional.

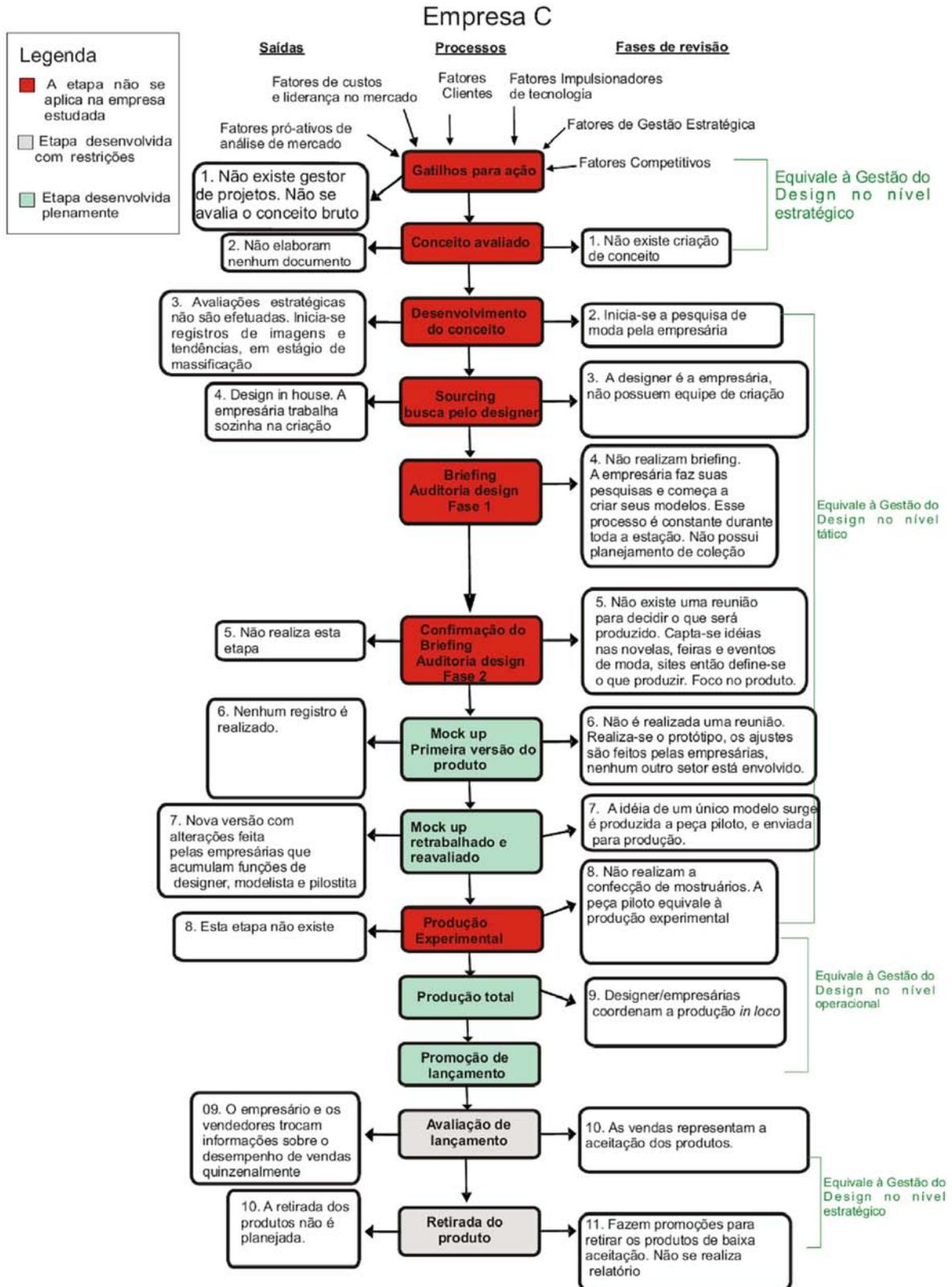


Figura 17. Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos da empresa C
 Fonte: Entrevista com empresários da Empresa C. Adaptado de BRUCE; COOPER e VASQUEZ (1999)

4.5 DESCRIÇÃO DA EMPRESA D

4.5.1 Histórico e estrutura da empresa

A empresa iniciou em 2002 e sempre trabalharam com foco no varejo. Possuem hoje uma loja em Araranguá e outra em São Paulo. Não possuem lojas no atacado e trabalham com representantes. Atualmente, a empresa possui 55 funcionários e está estruturada conforme a figura 18.

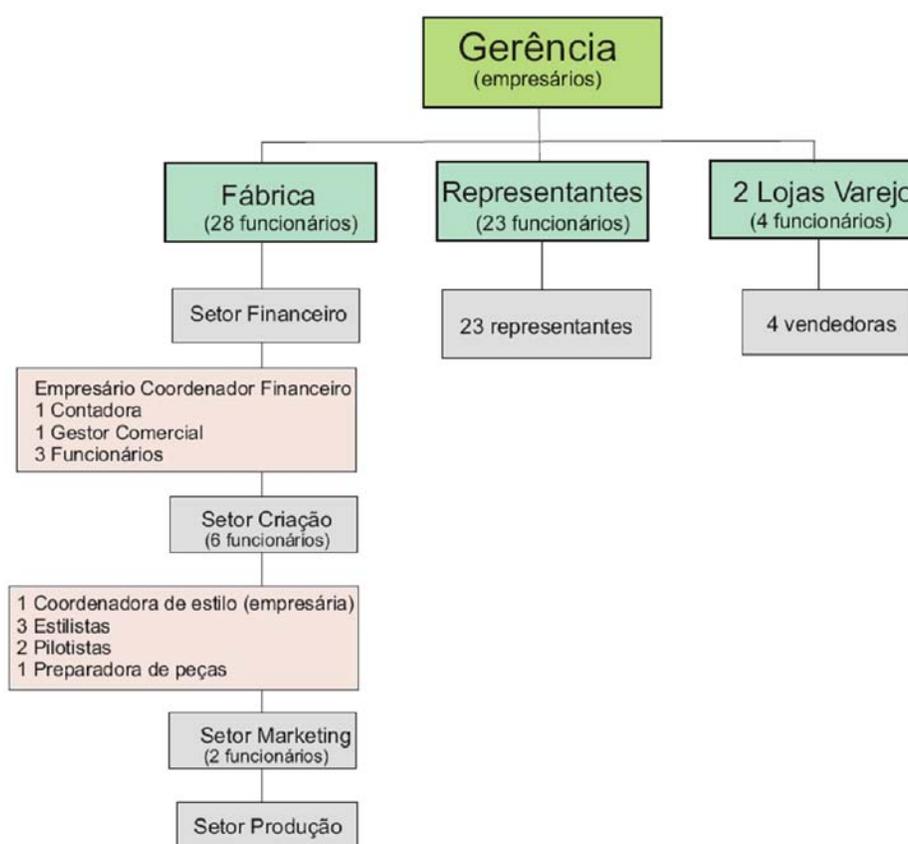


Figura 18. Estrutura da Empresa D

Diferentemente das outras empresas, esta apresenta uma estrutura mais setORIZADA, com profissionais especializados nas áreas financeira, de criação e de marketing. Seu nicho de mercado está centralizado nos Estados de Santa

Catarina, Paraná, São Paulo e recentemente Rio de Janeiro. O cronograma de lançamento de coleção antecede-se por abranger estas regiões.

4.5.2 Sourcing, Briefing e Evaluating na Empresa D

Em relação aos métodos de *sourcing*, a empresa possui um setor de criação com 3 estilistas. A primeira funcionária do setor tem curso técnico em moda e está cursando o superior de Moda, a segunda tem formação técnica em moda e o terceiro também possui formação técnica em Moda. Estes exercem as funções de pesquisa, desenvolvimento de desenhos e estimativa de preços. O setor conta também com 2 pilotistas e 1 preparadora de peças. A empresária coordena as atividades da equipe e seleciona os modelos desenvolvidos pelos estilistas. Quanto à contratação de designer externo, a empresária conta que já obtiveram uma experiência em relação à contratação de projetos *freelance*. Mas não se adaptaram a esse tipo de trabalho além de não terem o hábito de utilizá-lo. Na primeira vez, foi necessária a contratação de um profissional externo, devido ao acidente de umas modelistas, e na segunda vez, buscaram ajuda externa de modelagem por sobrecarga de trabalho na empresa. A experiência representou-se negativa segundo a empresária, pois esses profissionais têm vícios e muitas vezes o que desenvolvem não aplica no que a empresa almeja. A empresária afirmou que falta profissionalismo, descrição e ética profissional, que eles não cumprem os prazos adequadamente, repassam informações da empresa a outras empresas, dentre outras situações.

Em relação aos métodos de *briefing*, a empresária diz que pelo que aprendeu na faculdade, *briefing* é um texto, prenunciando a coleção de forma poética. Após a resposta, a pesquisadora explicou o conceito de Bruce; Cooper e Vazquez (1999) e a empresária disse que isso é feito, mas não sabia que este era o nome.

Quanto aos métodos de *evaluating*, a avaliação é feita durante a estação através dos pedidos dos representantes e também se realiza uma avaliação da s coleções anteriores. Tudo é registrado tanto em meios físicos (fichas técnicas preenchidas adequadamente) como no computador (sistema financeiro não revelado pela empresa).

4.5.3 A Inserção do Design na empresa D

Na visão da empresária o Design representa formato e forma de um produto. O desenvolvimento de produtos é feito para o lançamento da coleção. São quatro por ano, com 120 peças no lançamento inicial, mais 60 lançadas no meio da estação. Sobre trabalhar com tema de coleção, a empresária reforça a importância desta etapa. Informou que trabalham com o tema na cartela de cores, nos *tags*, nas etiquetas, nos catálogos e *lookbook*¹³. Em dois meses (ou 12 semanas) o representante fica com o mostruário. As fontes de pesquisa para a realização das coleções são a Internet (lista de *sites* livres de marcas reconhecidas), Feiras, Senac Moda Informação, Oscar Freire e Novelas televisivas (de horário nobre, muito importante), Revistas (Elle, Vogue e Estilo), além de pesquisas de rua e de comportamento (*lifestyle*).

4.5.4 A Gestão do Design na empresa D

Quanto ao conceito de Gestão de Design, a empresária não soube dizer o que o termo significa. A empresa possui missão, visão, valores e organograma bem definidos, desenvolveram estes elementos com o auxílio de uma psicóloga organizacional. Não possui Plano de Negócios, pois definem as metas de maneira informal. A identidade visual da marca esta sendo produzida por um profissional de marketing recém contratado. Inicia -se a setorização do marketing dentro da empresa. As estratégias utilizadas pela empresa, envolvem a

¹³ Material fotográfico produzido para a divulgação das peças da coleção (KAULING, 2008).

confeção de brindes para os clientes com o intuito de agradar e fidelizar o cliente, e também cuidam do pós-venda. Trabalham com divulgação em *outdoors* para clientes internos e externos, displays, cartão postal, adesivos, sacolas e brindes para as vendedoras. Cada venda recebe um adesivo, completando 60 deles, a vendedora ganha qualquer peça da coleção. Tentam inserir suas peças na Rede Globo, na novela das 8. Envia peças para a Ana Hickman para divulgação. Os catálogos dão muito retorno e são produzidos para os representantes através de catálogo e *Lookbook*.

Em relação à concorrência, a empresária afirmou conhecer tão bem seus concorrentes, através dos fornecedores de tecido e aviamentos, avaliam o preço também. Conhecem as necessidades dos clientes através dos pedidos feitos pelos representantes, mas como explicado anteriormente, essas necessidades não são previstas com antecedência.

Quanto ao valor agregado dos produtos, a empresa tem uma preocupação em fazer os modelos vestirem bem, desenvolvendo uma variação de tamanho dentro das existentes. Por exemplo, o tamanho Pequeno (P) foi adaptado em P- e P+ com o intuito de vestirem melhor. Muitas empresas fazem adaptações nos tamanhos para conseguirem um produto que satisfaça os clientes. Nas empresas de *jeanswear*, algumas marcas estão inserindo tamanhos não padronizados como por exemplo o número 37 para calças jeans. Tais ações são vistas como um diferencial na estrutura das roupas. Além disso, a empresária prova as peças fazendo um controle rigoroso de caimento e modelagem. Ainda colocam que cores neutras e qualidade dos tecidos também são um diferencial. A empresária conclui a entrevista evidenciando os pontos fortes e pontos fracos da empresa. Sobre os pontos fortes falam dos atributos do produto e sobre pontos fracos enfatizam que a distribuição deveria ser mais eficiente assim como as entregas parciais. O ideal seria entregar as mercadorias com certo adiantamento e de uma vez só.

