

# Capítulo 4

## As dinâmicas do mercado da moda e a inserção do design nas empresas: uma fertilização cruzada?

Bruna Ruschel Moreira | Maurício Moreira e Silva Bernardes

### Resumo

Sabe-se que o sistema da moda possui elementos constitutivos embasados na efemeridade e, por isto, seu ciclo possui espaços cada vez mais curtos. As consequências desta característica podem ser analisadas por meio de diversos aspectos, desde os comportamentais até mercadológicos. Este capítulo faz um recorte nas relações existentes entre a dinâmica do mercado da moda e as possíveis consequências que este efêmero setor infere na inserção das competências do design nas empresas. Para tanto, o artigo apresenta uma pesquisa de campo, realizada com noventa designers, que analisou as diferenças das inserções das competências do design nas empresas dos segmentos da moda e em companhias atuantes em design de produto (geral), gráfico e serviço. Os resultados apontam que as empresas atuantes na área da moda, em muitos aspectos, apresentam a atividade do design inserida de forma mais significativa no desenvolvimento de produtos e em pesquisas de mercado. Mesmo que tais resultados não possam ser generalizados devido a pouca representatividade do tamanho da amostra, destaca-se que estes dados podem servir como indícios iniciais para pesquisas futuras que visam estruturar mecanismos para a inserção integral das competências dos designers nas empresas.

**Palavras-chave:** Moda; Mercado; Inserção; Design; Empresas.

### 1 Introdução

O sistema da moda atual traduz a rapidez das relações da sociedade contemporânea (MESQUITA, 2004) e embasa-se em um ciclo composto por inúmeras fases que, nitidamente, possuem períodos cada vez mais curtos. Hoje, as fases de lançamento (in-

rodução de um produto no mercado); consenso (nivelamento da aceitação do produto); consumo (desenvolvimento do lucro das empresas); massificação (estágio de maturidade do bem de consumo); e desgaste (declínio do interesse dos consumidores), acontecem em velocidades significativamente rápidas (TREPTOW, 2003; COBRA, 2007).

Verifica-se, então, que a produção e comercialização de produtos inseridos no ciclo da moda há tempos abandonou a escala das estações. O que antes era oferecido ao consumidor como novidade a cada temporada, hoje, deve ser renovado constantemente (JONES, 2005).

Por meio dessa perspectiva sintetizada, percebe-se que a relação entre o tempo de vigência de um produto e a aceitação do consumidor determina à moda um caráter de transitoriedade peculiar que culmina em diferentes reflexos (MIRANDA, 2008). O consumidor, como consequência, habituou-se a esperar pelo novo, o intenso e o constante (MESQUITA, 2004). E a indústria, por sua vez, também necessitou recorrer a processos mais assertivos e curtos devido ao aumento da complexidade da concorrência no setor, sobretudo, de produtos importados. Portanto, se antes as empresas buscavam criar produtos, hoje, elas visam desenvolver valores para oferecer aos usuários como estratégia de diferenciação no mercado (PARADIS; MCGAW, 2007). Tais características impactam, inevitavelmente, em seus sistemas econômicos e produtivos.

A medida que a complexidade das relações muda a sociedade, o papel do designer também se modifica. Se no período definido metaforicamente como sólido, por Bauman (2001), o designer atinha-se a interpretar e executar tarefas, agora, ele deve necessariamente informar-se sobre um conjunto de aspectos capazes de contribuir para a criação de valor da mercadoria (BENDER, 2011). A complexidade, inerente ao contexto atual, acarreta, então, uma série de desdobramentos para a área do design cujas competências são igualmente ampliadas e conectadas com diversas disciplinas (TEIXEIRA, 2000), tornando-se um articulador da complexidade (MORAES, 2010; ZURLO, 2010).

A multiplicidade de elementos relacionados com os cenários mercadológicos atuais também impacta nos modelos de gestão

e práticas gerenciais aonde pressupostos pautados em modelos de períodos de equilíbrio não são mais suficientes e, por isto, deve-se basear em novos relacionamentos e formas de gestão (HAYES, 2014; MINTZBERG, 2015).

Contudo, diante do cenário instaurado na área da moda, este artigo pretende discutir sobre as seguintes questões:

- a) A efemeridade da dinâmica do mercado da moda possui influência na forma como as competências do design estão inseridas dentro destas empresas?;
- b) Os fatores mercadológicos da área da moda corroboram para o fomento do deslocamento do grau de maturidade que a empresa se utiliza do design?;
- c) Empresas da área da moda possuem a cultura do design mais estabelecida que as demais devido ao complexo contexto competitivo em que estão inseridas?

A fim de fomentar as discussões sobre estas questões, o artigo compreende, primeiramente, um levantamento bibliográfico acerca da triangulação das relações existentes entre competência, empresa e mercado para, após, apresentar e discutir os dados extraídos de uma pesquisa de campo realizada com noventa designers que analisou as diferenças das inserções das competências do design nas empresas dos segmentos da moda e em companhias atuantes em design de produto (geral), gráfico e serviço.

## **2 Revisão Teórica**

Esta seção estrutura-se em duas partes. Primeiramente, apresentam-se algumas relações entre mercado e competências organizacionais. Após, são discutidas possíveis formas de inserção das competências do design nas empresas.

### **2.1 Relações entre mercado e competências organizacionais**

Existem diferentes definições para competências nas empresas e, no entanto, este artigo compreende que elas possuem três dimensões: as individuais (conhecimentos, comportamentos e experiências); as coletivas (linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo); e as organizacionais (recursos centrais ou chaves da organização) (LIBÂNIO, 2014). Desta maneira,

pode-se compreender que, geralmente, há uma base de valores e de conhecimentos que indicam os pressupostos de uma companhia e influenciam sua estrutura (ZURLO, 2010).

A partir desta definição, pode-se relacionar que as características das dinâmicas de mercado estão conectadas com as competências inseridas nas empresas. Portanto, podem-se estabelecer dois tipos de conexões existentes nesta relação: as influências que o mercado exerce sobre as competências das empresas (SCHWAB, 2010; BERNARDES et al., 2013; LIBÂNIO, 2014); e as influências que as competências das empresas exercem sobre os lançamentos dos produtos e, conseqüentemente, no mercado (TEIXEIRA, 2010).

Sabe-se que os mercados estão sempre em rápida mutação e, por isto, exigem que as empresas respondam a esta demanda com agilidade (LUMA INSTITUTE, 2014). O aumento da competitividade mercadológica, por exemplo, reflete-se nas produtividades das companhias (SCHWAB, 2010) alterando a forma como os seus processos transcorrem e, como consequência, no desenvolvimento e manutenção de suas competências. Desta forma, para manter ou aumentar as suas competitividades, as empresas devem adaptar-se ao meio em que estão inseridas (BERNARDES et al., 2013) em função do ambiente externo influir nos recursos (ativos tangíveis e intangíveis) e competências centrais das empresas (rotinas organizacionais, aprendizados de novos conhecimentos e conhecimento) (LIBÂNIO, 2014).

Ao mencionar ambiente externo, Martins (2004) amplia esta discussão ao apontar que o usuário percebe a imagem da empresa através de um conjunto de variáveis que incidem sobre a atuação do design junto aos setores da organização. São elas: economia (geral e do setor), ambiente sociocultural, ambiente demográfico, concorrentes, fornecedores, setor de atuação, tendências, expectativas da sociedade, meio ambiente e política governamental.

Por outro lado, também é possível relacionar as influências que as competências inseridas nas empresas exercem sobre o mercado em que estão inseridas. Aumentar a competitividade de um bem de consumo é uma das contribuições que o designer pode fornecer para a empresa (TEIXEIRA, 2010) e, quando esta intenção é bem sucedida, a dinâmica do mercado é impactada. Logo,

pode-se verificar que, tanto os produtos competitivos, quanto as práticas do design bem executadas, podem ter influência nas dinâmicas dos mercados em que atuam.

Contudo, observa-se que o conhecimento é um importante elemento constitutivo desta relação e está intimamente relacionado com as competências das companhias. Por isto, reconhecer suas formas de gestão e difusão nos ambientes corporativos motiva, há muitos anos, pesquisadores que buscam identificar as suas relações e formas de aprendizado organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; ARGYRIS, 1991; GARVIN, 1993; KIM, 1993; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; DRUCKER, 1998; CHOO, 2005; SENGE, 2006).

Na última década, este enfoque estendeu-se para o gerenciamento dos conhecimentos relacionados com o design a fim de compreender como ele pode agir como um disseminador do conhecimento corporativo e, assim, colaborar para o aprendizado interno das instituições comerciais (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; WU; DUFFY, 2004; BECKMAN; BARRY, 2007). Estima-se que uma das formas que o design pode colaborar para a ampliação do conhecimento coletivo organizacional relaciona-se com o tamanho das complexidades projetuais em que as empresas estão envolvidas. Ou seja, a busca por respostas inovadoras, ação frequentemente intencionada pelos designers, aumenta a complexidade projetual (CHARNLEY et al., 2011) e, como consequência, exige uma integração mais ajustada entre as etapas e processos das empresas.