A empresa possui um gestor comercial que cuida do desempenho das vendas, pois segundo eles, é preciso fidelizar o cliente, atender exatamente o que este solicitou. Realizam um trabalho intenso com os representantes, estes últimos conhecem a empresa, o produto oferecido e podem esclarecer dúvidas sobre a coleção. Instruir o representante parece uma atitude simples, mas apresenta bons resultados nas vendas. Quando se trabalha com representante, o custo é mais alto e os materiais impressos devem ter excelente qualidade. Complementam dizendo que a estratégia é nunca errar com o cliente e que produtos com qualidade é o mínimo que se pode oferecer, devido à concorrência e exigência dos consumidores. Os empresários falam da importância em criar os setores e delegar funções, devido ao excesso de trabalho. O quadro 20 apresenta um resumo dos principais dados coletados na empresa D.

Quadro 20. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa D

QUESTÕES SOBRE SOURCING	RESPOSTAS SOBRE SOURCING
1. Qual o método de <i>sourcing</i> utilizado pela empresa?	Design interno (<i>Design in house</i>)
2. Já utilizaram design externo (<i>External Design</i>)?	Sim, mas não aprovaram.
3. A empresa possui setor de criação?	Sim
4. Quem desenvolve os produtos? Qual a formação e que lugar ocupam na empresa?	3 estilistas (Técnico e Superior em Moda), 2 pilotistas, 1 preparadora de peça
5. Qual fonte utilizaria para contratar um designer profissional?	Indicação e escolas de moda
6. Quais as principais habilidades técnicas que um designer de moda deve ter?	Saber pesquisar, desenhar, fazer desenho técnico, montagem e construção das peças, deve entender de tecido (caimento de acordo com o modelo, gramatura, preço por metro). Ter noção de cálculo de preços, modelagem. Moda X comercial
7. Quais as principais habilidades pessoais que um designer de moda deve ter?	Na contratação, é feita uma entrevista com psicólogo, e analisam em que e onde tinham trabalhado anteriormente, verificam se a pessoa lê, conhece as marcas, os estilistas.
8. O designer de moda hoje é visto como custo ou investimento na empresa?	Investimento
QUESTÕES SOBRE BRIEFING	RESPOSTAS SOBRE BRIEFING
9. No seu entendimento, o que é <i>briefing</i> ?	Um texto da coleção
10. É realizado um <i>briefing</i> dos projetos de coleção? Como é registrado?	Não realizam

Quadro 20. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa D (continuação)

QUESTÕES SOBRE <i>EVALUATING</i>	RESPOSTAS SOBRE <i>EVALUATING</i>
11. Como é realizada a avaliação?	A cada pedido
12. Quais os critérios de avaliação?	Avaliação de coleções anteriores e desempenho de vendas.
QUESTÕES SOBRE DESIGN	RESPOSTAS SOBRE DESIGN
13. No seu entendimento, o que é design?	Formato, forma
14. Possuem público-alvo definido?	Sim
15. O design é visto como custo ou investimento?	Investimento
QUESTÕES SOBRE GESTÃO DO DESIGN	RESPOSTAS SOBRE GESTÃO DO DESIGN
16. O que você entende por Gestão de Design ?	Não soube responder
17. Os seus produtos possuem algum diferencial? Valor agregado?	Estrutura das roupas, ótimo caimento e qualidade.
18. Conhecem a concorrência?	Sim, muito.
19. A empresa tem missão e visão, valores?	Sim
20. A empresa possui plano de negócios?	Não
21. A empresa possui organograma?	Sim

4.5.5 Considerações Finais

Normalmente, o trabalho de desenvolvimento de novos produtos tem a participação de vários departamentos como marketing, pesquisa e desenvolvimento, engenharia e operações. No estudo de caso da empresa D foi possível observar estes setores envolvidos no processo como um todo. A empresa possui um perfil diferente pois atinge mercados varejistas de estados do sul e sudeste do país, com representação inclusive em São Paulo, cuja concorrência é enorme. A empresa possui um cronograma antecipado às demais empresas e um processo de gestão mais formalizado. As regras e os procedimentos criados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização constituem parte daquilo que é denominado formalização. Quanto maior o grau de profissionalismo e treinamento da equipe, menor a necessidade de regras e políticas detalhadas (HALL, 2004).

A formalização acontece quando as pessoas precisam ser direcionadas por alguém, quando estão instruídas sobre o que deve ser feito, agem com naturalidade sob regras que estão formalizadas. Geralmente, a formalização é vista negativamente, relaciona-se à imposição e a burocratização.

A empresa D possui um público-alvo bem definido além de estratégias e foco bem definidos. Ter o foco no cliente já é um grande passo, mas ainda assim, é possível melhorar. Segundo Chiavenato (2008) o foco **no** cliente significa que a empresa está dirigindo esforços concentrados na satisfação e encantamento. O foco **do** cliente, significa que a empresa está se colocando no lugar do cliente quando ele decide qual produto/serviço é mais interessante comprar ou adquirir. Isto requer conhecimento sobre quem é o cliente, seus hábitos de compra, suas necessidades, aspirações e motivações. Chiavenato (2008 p. 127) segue afirmando que:

O foco do cliente envolve o foco no cliente e mais um conhecimento profundo a respeito do seu perfil. Para tanto, é preciso exercitar a empatia: colocar-se no lugar de quem vai comprar seu produto/serviço e agir como se fosse ele.

No esquema apresentado na figura 19, a empresa mostra através das etapas apresentadas no modelo de Bruce; Cooper e Vasquez (1999) onde ocorrem as lacunas no processo de gestão de design. Esta é a primeira do estudo a efetuar etapas que envolvem o desenvolvimento do conceito. Com o crescimento de mercado para o Rio de Janeiro, é possível perceber que a empresa tem sido bem sucedida com seu trabalho. Assim, as três etapas sobre o desenvolvimento do conceito são realizadas. Etapas como *sourcing*, *mock up*, produção total e promoção de lançamento, são realizadas plenamente. As demais etapas são realizadas de maneira diferente ou de maneira incompleta quando comparadas ao modelo proposto por Bruce; Cooper e Vasquez (1999). Os elementos fundamentais propostos pelas autoras acima referenciadas tal como o *briefing*, não é realizado. Porém o *sourcing* é realizado plenamente, isso

ocorre devido a existência de uma ótima equipe de criação. O *evaluating* é desenvolvido, mas não contempla estratégias de avaliação.

Ações como trabalhar com o tema na essência da coleção e não só nos materiais e publicidade, tal como estampas e cores com tema específico; passar a focar no foco do cliente, registrar de melhor maneira os objetivos globais; realizar possíveis melhorias das práticas de gestão através consultorias e implantação de ferramentas como o *briefing* podem ser algumas possibilidades de melhoria para a empresa D.

A empresa D encontra-se no nível de regulamentação, segundo Chiavenato (2008). A empresária está envolvida na maioria dos processos mas como coordenadora e não como executora de tarefas. Isso significa que no momento em que ela está acompanhando a produção, o setor de criação está trabalhando paralelamente.

De acordo com os conceitos sobre Gestão de Design apresentados no capítulo 2 do presente trabalho, acredita-se que esta empresa efetua a Gestão do Design no nível tático.

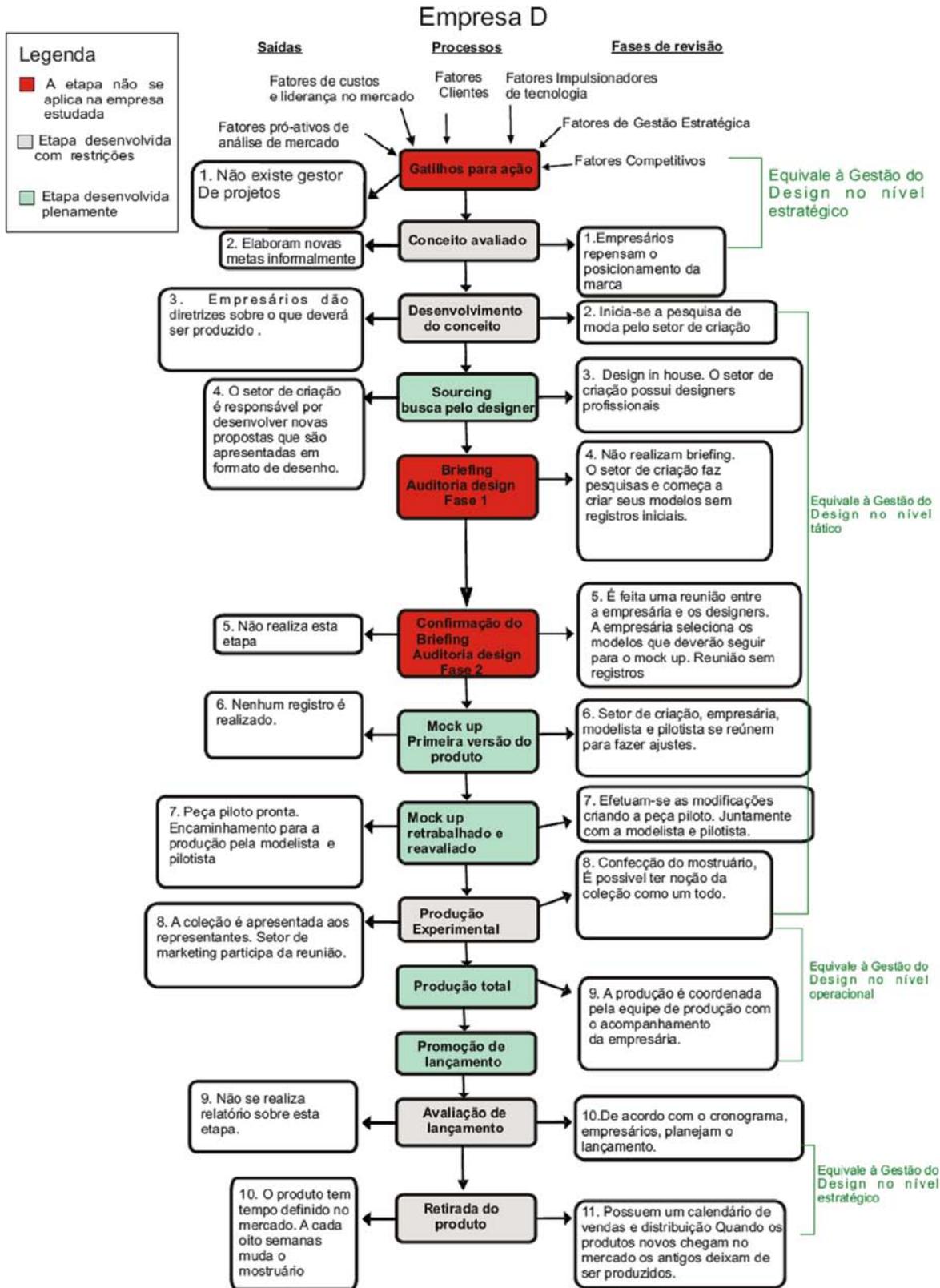


Figura 19. Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos da empresa D
 Fonte: Entrevista com empresários da Empresa D. Adaptado de BRUCE; COOPER e VASQUEZ (1999)

4.6 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E

4.6.1 Histórico e estrutura da empresa

A história desta empresa começou em março de 1995, um ano após a criação do real, época de mudanças no cenário nacional, e dificuldades decorrentes destes fatos. A micro-empresa inicialmente comercializava jeans no sistema de consignação, e adotou como nome fantasia “Jeans Mania”. As dificuldades geradas pelo sistema de consignação como: falta de mercadorias, atraso nas entregas e grades de tamanhos incompletas, aliado ao perfil empreendedor da fundadora, motivou a procura por novos fornecedores, e culminou na decisão de iniciar a produção própria. Aos poucos a venda de produtos próprios foi substituindo os antigos fornecedores, até o início de 1996, quando passou a comercializar apenas a sua produção. A produção, no início, tinha suporte de capital de giro da empresa e era toda terceirizada. Com o transcorrer do tempo, a produção e a comercialização cresceram, mas, de acordo com seu gerente, sempre atento às necessidades dos clientes. Atualmente, apesar ser uma empresa de pequeno porte, a marca começa a ter o reconhecimento do mercado onde atua. A empresa possui 39 funcionários e está estruturada de acordo com a figura 20.

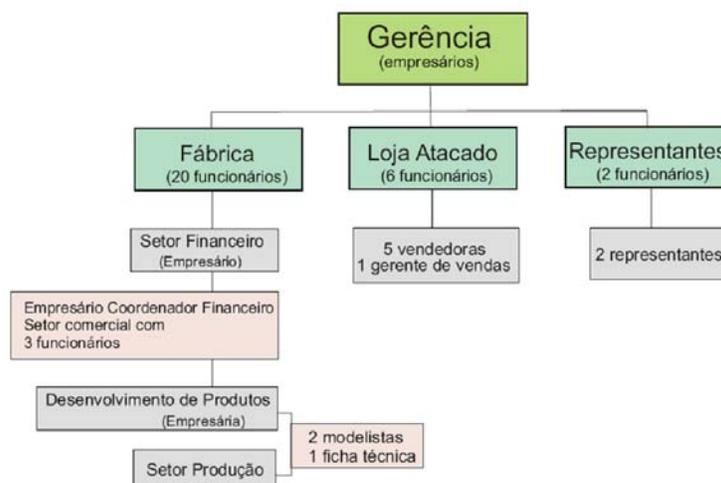


Figura 20. Estrutura da Empresa E

É possível perceber que a setorização na empresa E abrange as áreas de modelagem e comercial. Porém, o desenvolvimento de produtos ainda está centralizado na empresária. O nicho de mercado é o Estado do Rio Grande do Sul com 85% e Santa Catarina com 15%.

4.6.2 Sourcing, Briefing e Evaluating na Empresa E

Com relação aos métodos de *sourcing*, a empresa não possui um setor de criação. A empresária é responsável pelo desenvolvimento dos modelos, mas a equipe de ficha técnica e da área comercial a auxilia nesses processos. Cabe salientar que é a empresária quem decide o que será produzido. Sua formação é de Tecnóloga do Vestuário e está cursando MBA na área de Gestão Empresarial.

Já obtiveram uma experiência em relação à contratação de projetos *freelance*. A empresária se diz sobrecarregada e que precisaria repassar as atribuições do desenvolvimento de produtos para outra pessoa. Recentemente, fez uma proposta para um profissional *freelancer* com o intuito de comprar o desenho do produto. O profissional apresentou suas criações, porém, de acordo com a empresária, estes não tinham o “foco no cliente”. Ainda conforme a empresária, uma das dificuldades de se trabalhar com a criação terceirizada reside no fato dos profissionais contratados não conhecerem o perfil do produto nem do público-alvo da empresa. Em geral, apresentam propostas inviáveis, sem contexto e incoerentes. A empresária concluiu dizendo que não existe preparo para esses profissionais trabalharem de forma terceirizada. A respondente informou que o comprometimento desses últimos é diferente quando comparado com alguém contratado internamente (carteira de trabalho).

A empresária frisou sobre sua falta de tempo para atribuições administrativas e disse que pretendia se desvincular logo do processo de desenvolvimento de produtos. Contudo, informou que ainda não se sente

segura em repassar suas atribuições para um novo contratado. Há pouco tempo, a empresária criou o setor de modelagem (engenharia da peça) e deixou de realizar esta função. Atualmente possui uma equipe destinada para este fim e afirmou que sentiu-se aliviada sem a responsabilidade de ter que desenvolver todas as modelagens, por ser uma função bastante técnica e operacional. Desde então, tem controlado e monitorado o processo, mas não se envolve mais no desenvolvimento.

Em relação aos métodos de *briefing*, a empresária diz que pelo que aprendeu na faculdade, *briefing* é um texto, prenunciando a coleção de forma poética. De acordo com o conceito de *briefing* apontado pela empresária, não se aplica o *briefing* na empresa. Quando se inicia uma coleção, é realizado um cronograma, do qual muitas vezes atrasa. Não foi revelado sobre registros do processo de desenvolvimento prévio da coleção, nem como estão arquivadas as coleções anteriores.

Quanto aos métodos de *evaluating*, a avaliação é realizada. Porém, acontece paralelamente com todo o processo e não nos estágios finais de desenvolvimento. Esta etapa ocorre semanalmente quando se confere as entradas e saídas dos produtos.

4.6.3 A Inserção do Design na empresa E

Na visão da empresária o Design representa o formato que as peças são apresentadas. O desenvolvimento de produtos equivale ao lançamento de duas coleções por ano com 28 peças no lançamento inicial, além de abastecimentos com outros modelos semanalmente, chegando a 200 peças por estação. Pretendem aumentar o lançamento inicial para 40 peças na próxima estação (verão 2011). Sobre trabalhar com tema de coleção, a empresária diz que é importante pois é feito um filtro das tendências de acordo com o público. Esses temas são apresentados em eventos como o Senac Moda Informação que

acontece semestralmente em São Paulo. Costumam freqüentar este evento, pois é ele quem auxilia no abastecimento de diretrizes da criação. Assim, costumam utilizar o tema, advindo dos eventos, para guiar os catálogos e *sites*, tornando mais fácil a montagem da identidade visual de cada coleção. Mas não utilizam temas próprios no desenvolvimento de seus produtos. A empresária diz que ao lançar modelos muito diferentes, é necessário esperar a aceitação do público e isso envolve tempo. Portanto é mais fácil para ela, trabalhar com idéias já disseminadas, pois diminui o risco de insatisfação do cliente, além de reduzir tempo e custos do processo como um todo.

A empresária salientou que, não é possível trabalhar com tendências em estágio antecipado pois o público não efetua a compra, sendo que essas informações ainda não foram vistas nas ruas, nem nas novelas (norteadores de tendências massificadas). O cliente se influencia de acordo com o que está sendo passado na mídia.

Em relação ao tema, a empresária diz que, em empresas maiores, o tema da coleção é mais fácil por ter uma pessoa e uma equipe só no desenvolvimento. Em empresas pequenas falta tempo para isso, são muitas atribuições por funcionário. Mesmo no atacado, a empresa diz ter público-alvo definido. De acordo com o público sabem o que criar, pois observam o que está sendo vendido. As fontes de pesquisa para a realização das coleções são a Internet (*sites* livres de marcas reconhecidas), palestras realizadas pelos fornecedores (Focus, Canatiba), e Novelas televisivas (de horário nobre), Revistas (Elle e Vogue).

4.6.4 A Gestão do Design na empresa E

Quanto ao conceito de Gestão de Design, a empresária associou o termo ao que vende, ou não vende. A empresa possui planejamento estratégico, mas que não é aplicado de fato. A empresa também não possui organograma. No

momento, estão trabalhando com uma psicóloga para gerenciamento de conflitos com o objetivo de melhoria do clima organizacional. Esta última fala da importância em ter bem definidos a missão, a visão e os valores da empresa. Mas ainda não existe aplicação, sendo que estes elementos foram pensados quando a empresária precisou criá-los para o seu trabalho de conclusão de curso.

A empresa também não possui plano de negócios, pois definem as metas de maneira informal. Para divulgar identidade visual da marca, possuem outdoor, *banner* e *orkut*. Fazem brindes na semana do lançamento, possuem chocolates personalizados, CD com fotos para os guias indicarem a loja nas viagens e *tags*¹⁴.

Os empresários desenvolvem o material de divulgação com auxílio de uma empresa terceirizada, e enviam para uma gráfica. Não possuem um profissional de Marketing, nem setor nesta área. Desenvolvem material específico para conquistar novos clientes e fidelizar os antigos, mas o investimento em marketing é pequeno devido ao gargalo de produção e infraestrutura da empresa.

Com relação à concorrência, a empresária afirmou conhecer levemente seus concorrentes, mas não o suficiente para tomar decisões que os diferenciem. De acordo com a empresa, seus pontos fortes são a qualidade do tecido, costura, modelagem e design. Por outro lado, os pontos fracos da empresa estão relacionados ao processo produtivo muito longo, desde o desenvolvimento até a distribuição do produto e alegam que, trabalhar no Corel Draw para desenvolver os desenhos técnicos, que hoje são manuais, passa a ser um agravante deste problema.

¹⁴ Os *tags* servem de recurso para valorizar as coleções desenvolvidas. O *tag* facilita a identificação da peça, além de agilizar o controle, a expedição e o faturamento. Podem ser pendurados por pinos, cordas, correntes, linhas ou aplicados nas peças (com travete ou ponto alinhavo) e também é uma forma de destacar a marca e segmentar produtos.

No desenvolvimento de coleção também não há planejamento e não realizam controle de estoque mas possuem um software que controla as entradas e saídas (fornecedores e peças produzidas) mas não o utilizam em sua plenitude. Quanto à integração dos setores, a empresária tem consciência da importância em fazer reuniões e ouvir propostas de melhorias, mas afirma não ter tempo suficiente para implementá-las. Trabalham no limite do tempo em funções operacionais e financeiras para que seja bem sucedida a estação. Assim, na visão da empresa, não conseguem pensar e desenvolver estratégias com antecedência. Outro problema enfrentado pela empresa é o gerenciamento de conflitos que acontecem geralmente no setor de produção. É a empresária quem resolve os problemas de relacionamento entre e dentro dos setores.

Quadro 21. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa E

QUESTÕES SOBRE SOURCING	RESPOSTAS SOBRE SOURCING
1. Qual o método de <i>sourcing</i> utilizado pela empresa?	Design Interno (<i>Design in house</i>)
2. Já utilizaram design externo (<i>External Design</i>)?	Sim, mas não aprovaram.
3. A empresa possui setor de criação?	Não
4. Por quem é composto o setor? Qual a formação e que lugar ocupam na empresa?	Empresária. Tecnóloga do Vestuário
5. Qual fonte utilizaria para contratar um designer profissional?	Indicação, Escolas de Moda
6. Quais as principais habilidades técnicas que um designer de moda deve ter?	Estar em contato com os clientes (na loja) para conhecer quem compra os produtos. Ter referência de pesquisa, saber fazer o planejamento de coleção, escolher tecidos (estrutura, caimento), noções de proporção, noções de custos da peça, montagem da peça e modelagem (para não criar produtos inviáveis).
7. Quais as principais habilidades pessoais que um designer de moda deve ter?	Deve ter atitude, iniciativa, ousadia, segurança
8. O designer de moda hoje é visto como custo ou investimento na empresa?	Investimento
QUESTÕES SOBRE BRIEFING	RESPOSTAS SOBRE BRIEFING
9. No seu entendimento, o que é <i>briefing</i> ?	Um texto poético da coleção
10. É realizado um <i>briefing</i> dos projetos de coleção? Como é registrado?	Nenhum tipo de <i>briefing</i> é realizado
QUESTÕES SOBRE EVALUATING	RESPOSTAS SOBRE EVALUATING
11. Como é realizada a avaliação?	Semanalmente

Quadro 21. Quadro resumo da compilação dos dados da Empresa E (continuação)

12. Quais os critérios de avaliação?	Desempenho de vendas
QUESTÕES SOBRE DESIGN	RESPOSTAS SOBRE DESIGN
13. No seu entendimento, o que é design?	Composição da peça pronta
14. Possuem público-alvo definido?	Em partes
15. O design é visto como custo ou investimento?	Investimento
QUESTÕES SOBRE GESTÃO DO DESIGN	RESPOSTAS SOBRE GESTÃO DO DESIGN
16. O que entende por Gestão de Design?	O que vende ou não vende
17. Os seus produtos possuem algum diferencial? Valor agregado?	Modelagem, design atualizado e de acordo com o público, qualidade da costura e de tecidos. Peças mais elaboradas em tecido plano.
18. Conhecem a concorrência?	Não o suficiente
19. A empresa tem missão e visão, valores?	Sim, mas não aplica
20. A empresa possui plano de negócios?	Não
21. A empresa possui organograma?	Não

4.6.5 Considerações Finais

Segundo Churchill e Peter (2000) algumas pesquisas de marketing apresentaram que a principal razão do fracasso de novos produtos é a incapacidade de adequar o produto aos desejos e necessidades dos clientes. As empresas carecem dessa capacidade quando não pesquisam completamente as necessidades dos clientes, não se atém a aquilo que fazem melhor ou não proporcionam mais valor que os concorrentes. Assim, a organização pode estar tão centrada em custos ou tecnologia que se esquecem de se questionar em como criar valor aos clientes. Tais erros podem refletir em produtos de baixa qualidade, mercados-alvo muito pequenos e clientes mal compreendidos.

A empresa E apresenta uma variação na linguagem de suas peças e materiais publicitários em relação ao público. Ao exercer a profissão de designer de moda é preciso ter um cuidado especial equivalente à não utilização de gostos pessoais nas criações. Isso é comum em empresas de confecção, uma vez que nesses casos, a criação parte de vontades dos próprios designers/criadores. Cabe ressaltar que as necessidades dos consumidores

devem ser estudadas e analisadas cuidadosamente. Nem sempre o gosto do cliente é parecido ou igual aquele de quem cria. A empresária da empresa evidenciou que não se sente confortável em repassar a criação para uma outra pessoa, porém, alega grande sobrecarga de trabalho. Segundo Hall (2004), a sobrecarga pode implicar em distorções na comunicação, ao identificar diversos problemas na empresa.