## **2.2 Formas de inserção das competências do design nas empresas**

Através de uma revisão sistemática objetivada a compreender como as competências dos designers estão inseridas nas empresas, Libânio (2014) estruturou relações entre práticas profissionais e tipos de competências dos designers. São elas:

- a) competências individuais: perfil pró-ativo, caráter empreendedor, pensamento estratégico e sistêmico, conhecimentos técnico, científico, tácito e explícito;
- b) competências coletivas: colaboração de equipe, construção de *networks*, combinação de recursos, compartilhamento de informações e conhecimentos conjuntos;

c) competências organizacionais: habilidade de codificar, transferir e implantar conhecimentos tácitos, capacidade de alocar e coordenar competências, pré-disposição para o aprendizado constante, alianças organizacionais, criação de valor para a marca, colaboração no desenvolvimento da cultura da empresa, entre outros.

Logo, em função de o design concatenar diferentes áreas do conhecimento, a dimensão de sua inserção foi ampliada nas empresas ao longo dos anos passando a abranger espectros cada vez maiores e em níveis mais complexos (MORAES, 2010). Como resultado, a prática do designer passou a abarcar funções mais elaboradas e integradas com os processos das companhias o que, conseqüentemente, pode colaborar com a divulgação da prática projetual em diferentes níveis e formas na organização (COOPER; JUNGINGER, 2009).

Estes apontamentos reforçam a ideia de que a prática do design pode ser gerida de forma longitudinal nas organizações, podendo estar presente em três âmbitos corporativos: estratégico, tático e operacional (BORJA DE MOZOTA, 2003). Além disto, verifica-se que o designer pode situar-se nas empresas com atribuições de mediação (CELASCHI, 2008), integração (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003) e de gestão (BEST, 2006; BORJA DE MOZOTA, 2003). Por tudo isto, a capacidade de gerir a complexidade, própria do designer, o transforma em um profissional de aplicação estratégica para a corporação (SERENA, 2009).

O exercício bem sucedido dos âmbitos do design, portanto, pode colaborar com a construção da estratégia da empresa (o que fazer?), a elaboração dos meios necessários para atingir os fins pretendidos (como fazer?) e articular as vantagens competitiva da organização (para que fazer?) (MARTINS; MERINO, 2011). Desta maneira, pode-se citar que a gestão da prática do design coloca-se como uma estratégia condutora da visão da empresa e que as habilidades dos designers os situam como importantes atores por realizar a integração entre a organização, funcionários e consumidores (MARTINS, 2004).

Contudo, inserir a competência do design associada à gestão é uma atividade que possui complexidades inerentes a diversos

fatores, mas que estão, sobretudo, relacionados com o desconhecimento das empresas acerca das potencialidades do design enquanto uma ferramenta estratégica capaz de impactar na competitividade (BORBA; REYES, 2007; MARTINS; MERINO, 2011; BRASIL, 2014). Além disto, existem outros fatores críticos de sucesso que estão inseridos, direta ou indiretamente, com a fluidez da inserção estratégica do design nas empresas: as falhas nos exercícios de trocas de informações; a baixa intensidade da articulação entre o design e a estratégia; as deficiências dos processos; o pouco investimento nos recursos humanos; e o gerenciamento de projetos de cunhos mais operacionais que estratégico (MOREIRA; BERNARDES, 2014).

Portanto, por mais que se tenham evidências de que o contexto externo (mercado) exija que as empresas manifestem respostas mais ágeis e, sobretudo, relacionadas com as práticas multidimensionais do design, verifica-se que existem inúmeros fatores internos que podem dificultar a inserção longitudinal das práticas do design em uma corporação.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Com o objetivo de verificar a aplicabilidade da prática do design em empresas brasileiras atuantes em mercados correlacionados com a área da moda e em outros contextos, esta pesquisa foi realizada com noventa designers que atuam em diferentes áreas do mercado: moda, produto (em geral), gráfico e serviços. Tal pesquisa foi realizada através da utilização do instrumento questionário, aplicado de forma online<sup>1</sup>, e composto por uma questão descritiva e doze perguntas de múltiplas respostas (seis itens destinados para a caracterização da amostra; e seis relativos às formas de como o design está inserido nas empresas). Destaca-se que as questões de múltipla escolha permitiram que os participantes elegessem mais de uma opção por pergunta e, por este motivo, o somatório das análises dos quadros 2, 3, 4, 5, 6 e 7 ultrapassam a margem dos 100%. Optou-se por realizar a aplicação por meio virtual por este possibilitar um maior do