A empresa está crescendo nos últimos anos e encontra-se na fase de regulamentação. Porém, a dificuldade em seguir cronogramas e fazer gestão do tempo ficou evidentemente clara. Com 39 funcionários, ainda possui o setor de criação centralizado na empresária, isso é o fator mais agravante em relação ao tempo. Como mencionado anteriormente, quanto mais grupos formados mais atividades são realizadas paralelamente, maior a agilidade dos processos. Segundo Hall (2004), quanto maior a empresa, maior sua formalização, maior a descentralização das tarefas e maior número de evidências registradas.

Na figura 21 compara-se a empresa E com as etapas apresentadas no modelo de Bruce; Cooper e Vasquez (1999). Pela comparação, verifica-se que ocorrem as lacunas no processo de gestão de design. Igualmente a empresa B, todas as etapas anteriores ao *mock up* inclusive a produção experimental não são realizadas. A falta de estratégias bem definidas pode comprometer o resultado da empresa. Empresas que crescem desordenadas, sem sustentação através do planejamento estratégico, tendem a ter problemas no futuro. Assim, somente três etapas são realizadas plenamente e não são referentes a etapas estratégicas.

As demais etapas são realizadas de maneira diferente ou de maneira incompleta quando comparadas ao modelo proposto por Bruce; Cooper e Vasquez (1999). Os elementos fundamentais propostos pelas autoras acima referenciadas tais como *briefing* e *sourcing* também não foram contemplados nesta empresa.

Ações como contratação de um estagiário de marketing; definição de público-alvo; conhecimento efetivo das necessidades e desejos do consumidor; definição de foco nos negócios, gerenciamento do tempo; melhoria das práticas de gestão através de esclarecimento (consultoria), implantação das ferramentas *briefing* e *sourcing* podem ser algumas possibilidades de melhoria para a empresa E.

Assim, de acordo com os conceitos sobre Gestão de Design apresentados no capítulo 2 do presente trabalho, acredita -se que esta empresa efetua a Gestão do Design no nível operacional.

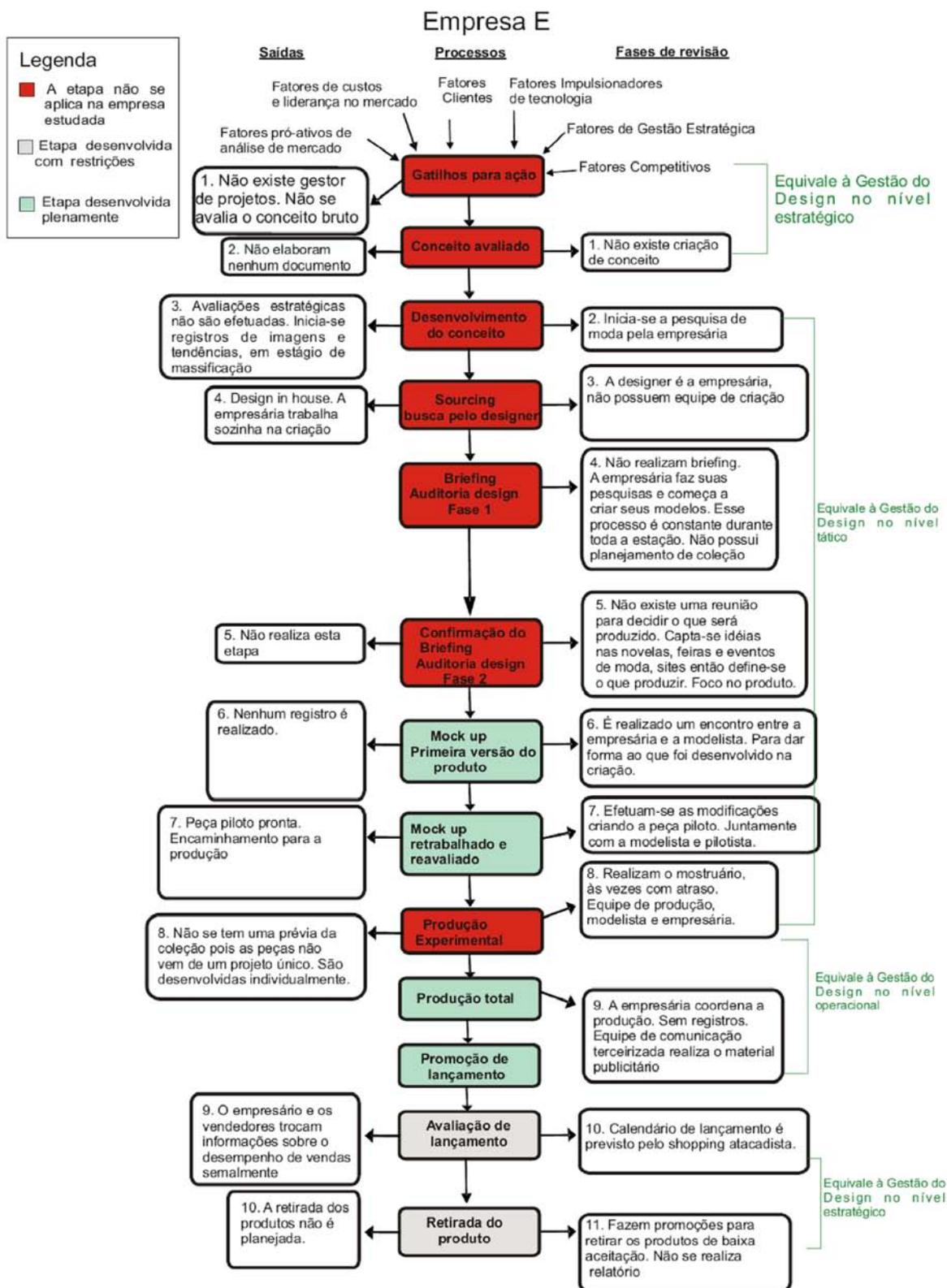


Figura 21. Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos da empresa E
 Fonte: Entrevista com empresários da Empresa E. Adaptado de BRUCE; COOPER e VASQUEZ (1999)

4.7 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

Partindo dos estudos realizados e apresentados individualmente nos itens anteriores, várias constatações puderam ser observadas. Foi possível mapear cinco empresas formais desenvolvedoras de produtos da cidade de Araranguá e gerar um panorama da inserção da gestão do design nessas empresas, bem como apontar melhorias em relação aos cenários encontrados. Cabe destacar que, no decorrer deste estudo, observaram-se algumas peculiaridades entre os projetos de design e os projetos de moda. Em todos os casos estudados, nenhuma empresa tem por prática a contratação de designers externos, além disso, apresentaram insatisfação neste tipo de trabalho. É perceptível a preferência em contratar um designer que fique na empresa e acompanhe todo o desenvolvimento de coleção. Assim, os empresários demonstraram maior segurança em trabalhar com design interno.

Eco (1989) apresenta consideráveis semelhanças entre a moda e o Design pois ambos consistem em dar forma, projetar objetos que em seguida são produzidos em série e levados para o mercado para o consumo. Ainda segundo Eco (1989), numa sociedade consumista, o envio para o mercado de enorme quantidade de objetos já confeccionados e produzidos em série muitas vezes acaba inibindo o gosto real do consumidor, se tornando cada vez mais importante o foco no cliente ao invés de foco no produto.

Primeiramente, serão apresentados os resultados sobre os três fatores-chave apresentados no modelo proposto pelas autoras Bruce; Cooper e Vasquez (1999) em relação às empresas estudadas. O quadro 22 apresenta um resumo dos dados obtidos e analisados.

Quadro 22. Síntese dos resultados em relação ao uso das ferramentas *briefing*, *sourcing* e *evaluating* pelas empresas estudadas

VARIÁVEIS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Briefing					
Método de Briefing	Não realiza	Não realiza	Não realiza	Não realiza	Não realiza
Significado de Briefing	Desconhece	Desconhece	Painel Visual, texto da coleção	Texto da coleção	Texto poético da coleção
Sourcing					
Método de Sourcing	Design interno	Design interno	Design interno	Design interno	Design interno
Método de Sourcing Quem é o designer?	Designer é alguém da família	Designer é a empresária	Designer são as empresárias	Designers Profissionais	Designer é a empresária
Método de Sourcing Qual a formação do designer?	Empresária (curso técnico de moda) e por sua filha (cursando o curso superior de moda)	Técnica Têxtil e cursando o Técnico em Produção de Moda	Tecnóloga em Moda e Estilo	Técnico e Superior em Moda	Tecnóloga do Vestuário
Método de Sourcing Possui setor de criação?	Não	Não	Não	Sim	Não
Método de Sourcing Já utilizaram design externo?	Sim, mas não aprovaram	Não	Não	Sim, mas não aprovaram	Sim, mas não aprovaram
Método de Sourcing Qual fonte utilizaria para contratar um designer profissional?	Divulgação e indicação das escolas/faculdade	Sine, indicação e escolas de moda	Não respondeu	Indicação e escolas de moda	Indicação e escolas de Moda
Método de Sourcing O designer equivale a custo ou investimento?	Custo	Investimento	Custo	Investimento	Investimento
Evaluating					
Método de Evaluating Como é realizada a avaliação?	Quinzenalmente	Semanalmente	Quinzenalmente	Através dos pedidos	Semanalmente
Método de Evaluating Quais os critérios utilizados?	Desempenho de vendas	Desempenho de vendas	Desempenho de vendas	Avaliação de coleções anteriores e desempenho de vendas.	Desempenho de vendas

As variáveis do quadro 22 podem ser assim discutidas:

a) Briefing

Das cinco empresas estudadas, nenhuma realiza a etapa do *briefing*. As empresas que falaram do conceito de *briefing* com sentido diferente de Bruce; Cooper e Vasquez (1999), também não realizam nenhum dos tipos de *briefing* mencionados.

b) Sourcing

O *sourcing* está relacionado à busca do designer para a realização do projeto. Na pesquisa realizada, todas as empresas fazem uso do design interno. Em quatro das cinco empresas, a função de designer é realizada pela empresária ou por algum familiar. Apenas uma empresa possui designer profissional e uma equipe de criação. Apesar da formação dos empresários que executam a função de designer ser técnica ou superior na área de moda, muitas vezes a base do conhecimento adquirido não é posta em prática, isso significa que nem com as competências adquiridas durante o curso superam os vícios já existentes. Isso foi constatado após a aplicação da entrevista em uma das empresas estudadas cuja empresária era formada no curso técnico de Moda. Isso significa que não basta ter a formação na área, é preciso se tornar um agente transformador nas práticas da empresa. Ou seja, tentar aplicar o conhecimento adquirido.

Segundo Martins (2004) existem três regras para definir se uma empresa deve ter sua equipe interna de design:

1. Se o produto ou serviço vai ser usado freqüentemente;
2. Se o produto ou serviço disputará interesse dos clientes nos pontos de venda ou outra forma de exposição;
3. Se o produto ou serviço precisa ser redeseenhado com freqüência.

Das cinco empresas, apenas uma possui um setor de criação com designers e tarefas direcionadas ao desenvolvimento de produtos das coleções. Quanto à contratação de projetos *freelance*, duas empresas nunca tiveram experiência com este tipo de contrato e três empresas já a tiveram mas não aprovaram a experiência. Os motivos são claros, como por exemplo, desenhos desconexos em relação ao perfil da marca; falta de exclusividade dos desenhos e falta de envolvimento com a empresa. As fontes de *sourcing* mais citadas para contratar um designer foram as escolas de moda e por indicação, uma das empresas não respondeu a esta questão alegando não saber a resposta.

Das cinco empresas, duas citaram que o designer ainda é visto como custo e que o investimento não compensa. Cabe salientar que estas últimas afirmações não são baseadas em análises estatísticas e nem em pesquisas que comprovem que o investimento em ter um designer profissional não compensa financeiramente à empresa.

c) *Evaluating*

A etapa de avaliação é um momento importante para cruzar informações entre o início e o fim do projeto. Os critérios de análise podem ser: a avaliação do conceito em relação ao sucesso de mercado através do desempenho de vendas; avaliação do conceito em relação ao *briefing* e a avaliação do design corporativo e desempenho em relação à concorrência. Por isso, uma das perguntas na entrevista envolvia a análise das empresas concorrentes.

O ciclo de vida dos produtos de moda é extremamente curto, desta forma, o abastecimento nas lojas é realizado quase que diariamente, necessitando uma avaliação de acompanhamento dos produtos recém inseridos no mercado. Por isso, das empresas analisadas, duas responderam que a análise é feita semanalmente cujo critério utilizado é o desempenho de vendas. Um dos empresários, prepara, uma vez por semana um relatório de vendas, e de acordo com o desempenho de cada produto é decidido se continuam ou não sendo

produzidos. No mesmo processo, estão as empresas que responderam que a avaliação ocorre quinzenalmente. A empresa D apresentou que a avaliação é realizada de acordo com os pedidos dos representantes. Por atuarem somente no varejo, possuem um perfil diferente em relação à avaliação. Através do cronograma de vendas, o produto tem tempo definido no mercado e em oito semanas entra uma nova mini coleção para ser distribuída nos três Estados representados. Não existe abastecimento diário de produtos.

Entretanto, a avaliação não deve se resumir ao desempenho de vendas, é preciso fazer uma avaliação geral sobre toda a estação. Relatar e registrar o que deu certo, o que vendeu bem, os erros e acertos, análise da concorrência e avaliação do conceito. Sendo assim, as empresas realizam esta etapa parcialmente. O desempenho de vendas é somente um dos critérios de avaliação.

O quadro 23 apresenta um resumo com as respostas obtidas em relação à inserção do design em projetos de moda, em como ocorre o desenvolvimento de produto nas empresas de confecção e o que entendem por Gestão de Design. Diante dessas variáveis, é possível perceber que o desenvolvimento de conceito para novos produtos, equivalente às três primeiras etapas do modelo Bruce; Cooper e Vasquez (1999) não são realizadas pelas empresas estudadas.

Quadro 23. Síntese dos resultados em relação à inserção do design e Gestão do Design nas empresas estudadas

VARIÁVEIS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Design					
Conceito de Design	Estilo, criação	Inovação, novidade, visual, estética	Novo	Formato, forma	Composição da peça pronta
Possui público-alvo definido?	Em partes	Não	Não	Em partes	Em partes
O design é visto como custo ou investimento?	Custo	Investimento	Custo	Investimento	Investimento
Projeto de Produto de Moda					
Fontes de Pesquisa	Internet (sites livres, sem assinatura), Feiras (femim, Senac moda Informação), Viagens Internacionais (Europa), Desfiles internacionais, Revistas (Vogue) e Novela (das 8)	Internet, Feiras (Femim, palestras realizadas pelos fornecedores de tecido), e Novela (das 8).	Internet (sites livres de marcas reconhecidas, e pagos Usefashion), palestras realizadas pelos fornecedores, e Novela (das 8), revistas internacionais (Elle, Vogue)	Internet Feiras, Senac Moda Informação, Oscar Freire e Novela (das 8, muito importante), Revistas (Elle, Vogue, Estilo). Pesquisas de rua e de comportamento	Internet (sites livres de marcas reconhecidas), palestras realizadas pelos fornecedores (Focus, Canatiba), e Novela (das 8), Revistas (Elle, Vogue)
Foco de Mercado	RS, SC, PR	RS, SC, PR	RS e SC	SC, PR, SP, RJ	RS e SC
Trabalha com tema próprio nas coleções?	Não	Não	Não	Em partes	Não
Nível das Tendências	Massificado	Massificado	Massificado	Massificado	Massificado
Gestão do Design					
Conceito de Gestão de Design	São registros	Planejamento, controle e administração	Não soube responder	Não soube responder	O que vende ou não vende
Qual o valor agregado dos produtos?	Aviamentos personalizados e o público que atingem	As peças que produzem e a qualidade	Qualidade	Estrutura das roupas, ótimo caimento e qualidade	Modelagem, design qualidade da costura e de tecidos
Conhecem a concorrência?	Sim, no ponto de vendas	Sim, no ponto de vendas	Sim, levemente	Sim, muito	Não o suficiente
Possui missão e visão, valores?	Não	Não	Não	Sim	Sim, mas não aplica
Possui plano de negócios?	Não	Não	Sim, mas não aplicaram	Sim	Não
Possui Gestor de projetos?	Não	Não	Não	Não	Não
Possui um setor de Marketing?	Não, o serviço é terceirizado	Não, o serviço é terceirizado	Não, o serviço é terceirizado	Sim	Não
Possui organograma?	Não	Não	Não	Sim	Não

d) Inserção do Design em projetos de moda

Em relação ao conceito do termo design, todas as empresas estudadas associaram o significado à estética e à inovação do produto. Porém, nenhuma delas mencionou o design como ferramenta estratégica, ou fator competitivo.

Quanto ao público-alvo, nenhuma das empresas apresentou uma definição clara sobre o público que representa. Vale ressaltar que, quanto mais abrangente o foco do perfil consumidor mais difícil de fixar o conceito da marca e do produto. Marcas conceituais geralmente possuem um foco específico no cliente através de pesquisas de comportamento, identificação antecipada das necessidades do consumidor, e acima de tudo, a conquista de clientes formadores de opinião que absorvam as tendências com certa antecedência à massificação.

No desfile de lançamento de marcas regionais é possível observar uma semelhança entre os modelos de uma marca com a outra. Isso ocorre porque as fontes de pesquisas utilizadas são as mesmas, como *sites* abertos de marcas internacionais e nacionais, *sites* pagos como o *usefashion*, feiras como o Senac Moda Informação que ocorre em São Paulo duas vezes por ano, viagens internacionais através de registros de fotos de vitrines das grandes marcas, palestras de micro tendências realizadas pelos fornecedores de tecido, revistas internacionais e as novelas da rede globo. Todas as empresas estudadas utilizam essas fontes de pesquisa como base do seu desenvolvimento de produtos. Assim, percebe-se que estas empresas trabalham as tendências no nível de massificação, estágio em que públicos variados se adaptam às mesmas tendências que já ganharam as ruas. Baseado em Jones (2005), a figura 22 mostra o efeito *Trickle Down* (efeito de desaguamento), que representa de onde surgem as tendências e os níveis de utilização de cima para baixo, que dependem do perfil da empresa e do foco no público-alvo para serem absorvidas com ou sem antecedências.

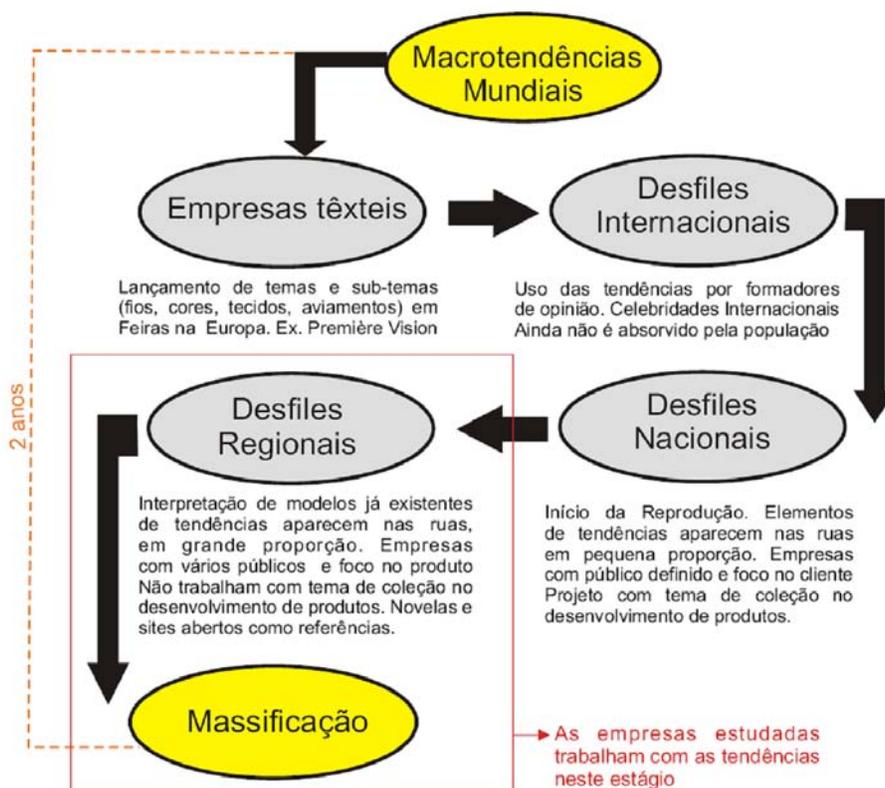


Figura 22. Nível das tendências
 Fonte: Adaptado de Jones (2005)

De acordo com Jones (2005), este prognóstico de moda é feito por profissionais que trabalham com previsão de moda. Estes especialistas em pesquisa e análise de mercado vendem serviços financeiros e relatórios ilustrados para os fabricantes. São previsões construídas a partir de exaustivas pesquisas estatísticas com o intuito de medir a popularidade relativa de cores, tecidos, formas, aviamentos e detalhes. Quem também identifica estas demandas são os *cool hunters* (caçadores de tendências) que possuem sensibilidade para identificar as tendências em fases iniciais e predizem quais produtos podem se adequar a elas. Estas empresas produzem livros de estilo e especificações sobre os principais estilos emergentes com sugestões para a próxima estação. Jones (2005, p. 52) afirma que as maiores empresas de prognósticos empregam mais criadores de moda do que a maioria de outras empresas do ramo, como por exemplo, as empresas participantes deste estudo.

Por isso se torna tão difícil aplicar algo totalmente novo em produtos de moda. Para concluir, Jones (2005) afirma que os métodos tradicionais de análise e preparação para criar uma nova coleção já não são tão eficazes, e os analistas mostram que a excessiva confiança nos prognósticos de moda tendem a uniformizar o mercado, gerando uma zona de conforto e diminuição dos riscos para as empresas de moda. Assim, é fácil entender que as semelhanças entre as empresas e produtos não é mera coincidência e sim uma consequência de todo esse processo de disseminação de tendências. De qualquer forma, isso não justifica cópias, falta de criatividade e falta de definição de um público específico.

Outro fator relevante observado nesta pesquisa está relacionado ao foco de distribuição e vendas. As empresas que produzem com foco de mercado para os Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina oferecem um calendário diferente de lançamento, considerado atrasado em relação a quem produz para estados como Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro. A empresa D, é a única que possui seu mercado focado na região sudeste do país e nitidamente desempenha um perfil diferente comparada às demais.

Em duas empresas do estudo o design foi visto como custo e nas outras três foi visto como investimento. Trabalhar com design em produtos de moda equivale a um aumento considerável do custo final e do tempo de produção. Detalhes elaborados, personalizados encarecem os processos de produção. Sendo assim, o valor agregado atribuído aos produtos torna o produto final muito caro, além de pouco competitivo, a não ser que o público-alvo seja tão definido a ponto de reconhecer os diferenciais tanto dos produtos como do conceito da marca (JONES, 2005).

Agregar valor nos produtos de moda é uma tarefa árdua, pois não se tem muitas alternativas de diferenciação. A forma mais comum para buscar este diferencial é trabalhando com a escolha do tema da coleção no desenvolvimento

dos produtos. Cada empresa deve buscar a sua individualidade e tentar ser reconhecida por uma característica marcante. Por exemplo, a Levi's registrou a costura dupla nos bolsos de trás do seu jeans e tornou -se reconhecida por isso (JONES, 2005). Apenas a empresa D afirmou trabalhar em partes com o tema de coleção. As demais empresas não aplicam seus próprios temas às coleções.

e) Gestão do Design

O termo gestão significa gerenciar, gerir. Duas empresas não souberam responder o que o termo Gestão do design significa. Uma empresa relacionou o conceito unicamente ao desempenho de vendas e duas empresas relacionaram com registros, controle e administração.

Como citado anteriormente, agregar valor nos produtos é fundamental para manter-se no mercado. Três empresas apresentaram a qualidade como diferencial de seus produtos. Modelagem e aviamentos personalizados foram mencionados como diferenciais das outras duas empresas. Segundo o Guia PEGN (2002 p. 51),

o diferencial é a oportunidade que só você percebe e sabe aproveitar. O aspecto físico pode diferenciar seu produto, e nesse caso sua empresa tem de ser boa em design. Para que a marca seja o diferencial, as competências do negócio devem estar focadas no marketing e no desenvolvimento de produtos. Até mesmo o preço pode ser o diferencial da empresa, só que essa estratégia exigirá que você desenvolva na gestão de custos, na administração das comprar e do giro. Da mesma forma, sua política de descontos ou seu prazo de financiamentos de vendas podem ser diferentes, desde que a empresa seja boa em gestão financeira. Não imagine também que qualidade, atualização e bom atendimento são bons diferenciais. Estas são apenas suas obrigações. Nem pense que a concorrência se limita ao produto.