---

<sup>1</sup> A ferramenta utilizada para coletar os dados foi o Google Docs que recebeu respostas entre 24 de abril e 26 de maio de 2015 .

número de respondentes; maior abrangência nas áreas de atuações; e contemplar maior amplitude geográfica dos participantes. Contudo, a fim de garantir a aplicabilidade do questionário, realizou-se, previamente, um inquérito piloto com dez designers com o objetivo de afinar a estruturação das perguntas inseridas no material. Após isto, ele foi enviado aos profissionais por meio de amostra não probabilística e que possuem as características descritas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Características da amostra.**

Característica	Qualidade	Nº de envolvidos (quantidade)	Nº de envolvidos (porcentagem)
Idade	Até 25 anos	13	14,4%
	Entre 26 e 30 anos	34	37,8%
	Entre 31 e 35 anos	29	32,2%
	Entre 36 e 40 anos	7	7,8%
	Acima de 40 anos	7	7,8%
Segmento de atuação	Design de moda	38	42,22%
	Design de produto (geral)	23	25,55%
	Design gráfico	16	17,77%
	Design de serviços	4	4,44%
	Outros	9	10%
Tempo de atuação no mercado	Até 5 anos	31	34,4%
	Entre 6 e 10 anos	33	36,7%
	Entre 11 e 15 anos	15	16,7%
	Entre 16 e 20 anos	6	6,7%
	Acima de 20 anos	5	5,6%
Cidades onde as empresas dos respondentes estão situadas	Rio Grande do Sul (Porto Alegre, Estância Velha, Campo Bom, Caxias do Sul, Nova Petrópolis, Novo Hamburgo, Canela, Santa Maria, Farroupilha, São Leopoldo, Parobé, Torres, Cachoeira do Sul, Bento Gonçalves, Sapiranga, Ivoti, Esteio); Santa Catarina (Balneário Camboriú, Araranguá); Rio de Janeiro (capital); São Paulo (capital); Maranhão (São Luis); Pernambuco (Recife).		
Número de funcionários das empresas que atuam	Até 50 funcionários	46	51,1%
	Entre 51 e 100 funcionários	5	5,6%
	Entre 101 e 200 funcionários	7	7,8%
	Entre 201 e 300 funcionários	3	3,3%
	Entre 301 e 400 funcionários	3	3,3%
	Entre 401 e 500 funcionários	0	0%
	Mais de 500 funcionários	25	27,8%

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Após coletar os dados de todos os respondentes, as respostas foram isoladas em dois grupos: o primeiro grupo compreendeu os profissionais atuantes na área da moda; e o segundo englobou os designers atuantes nas demais áreas do Design (produto, gráfico, serviço e outros). Com base nisto, os resultados foram inseridos lado a lado a fim de facilitar os processos de análise e comparação dos dados.

Como pode se observar no Quadro 1, a idade mais comum entre os respondentes compreendeu a faixa entre 26 e 35 anos, caracterizando uma amostragem majoritariamente nova. Como consequência a este fator, o tempo de atuação no mercado da amostra também se concentrou, com mais força, em até 10 anos.

Dentre os segmentos de atuação, a pesquisa compreendeu os universos da moda (42,22%), do design de produto não relacionado com a moda (25,55%), do design gráfico (17,77%), do design de serviços (4,44%) e de “outros” (10%).

Deve-se destacar que a maioria dos respondentes que marcaram a opção “outros”, caracteriza-se como designers que trabalham com o desenvolvimento de pesquisas de consumo e de comportamento para empresas atuantes, sobretudo, na região do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, Brasil.

Já com relação às características das empresas em que os respondentes estão situados, pode-se verificar que há a presença de seis estados brasileiros, mas que, no entanto, existe nítida concentração de participantes atuantes em companhias inseridas no Rio Grande do Sul. Através dos números, também se pode observar que eles atuam, na maioria dos casos, em empresas de pequeno (compostas por até 50 funcionários) ou grande porte (constituídas por mais de 500 funcionários).