Portanto, os elementos citados como diferenciais por empresas deste estudo, deve ser o mínimo necessário a ser oferecido aos seus consumidores.

Quanto à concorrência, quatro das cinco empresas estudadas informaram conhecê-la somente no ponto de vendas. Isso por si só não é suficiente. É preciso investigar, analisar suas próprias estratégias e tentar se sobressair nos pontos fracos em relação aos seus concorrentes.

Para avaliar a Gestão do Design é fundamental verificar como as empresas fazem seus registros estratégicos (equivalentes aos documentos do Planejamento estratégico da empresa), começando pelo plano de negócios, definindo missão, visão, valores, objetivos e metas, estratégias de precificação e marketing. Das empresas estudadas, três delas não possuem um plano de negócios, uma possui, e a outra possui mas não aplica. Segundo Chiavento (2008) o plano de negócios, descreve a idéia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos, geralmente para os próximos três ou cinco anos. Assim, o plano de negócios permite a análise da proposta e ajuda o empreendedor a evitar uma trajetória decadente. No cenário estudado, as empresas apresentaram-se frágeis em relação ao planejamento e aos registros. A falta desses registros impossibilita uma visão sistêmica sobre o negócio bem como comparações de desempenho com anos anteriores. Sendo assim, as empresas crescem aleatoriamente sem saber onde estão seus acertos e erros. Nos momentos de instabilidade ou crise, evidentemente não sabem o que fazer e nem como agir. Porém, se a empresa que tem noção dos seus pontos fortes e fracos consegue criar ações para evidenciar o que está bom e minimizar os impactos negativos em momentos de instabilidade. Essa é uma das diferenças entre empresas que conhecem a si próprias e onde querem chegar e aquelas que não tem metas definidas e crescem insustentavelmente.

Em relação ao estudo, duas empresas das cinco estudadas se destacaram. A empresa D apresentou uma notória diferença em relação às demais empresas. Conseguem repensar o conceito da marca mesmo que

informalmente, criando estratégias (verbais) para o posicionamento da marca. É a empresa que possui o maior número de etapas propostas pelo modelo de Bruce; Cooper e Vasquez (1999) e profissionais mais adequados em suas funções. Preocupa-se em ter elementos como missão, visão, organograma bem definidos com ajuda de uma psicóloga organizacional. Além disso, possui um setor de criação eficiente bem como um setor de marketing. Possivelmente, este resultado pode estar associado ao fato desta empresa ter seu foco produtivo no varejo e consiga através do ponto de vendas uma comunicação mais clara e objetiva com os consumidores. A autora Borja de Mozota (2003) corrobora com esta idéia ao afirmar que o design adota diferentes rotas de entrada para ser integrado numa organização, sendo que uma das estruturas mais comuns para a chegada ao design é o espaço de varejo e posicionamento da marca no varejo.

A empresa C foi a que apresentou menor número de etapas e maior instabilidade gestora. Esta empresa apresenta limitações em relação ao foco de produção, em que pelo menos três tipos de público foram identificados dentro da mesma marca. Nenhuma das empresas estudadas possui gestor de projetos. Como foi possível observar na pesquisa este profissional é considerado supérfluo, pois os próprios empresários exercem estas funções.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões obtidas nesta pesquisa, e será apresentado da seguinte forma: considerações finais, resultados imediatos da pesquisa na região estudada e sugestões para futuros trabalhos.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou uma análise qualitativa sobre um estudo de caso com cinco objetos de estudo, na cidade de Araranguá. Teve por intuito diagnosticar a inserção e gestão do design através de uma entrevista de profundidade que gerou resultados e apontamentos sobre o cenário estudado. A cidade de Araranguá possui atualmente 70 empresas registradas na área de confecção e cerca de 200 empresas informais (ACAR, 2009). A região apresenta uma série de limitações em relação ao setor, como por exemplo a ausência de órgãos como o SEBRAE na cidade. Assim, as empresas que estão iniciando não elaboram um plano de negócio e as conseqüências podem ser observadas nesta pesquisa. Vale destacar que o Sebrae tentou se instalar na região há alguns anos, mas devido à falta de procura, e grande resistência do ambiente em relação às consultorias foi obrigado a fechar suas portas. Portanto, o cenário estudado é delicado. Foram diagnosticados através desta pesquisa alguns apontamentos mais abrangentes que revelam fragilidades em relação a:

- Visão de futuro.
- Planejamento estratégico.
- Conceitos básicos de marketing.
- Segmentação, alvo e posicionamento.
- Marketing de canais de distribuição.

- Ausência de diferenciais competitivos.
- Instabilidade mercadológica.
- Gerenciamento informal.
- Carência de mão de obra qualificada.
- Desmotivação e descrença quanto a soluções para os problemas encontrados.
- Resistência do empresariado local quanto à contratação de profissionais especializados.

As cinco empresas estudadas, enquadradas como pequeno porte, poderiam aproveitar mais as vantagens de ainda serem pequenas. Como por exemplo, estudar o mercado, os concorrentes, criar estratégias, trabalhar no conceito de design para se firmarem de forma efetiva no segmento escolhido. Porém, isso não é tão simples de acontecer, visto que os empresários têm priorizado o desenvolvimento de tarefas operacionais do que tarefas destinadas a realização de um planejamento estratégico. Muitas vezes, esses empresários acumulam funções de até três profissionais distintos. As mais com uns são designer de moda, modelista, finanças, marketing, comunicação e produção (risco, corte e costura). São atividades que necessitam de exclusividade para serem realizadas. É claro que se o empresário está envolvido diretamente na prática destas funções não terá tempo para se dedicar às questões estratégicas. Mas é através do planejamento que a empresa pode direcionar suas ações, portanto este se torna tão importante quanto as tarefas operacionais. É preciso ressaltar que esta centralização pode acontecer por dois motivos: o primeiro, diminuição de custos e o segundo, insegurança em repassar tarefas de nível tático, ou seja, tarefas que não são somente mecânicas e operacionais, e que envolvem tomada de decisões.

Outro fator importante que reflete neste estudo, é a falta de regulamentação da profissão de Design de Moda. Uma vez que o profissional não é fiscalizado em sua formação ou em seus resultados práticos, todos podem

exercer aquela função, ou seja, todos podem criar moda. Em relação a empregabilidade, não existe diferenciação de estudo de nível técnico para superior. Até sem formação a pessoa pode ser considerada um designer de moda. Isso dificulta a profissionalização. Além disso, os cursos existentes na área muitas vezes servem somente como um complemento do conhecimento empírico. Os empresários-alunos na maioria das vezes continuam com suas práticas antigas, mesmo sabendo que devem melhorar alguns processos produtivos e gerenciais. Diante desta realidade não existe a “necessidade” de contratar um designer de moda. Vale lembrar que, a contratação de um designer de moda profissional não poderá fornecer somente informações técnicas sobre moda, mas também propostas inovadoras, visões diferentes e possibilidades de melhorias. Se muitas vezes a função de um designer profissional já é questionada nas empresas, nem se cogita a possibilidade de um gestor de projetos. Isso vai muito além da realidade dessas empresas. Foi possível observar que o empresário atua como o gestor de projetos, porém sem formação administrativa.

Todas as empresas estudadas iniciaram suas atividades somente com o conhecimento empírico e ao montar o negócio faltou conhecimento específico sobre o ciclo, história e teorias da moda. Um profissional que trabalha com moda sabe introduzir o conceito desde a formação do produto até a sua venda através de uma linguagem visual coerente. Isso ocorre tanto nos modelos lançados quanto nas vitrines, pontos de venda, produção de catálogos, campanhas publicitárias e marketing. Essas são possíveis ações para se conseguir a fidelização do cliente.

O estudo apresentou uma considerável diferença entre empresas que distribuem no atacado e as que distribuem no varejo. A maioria das empresas estudadas efetua vendas no atacado e apresentam maior dificuldade de personalizar a marca, trabalhar com tema específico e selecionar um público-alvo. Essas características são extremamente importantes para evidenciar o design nos produtos de moda.

Alguns aspectos pontuais em relação aos processos de design nas empresas estudadas foram revelados e podem servir como indicadores de possíveis melhorias. Cabe ressaltar que estas melhorias foram propostas a partir da análise dos dados coletados juntamente com a revisão da literatura.

- Falta de planejamento no desenvolvimento de coleções.
- Falta da avaliação final de desempenho de vendas no final da estação.
- Formação do preço de venda sem cronometragem e sem cálculo de custos indiretos.

Assim, as soluções para as questões de pesquisa apresentado no capítulo 1, foram apresentadas através de sugestões de melhorias para cada empresa conforme o resultado obtido na coleta de dados. Algumas dessas melhorias foram:

- Contratação de estagiário para áreas de criação e marketing (CHURCHILL e PETER, 2000).
- Definição de público-alvo (CHIAVENATO, 2008; RECH, 2008).
- Conhecimento efetivo das necessidades e desejos do consumidor (RECH, 2008; PEGN, 2002; Churchill e Peter, 2000).
- Definição de foco nos negócios (CHIAVENATO, 2008; HALL, 2004)
- Gerenciamento do tempo.
- Melhoria das práticas de gestão através de esclarecimento (consultoria).
- Utilização de um tema na essência da coleção (PIRES, 2002; TREPTOW, 2003).
- Descentralização de funções muito operacionais (HALL, 2004).
- Definição da visão, missão e objetivos globais (CHIAVENATO, 2008; CHURCHILL e PETER, 2000).

- Implantação das ferramentas *briefing*, *sourcing*, *evaluating* (BRUCE; COOPER e VAZQUEZ, 1999; BRUCE e MORRIS, 1994; CHIVA e ALEGRE, 2007).
- Realização de reuniões sobre direcionamento e posicionamento da marca (RECH, 2008; CHURCHILL e PETER, 2000).
- Registros sobre planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2008).

Com relação à comparação dos dados obtidos com o estudo de Bruce; Cooper e Vasquez (1999), os três elementos-chave propostos pelas autoras no modelo de gestão de design, não foram contemplados plenamente. Uma década depois, esses elementos ainda não se aplicam nas empresas brasileiras do estudo de caso realizado nesta pesquisa. Alguns motivos se fizeram visíveis tais como a falta de entendimento sobre os termos *briefing*, *sourcing* e *evaluating*, mesmo com formação técnica e superior na área. Isso demonstra uma falha não só no ambiente empresarial mas na formação dos designers. De acordo com os conceitos de Bruce; Cooper e Vasquez (1999), quatro empresas efetuam a gestão do design no nível operacional, apenas uma efetua a gestão do design no nível tático e nenhuma efetua a gestão do design no nível estratégico. Assim, é possível concluir que o modelo de Gestão de Design proposto pelas autoras Bruce; Cooper e Vasquez, não se aplica efetivamente no contexto das pequenas empresas de confecção estudadas.

Entretanto, as empresas estudadas podem melhorar consideravelmente seu desempenho e instabilidade e tornarem-se mais competitivas se aplicarem os elementos-chave propostos por Bruce; Cooper e Vasquez (1999). Para que isto aconteça, é preciso intensificar os estudos sobre Gestão do Design no contexto das pequenas empresas através da adaptação das ferramentas conforme o tipo de empresa e segmento. Seria válido trabalhar com um modelo menos complexo e acrescentar variáveis específicas de acordo com o segmento industrial. O desenvolvimento de um modelo de gestão de design específico para empresas de confecção de pequeno porte, tende a orientar, direcionar e proporcionar melhor desempenho às empresas. Entretanto, tais contribuições só

poderão ser realizadas com auxílio acadêmico através de pesquisas científicas e estudos direcionados. Cabe ressaltar que é da academia que surgem as tendências de métodos que futuramente serão aplicados na prática das empresas.

5.2 RESULTADOS IMEDIATOS DA PESQUISA NA REGIÃO ESTUDADA

A pesquisa gerou alguns impactos positivos na região estudada. O interesse do governo local em transformar a região numa referência em produção de produtos de moda e deixarem de ser meramente produtores de roupa, movimentou interesses entre Prefeitura, IFSC, SEBRAE e UFSC. Essas entidades são, agora, parceiras na montagem de uma incubadora, que tem por objetivo desenvolver e estimular idéias criativas e inovadoras bem como fortalecer o mercado da moda da região.

Outra sugestão de melhoria para a região é o encaminhamento do curso superior de Design de Moda, cuja grade curricular dará um enfoque especial na área de Gestão. Além de possibilitar uma maior aproximação com as empresas.

Os impactos de cunho acadêmico, estão relacionados a publicações de artigos sobre gestão do design com foco nas confecções, além do tema ser trabalhado em projetos de extensão, por alunos e professores do IFSC.

A disseminação do conhecimento em Gestão do Design é o primeiro passo para o desenvolvimento da região. Não é viável trabalhar as práticas de Gestão do Design se os empresários não têm conhecimento sobre o que o termo significa. Portanto, diagnósticos da região e disseminação do assunto são fundamentais antes de programar ações de melhoria.

5.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Após o diagnóstico apresentado nesta pesquisa, sugere -se a realização dos seguintes trabalhos:

- a)** Propor um modelo de Gestão de Design com variáveis específicas para as pequenas empresas de confecção que dimensione e avalie as práticas de Gestão do Design.
- b)** Replicar a pesquisa em outras regiões cujo setor de confecção seja significativo.
- c)** Propor uma ferramenta que possa implementar os elementos de gestão do design como *briefing*, *sourcing* e *evaluating* e comprovar a sua eficiência através do ganho da competitividade.
- d)** Desenvolver uma ferramenta para assessorar empresas de confecção no controle de suas práticas de gerenciamento de design.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDI, Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **O papel das políticas de inovação, indústria, pequenas e médias empresas no desenvolvimento econômico.** Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/?q=node/103>>. Acesso em: 15 outubro 2009

ABRANCHES, G. P., BRASILEIRO JUNIOR, A. **Manual da gerência de confecção: a indústria de confecções de estrutura elementar** . v.1. Rio de Janeiro: SENAI-DN/CETIQT, 1990.

ACAR, Associação dos Confeccionistas de Araranguá. **Reunião do colegiado do Instituto Federal de Santa Catarina.** Notas de Reunião, Araranguá, 2009.

ANDRADE, Maurício Bergenthal de. **Análise da gestão do design nos escritórios e prestadores de serviço em design de Porto Alegre** : Proposta baseada em Estudo de Caso. 2009. 166 p. Dissertação de Mestrado em Design e Tecnologia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre.

APDESIGN, Associação dos Profissionais em Design do Rio grande do Sul. **Guia Básico do Designer: Uma Referência para o Exercício Profissional** . Porto Alegre, 2004.

AUDACES, Fashion Technology. Disponível em: <http://www.audaces.com/novo/pt/produtos/vestuario_moldes.php>. Acesso em: out de 2010.

BAPTISTA, Sandra I. Dias. **Meios para a valorização do produto com base no patrimônio cultural.** 2007. 153 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Comunicação e Arte - Universidade de Aveiro, Portugal.

BARBOSA, Leandro Luiz Santos, DRUMMOND Aldemir. **O processo de implementação da Estratégia em uma empresa d o setor têxtil.** In: Encontro Anual da ANPAD - Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa e Administração, 13^o, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio do Janeiro, 2008. p 01 -16.

BARROSO NETO, Eduardo (org). **Desenho industrial: Desenvolvimento de produtos, oferta brasileira de entidades de projeto e consultoria** . Brasília: CNPq, 1986.

BAXTER, Mike. **Projeto de Produto: Guia prático para o design de novos produtos**. 2 ed. São Paulo: Edgard Blucher , 1998. 260 p.

BEST, Kathryn. **Design Management . Managing Design Strategy, Process and Implementation** . Switzerland: AVA Publishing, 2006.

BONSIEPE, Gui. **Design: do material ao digital** . Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. **Design Management Journal** , v.2, n. 1, p.88 -104, 2002.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design Management: Using design to build brand value and corporate innovation** . New York: Allworth Press, 2003.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Gestão do Design**. 14-15 de outubro de 2008. Notas da Palestra ministrada na Unisinos, Porto Alegre.

BURDEK, Bernhard E. **Design, História e Práticas de Produtos** . Trad. Freddy Van Camp. São Paulo: Edgard Blucher, 2006. 479 p.

BNDES - **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 12 ago. 2009.

BRAGA, João. História da moda: uma narrativa. 2.ed. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2004. 108p.

BRUCE, Margaret; COOPER, Rachel; VAZQUEZ, Delia. Effective design management for small business. **Design Studies** , v. 20, n.3, p. 297-315, 1999.

BRUCE, Margaret; MORRIS, Barny. Managing external design professionals in the product development process. **Technovation** , v.14, n.9, p. 585-600, 1994.

CASTEIÃO, André Luiz. **A gestão de design como diferencial competitivo em microempresas do setor moveleiro**. Bauru: UNESP, 2005. 112 p.

CELASCHI, Flaviano. **Inovação: a regra e a emoção** , D2B Design To Branding Magazine, a.XII. n.2, Jul. 2007.

CENTRO DE DESIGN DO PARANÁ. Disponível em: <<http://centrodedesign.org.br/>>. Acesso em: 17 ago. 2009.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão do Design**. Cidade do Porto - Portugal, 1997.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 281 p.

CHIVA, Ricardo; ALEGRE, Joaquín. Linking Design management skills and design function organization: An empirical study of Spanish and Italian ceramic tile producers. **Technovation**, v.27, p. 616-627, 2007.

CHURCHILL, G. A. & PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000. 649 p.

CNI – Confederação Nacional da Indústria; SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Identificação da demanda de Design no Nordeste do Brasil**. Teresina: SENAI, 1999.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Mapa Estratégico da Indústria: 2007- 2015**. Brasília: CNI/DIREX, 57 p. 2005.

DESIGN ATLAS. **Strategic Innovation Through Design**. Disponível em: <<http://www.designinbusiness.org.uk/>>. Acesso em: 29 julho 2009.

DESIGN BRASIL. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/>>. Acesso: 08 set. 2009.

DESIGN COUNCIL. Disponível em:< <http://www.designcouncil.org.uk/>>. Acesso em: 19 agosto 2009.

DME - Design Management Europe. Disponível em: <<http://www.designmanagementeurpe.com/>>. Acesso em: 25 julho 2009.

DMI - Design Management Institute. **What is a design Management?**
Disponível em: http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm
Acesso: 02 agosto 2009

EMÍDIO, Lucimar F. B.; MENEZES, Marizilda S. **A Gestão de Designes MPES de Vestuário de Moda.** In: Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 4^o, Rio de Janeiro: 2008.

FASCIONI, Ligia. **Considerações sobre a formação dos gestores de design no Brasil.** In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 8^o, São Paulo: 2008.

FEGHALI, Marta Kasznar; DWYER, Daniela. **As Engrenagens da Moda.** São Paulo: SENAC, 2001. 160 p.

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catar. **Pesquisa Indicadores Industriais Santa Catarina em Dados** . Vídeo disponível em: <http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site/fiesc/noticias/show/page/2/nr/7560> >. Acesso em: 14 maio 2009.

GARCIA, Cynthia. O Maestro do Futuro. **Vogue Brasil**, São Paulo, n. 295, 2003.

GINSBERG, A.; ABRAHAMSON, E. Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 2, 1991.

HALL, Richard H. **Organizations: Structures, Processes, and Outcomes.** 8 ed. Pearsons Education, 2002.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica aplicada. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?530497750> >. Acesso em: 15 nov. 2009.

JONES, Sue Jenkyun. **Fashion design: manual do estilista.** São Paulo: Cosac Naify, 2005. 240 p.

KAULING, Graziela. **Desenvolvimento de coleção e elaboração de um book para a marca Planeta Praia.** 2004. 86 p. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Moda – Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, Florianópolis.

KAULING, Graziela B. **Apostila de processos de desenvolvimento de Mostruário**. 2008: IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina.

KELLER, Jacqueline. **Gestão do design na moda: processos que agregam valor e diferencial ao produto da moda**. 2004. 149 p. Dissertação de Mestrado em Mídia e Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis.

KOOTSTRA, Gert. **Design Management Article**. Design Management Practices in Europe: Disponível em: <<http://database.designmanagementeuropa.com/uploads/case/71/370.pdf>>. Acesso em 25 julho 2009.

LAVIER, James. **A Roupas e a Moda, uma história concisa**. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

LIDORIO, Cristiane F. **Público-Alvo (target)**. Material utilizado na disciplina de Desenvolvimento de Produto do Curso Têxtil: Malharia e Confecção. 2009: IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: eduel, 2003. p.11-25.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A gestão de design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. 2004 91 p. Tese de Doutorado do Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis.

MARTINS, Roseane Fonseca de Freitas de.; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **Gestão do design como estratégia organizacional**. Londrina: Eduel, 2008. 250 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAZZOTTI, A. J. e GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MORAES, João Vicente de. **Sistemas de Custos para Pequenas Empresas Industriais**. 2002. 99 p. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis.

MCKIBRIDGE, Mary - Design Management: Future Forward. **Design Management Review**, v. 18, n. 3, summer, 2007.

MINUZZI, Reinilda de F. B.; PEREIRA, Alice T. C.; MERINO, Eugenio A. D. **Teoria e prática na gestão do design**. In: Congresso internacional de Pesquisa em Design. 4º, Rio de Janeiro: 2008.

NAVEIRO, Ricardo M. Design Education in Brazil. **Design Studies**, v.29 n.3, p.304-312, 2008.

NERY, Marie Louise. A evolução da indumentária: subsídios para criação de figurino. Rio de Janeiro: SENAC, 2004. 303p.

OWEN, C. **What is Design?** Institute of Design, Illinois Institute of Technology. 2004.

PBD, Programa Brasileiro de Design. **Relatório Planejamento Estratégico PBD 2007-2012**. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/portal/acoes/pbd.jhtml>>. Acesso em: 25 ago. 2009.

PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios. **Guia Pequenas Empresas Grandes Negócios: como montar seu próprio negócio**. 2 ed. São Paulo: Globo, 2002.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing: a gestão do projeto de design**. Trad. Itiro Iida. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

PIRES, Dorotéia Baduy; MONTEMEZZO, Maria Celeste. Dossiês e book de moda. **ABC Design**, n.3, p.36-39, jun. 2002.

RECH, Sandra Regina. **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: Udesc, 2002. 131 p.

RECH, Sandra Regina. **O branding como vantagem competitiva para marcas do setor de moda**. In: Seminário de Iniciação Científica, 11º, 2008, Florianópolis. **Anais**.... Florianópolis: UDESC, 2008. p.8. Disponível em

<http://www.ceart.udesc.br/revista_dapesquisa/volume4/numero1/moda/obrandingcomo.pdf>.

RIBEIRO, Geni. **Vantagens competitivas das empresas de moda: cenário nacional e internacional.** In: Simpósio Nacional de Moda e Tecnologia, 3^o. Notas de Palestra, Caxias do Sul, 2009.

RYD, Nina. The Design brief as carrier of client information during the construction process. **Design Studies**, v. 25, p. 231-249, 2004.

SANTOS, Flávio Antero dos. **O design como diferencial competitivo**. Itajaí: Univalli, 2000.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: agosto 2008.

SEELING, Charlotte. **Moda: o século dos estilistas 1900-1999.** Alemanha: Könemann, 1999. 655p.

SEIDEL, Victor. Moving from design to strategy: the 4 roles of design-led strategy consulting. **Design Management Journal**, v. 11, n.2, spring, 2000.

SEIVEWRIGHT, Simon. **Fundamentos do Design de Moda.** Trad. Edson Furmankiewicz. Porto Alegre: Bookman, 2009. 176 p.

SERAGINI, Lincoln. Design: Revolução na Escola e nos Negócios. **Exame**, São Paulo, 22 mar. 2006.

SILVA, Christian Luiz da. **Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade.** FAE BUSINESS Revista. v.1, nov. 2001.

SLACK, Laura. **What is product design?**. Essential Design Handbooks. Switzerland: Roto Vision, 2006. 255 p.

SMART, Sistemas. Disponível em <<http://www.smartsis.com/index.php?idkey=41>>. Acesso em: julho de 2010.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TREPTOW, Doris. **Inventando Moda**. Planejamento de coleção. Brusque:D. Treptow, 2003. 212 p.

ULRICH. Karl T.; EPPINGER. Steven D. **Product Design and Development** . 2ed. McGraw-Hill, 2000.

USEFASHION, Portal. Disponível em: <<http://www.usefashion.com/Categorias/Home.aspx>>. Acesso em: out de 2010.

NAVEIRO, Ricardo M. Design Education in Brazil. **Design Studies** , v.29 n.3, p.304-312, 2008.

XIMENES, Sérgio. **Mini Dicionário da Língua Portuguesa**. 2 ed. São Paulo: Ediouro, 2000.

WOLF, Brigitte. **O Design Management como fator de sucesso** . Florianópolis: ABIPT/SEBRAE/IEL/Programa Catarinense de Design, 1998, 25 p.

YIN, R.K. Estudo de caso. **Planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1- Design Atlas

Design Atlas

1 Planejamento para o design

1.1 Consciência de planejamento geral

Essas questões examinam a extensão do planejamento e as fontes de informações que dirigem o processo de planejamento.

Evidências que podem ser acessadas: plano de negócios e questionamento geral sobre a atividade de planejamento comercial: como ela é feita? Quem está envolvido? Que fontes de informação são usadas para o processo de planejamento?

Quão efetivo é o negócio de planejamento em relação a todas as outras atividades?

Nível	Descrição
1	Não há evidência de plano de negócios (as atividades do dia-a-dia são prioridade).
2	O plano foi desenvolvido mas não reflete todas as áreas de negócios e não analisa fatores internos e externos.
3	Planos e objetivos existem para orientar a direção da empresa e integrar as atividades de todas as funções da empresa, baseados numa análise limitada de fatores internos e externos.
4	O planejamento é um processo dinâmico que orienta o negócio, fundamentado na análise de fatores internos e externos e serve de base para os planos e os objetivos de todas as funções da empresa.

1.2 Planejamento geral de comunicação

Mesmo que uma empresa tenha um bom plano de negócios, o sucesso deste também dependerá da forma como ele é comunicado.

Evidências que podem ser acessadas: canais de comunicação existentes: encontros, newsletters, workshops, websites, reuniões, etc. Como a empresa pode se assegurar que todos compreenderam a estratégia e a direção do negócio?

Os planos e objetivos são claramente comunicados para todas as pessoas relevantes na empresa?

Nível	Descrição
1	Planos e objetivos existem somente nas mentes de um ou dois indivíduos-chave na organização.
2	Os planos e objetivos são discutidos de maneira informal entre os principais executivos.
3	Os planos e objetivos são comunicados formalmente e de maneira estruturada para os principais executivos.
4	Os planos e objetivos são comunicados largamente e todas as pessoas recebem informações relevantes atualizadas em uma base estruturada.

1.3 Consciência do planejamento do design

Essa questão trata da forma como o design é articulado no plano de negócios da empresa. A empresa já identificou de que maneira o design poderá auxiliá-la a atingir os seus objetivos?

Evidências que podem ser acessadas: o plano de negócios da empresa articula o papel do design no desenvolvimento estratégico do negócio?

Há um entendimento claro da empresa sobre onde o design se aplica nas suas estratégias para que seus objetivos sejam atingidos?

Nível	Descrição
1	Os planos e objetivos da empresa não mencionam o uso do design.
2	O plano de negócios menciona o uso do design, mas não define os objetivos para o design na estratégia da empresa.
3	O plano de negócios identifica objetivos para o design, mas a análise é limitada a produtos, clientes, mercados e concorrentes.
4	O plano de negócios identifica claramente os objetivos para a atividade de design com um entendimento completo da empresa sobre seu posicionamento em relação aos produtos, clientes, mercados e concorrentes.

1.4 Filosofia do planejamento do design

Essa questão examina o grau de estruturação da filosofia da atividade do design.

Evidências que podem ser acessadas: Há evidências do uso de técnicas estruturadas no desenvolvimento de projetos de design?

Que uso é feito do pensamento estruturado quando se desenvolve, organiza e comunica os planos e objetivos da atividade de design?

Nível	Descrição
1	Nenhuma forma de pensamento estruturado é usada quando se define os planos e objetivos do design.
2	Planos e objetivos do design são definidos após uma discussão estruturada (ex: reuniões com uma pauta).
3	Ferramentas apropriadas são usadas para ajudar a desenvolver e organizar os planos e objetivos do design.
4	O negócio utiliza uma ampla gama de abordagens quando está estruturando o pensamento com um entendimento completo de ferramentas e técnicas apropriadas.

1.5 Horizontes do planejamento do design

Essa questão examina o quanto o planejamento consegue visualizar as necessidades e oportunidades para o design a longo prazo.

Evidências que podem ser acessadas: Quão longe o plano de negócios consegue prever o desenvolvimento do design? O desenvolvimento de novos produtos consideram futuras gerações?

Quão focado e adiantado é o plano da empresa para o design?

Nível	Descrição
1	Design é considerado no curto prazo para o cumprimento de objetivos individuais do negócio.
2	Design é considerado no curto prazo como um meio de atingir vários objetivos do negócio.
3	Design é considerado no curto e médio prazos como um meio de atingir vários objetivos do negócio.
4	Design é considerado como parte integrante de todos os planos de curto, médio e longo prazos para atingir os objetivos do negócio.

2 Processos para o design

2.1 Consciência de processo geral

Essas questões examinam se a empresa considera todas as suas atividades como processos.

Evidências que podem ser acessadas: que atividades a empresa considera como sendo processos? Como ela identifica esses processos?

A empresa compreende como suas atividades podem ser gerenciadas e melhoradas se elas forem identificadas como processos?

Nível	Descrição
1	A empresa não reconhece nenhuma das suas atividades como processos.
2	A empresa reconhece algumas de suas atividades físicas como processos (ex: produção e compras).
3	A empresa identifica como processos a maioria de suas atividades.
4	A empresa identifica todas as suas atividades como processos e está ativamente engajada para melhorá-los continuamente.

2.2 Consciência de processo de design

Essas questões examinam como os processos de design se encaixam na empresa.

Evidências que podem ser acessadas: Existe um processo de design na empresa? Como ele se parece? Como ele é registrado? Há um entendimento de processo associado a alguma atividade de design planejada? Há um melhoramento contínuo nesse processo?

A empresa compreende onde o design se encaixa em seus processos?

Nível	Descrição
1	A empresa não possui consciência de onde o design se encaixa em seus processos atuais.
2	A empresa possui algum entendimento de onde o design pode contribuir nos processos existentes.
3	A empresa possui completo entendimento de onde o design se enquadra nos processos existentes.
4	O design está completamente integrado no portfólio de processos da empresa e busca-se seu constante aprimoramento.

2.3 Gestão do processo de design

Essas questões examinam se a gestão do design considera os investimentos em design e se assegura de que os prazos e metas estão sendo cumpridas de acordo com o planejado. Além disso, pretende-se saber se esses cuidados são tomados no início das atividades de design e se são usados no desenvolvimento de novas soluções.

Evidências que podem ser acessadas: Há reuniões para monitorar as atividades projetuais do design? Como a empresa gerencia os requisitos de design? Os briefings são suficientemente claros no início das atividades de design?

Como a empresa entende que a atividade de design pode ser gerenciada?

Nível	Descrição
1	A empresa não possui mecanismos ou experiência em gestão do design.
2	A empresa utiliza mecanismos informais e não documentados para estabelecer e monitorar custos, cronogramas e requisitos nos projetos de design.
3	A empresa usa documentação formal para estabelecer e monitorar custos, cronogramas e requisitos do projeto com atualizações regulares.
4	A empresa estabelece procedimentos de gestão de riscos com atualizações constantes e está ativamente engajada no aprimoramento desses mecanismos.

2.4 Filosofia do processo de design

Essas questões examinam a extensão do pensamento estruturado usado no desenvolvimento de projetos de design.

Evidências que podem ser acessadas: saídas de ferramentas e técnicas (ex: checklist de briefings). Como as decisões são tomadas nos processos de design? Que informações são utilizadas no apoio à decisão?

Que uso é feito do pensamento estruturado quando se adquire, processa e avalia informações no processo de design?

Nível	Descrição
1	Nenhuma forma de pensamento estruturado é utilizada na atividade de design.
2	As informações são obtidas, processadas e avaliadas em discussões estruturadas (ex: reuniões com pauta).
3	Ferramentas individuais são utilizadas para auxiliar a processar e avaliar

	as informações.
4	A empresa utiliza uma ampla gama de abordagens quando estrutura idéias e informações com um entendimento interno completo das ferramentas e técnicas mais apropriadas para cada caso.

3 Recursos para o design

3.1 Alocação do orçamento geral

Essas questões examinam como a empresa aloca recursos de uma maneira geral.

Evidências que podem ser acessadas: Orçamentos anteriores. Como a empresa decide em que áreas ela investirá? Que procedimentos são utilizados para avaliar decisões de investimentos?

A empresa compreende os princípios gerais de alocação de recursos?

Nível	Descrição
1	Não há evidência de um plano financeiro ou orçamento para qualquer atividade na empresa.
2	A empresa aloca recursos no orçamento para atividades de projeto mas não avalia o seu potencial retorno.
3	Orçamentos são alocados com base no retorno potencial com um número limitado de procedimentos financeiros como auxílio ao processo decisório.
4	Orçamentos são alocados com base no retorno potencial com procedimentos financeiros que consideram a avaliação de investimentos, riscos e retorno.

3.2 Alocação do orçamento de design

Essas questões examinam como a empresa aloca recursos para design.

Evidências que podem ser acessadas: Orçamentos anteriores em design. Como a empresa decide o quanto será investido em design? Que procedimentos são utilizados para avaliar decisões de investimentos?

A empresa está apta a investir recursos na atividade de design?

Nível	Descrição
1	A empresa não compreende o potencial do investimento em design e não compromete recursos para essa atividade.
2	A empresa compreende o potencial do investimento em design, investe recursos mas não avalia o retorno.
3	Orçamento é alocado para a atividade de design com base no retorno potencial com um número limitado de procedimentos financeiros para auxiliar o processo decisório.
4	Orçamento é alocado para a atividade de design com base no retorno potencial com procedimentos financeiros que consideram a avaliação de investimentos, riscos e retorno.

4 Pessoas para o design

4.1 Capacidades de design

Essas questões examinam se os responsáveis pelo design na empresa (sejam funcionários ou consultores externos) possuem as qualificações e a experiência necessária.

Evidências que podem ser acessadas: Como são contratadas as pessoas para as atividades de design (critérios)? Como a empresa acessa especialistas externos?

A empresa possui qualificações para lidar com as atividades de design?

Nível	Descrição
1	A empresa não possui qualificação para lidar com atividades de design internas ou externas.
2	Existe alguma experiência para lidar com alguns tipos de projetos utilizando pessoal interno ou externo.
3	A empresa possui experiência em todas as formas de atividades de design internas e externas, mas há pouco desenvolvimento dessas habilidades.
4	A empresa possui experiência em todas as formas de atividades de design internas e externas e suas capacidades está constantemente passando por processos de aprimoramento.

4.2 Organização do design

Essas questões examinam como a empresa organiza as pessoas e informações num projeto de design.

Evidências que podem ser acessadas: como a empresa assegura que as pessoas certas estarão disponíveis para trabalhar em cada projeto? Que mecanismos de comunicação são utilizados entre a empresa e a equipe de design?

Como a empresa organiza suas atividades de design para acomodar a ampla gama de contribuições necessárias para um projeto de design?

Nível	Descrição
1	Nenhum planejamento é feito para trazer contribuições relevantes no momento necessário durante a atividade de design.
2	A empresa se organiza para que os profissionais internos possam contribuir em pontos específicos do projeto.
3	A empresa se organiza para que os profissionais internos e externos possam contribuir em pontos específicos do projeto.
4	A empresa se organiza para que os profissionais internos e externos possam contribuir e se assegura que essas informações serão utilizadas para orientar os projetos.

5 Cultura para o design

5.1 Comprometimento com o design

Essas questões examinam qual o grau de comprometimento da alta administração com a questão do design.

Evidências que podem ser acessadas: A alta direção vê a organização como voltada ao design?

Quão comprometida está a alta direção com a atividade de design da empresa?

Nível	Descrição
1	É difícil de se obter comprometimento e interesse da alta direção para as questões relacionadas ao design na empresa.
2	A alta direção demonstra algum interesse em projetos individuais e toma decisões estratégicas, mas com algum atraso.
3	A alta direção é uma entusiasta do design em alguns projetos individuais e toma decisões importantes com um mínimo de atraso.
4	A alta direção é comprometida com o design em todos os aspectos do negócio, toma as decisões no momento apropriado e está sempre buscando formas de melhorar a comunicação e criar novos canais de auxílio ao processo decisório.

5.2 Atitudes de design

Essas questões examinam quão positivas são as atitudes relacionadas ao design na empresa.

Evidências que podem ser acessadas: Quando as pessoas que trabalham na empresa são questionadas sobre design, quão positivas são as suas posturas em relação a investimentos? Os executivos acham que o negócio é voltado ao design?

Quão positivas são as atitudes de design na empresa?

Nível	Descrição
1	O design é visto como um custo e não como um investimento pela maioria dos funcionários.
2	O investimento em design é tolerado como uma necessidade pela maioria dos funcionários.
3	A maioria dos funcionários reconhece a importância do investimento em design e estão motivados a contribuir para o desenvolvimento e implementação de novas soluções.
4	Todos na empresa entendem que o investimento em design é essencial e trabalham como um time em todas as atividades do negócio.