#### **4 Resultados**

Esta seção apresenta as informações coletadas na pesquisa de campo. Portanto, os dados apresentados estão relacionados estritamente com a percepção destes profissionais e suas experiências de mercado. Logo, considera-se que eles caracterizam-se apenas como evidências e não podem ser generalizados em virtude da

pouca representatividade do tamanho da amostra utilizada.

#### 4.1 Níveis de inserção das competências do design

De acordo com as respostas obtidas, pode-se perceber que o design está inserido de diferentes maneiras nas empresas, seja de forma mais estratégica, tática ou operacional. No entanto, conforme se observa no Quadro 2, percebe-se que o design insere-se mais fortemente no processo de desenvolvimento de produto nas empresas de moda (76,31%) que nas demais companhias atuantes em outros setores (53,84%).

Além disto, mesmo que com diferença mais moderada, os designers de moda também apontaram que estão mais relacionados com os processos de identificação de oportunidades no mercado (50%) e no posicionamento estratégico da empresa no mercado (42,10%) se comparados aos profissionais de outras áreas que indicaram, respectivamente, 44,23% e 38,46%.

Quadro 2 - Nível de inserção do design nas empresas.

Nível de inserção do design na empresa	Design Geral	Design de Moda
No processo de desenvolvimento de produto, produzindo e lançando soluções inovadoras para o usuário.	53,84%	76,31%
Na busca de oportunidades no mercado, criando soluções inovadoras para o usuário.	44,23%	50%
Na estratégia da corporação, posicionando conceitualmente a empresa de forma estratégica no mercado.	38,46%	42,10%
No gerenciamento das atividades e recursos que atendam à estratégia da corporação	30,76%	26,31%
Apenas melhorando peças gráficas elaboradas ou solicitadas por terceiros.	21,15%	21,05%
O design não está inserido na empresa	5,76%	5,26%

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Já com relação a aplicabilidade das competências do design em instâncias mais táticas, compreendendo o gerenciamento das atividades e recursos que atendam à estratégia da corporação, os profissionais de áreas gerais do design apresentaram, ligeiramente, índices maiores de inserção (30,76%) do que os designers de moda (26,31%).

E, por fim, a inserção do design relacionada com incrementos de

peças gráficas e a ausência de inserção do design nas empresas compreendeu, praticamente, a mesma margem para os dois grupos analisados, beirando o índice de 21%.

#### 4.2 Formas de manifestação da inserção das competências do design

A questão relacionada com as formas de manifestação da utilização das competências do design nas empresas apresentou números mais equilibrados entre si, se comparados com o nível de inserção do design apresentado no item 4.1. A diferença entre os respondentes da área da moda e das outras áreas do design não ultrapassou os seis pontos percentuais.

De forma global, de acordo com os respondentes, as formas de manifestações mais nítidas do design em todas as empresas são através da fabricação, lançamento e acompanhamento das soluções no mercado, conforme ilustrado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Formas de manifestação da utilização da prática do design.**

Formas de manifestação da cultura do design	Design Geral	Design de Moda
Na fabricação (execução e testes) das soluções, desenvolvimento de fichas técnicas e orçamentos.	50%	52,63%
Nos lançamentos e acompanhamentos das soluções no mercado.	46,15%	42,30%
No planejamento estratégico da empresa.	40,38%	34,21%
Nas formas de coleta e análise de dados do mercado, sociedade e usuário.	34,61%	36,84%
Nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa.	34,61%	31,57%
O design não se tangibiliza na empresa.	7,69%	7,89%

Fonte: desenvolvido pelos autores.

No entanto, pode-se observar no Quadro 3 que os designers de moda apontaram ligeira maioria nas respostas relacionadas com a fabricação das soluções (52,63%) e formas de coletas de dados no mercado (36,84%). Já os designers atuantes em áreas não relacionadas com a moda indicaram novamente índices mais elevados, mesmo que com pouca diferença, no que diz respeito às táticas adotadas para atender as estratégias da empresa (34,61%) e ao acompanhamento das soluções no mercado (46,15%).

Entretanto, deve-se salientar que, mesmo com pouca diferença, a distinção mais nítida entre estas questões relacionou-se com a utilização do design no planejamento estratégico da empresa (40,38%) se comparado os designers de moda (34,21%). E, por fim, novamente, a ausência de inserção do design nas empresas compreendeu, praticamente, a mesma margem para os dois grupos analisados, situando-se na margem dos 7%.

### 4.3 Finalidade da inserção do design

Assim como nos dados apresentados anteriormente, as finalidades globais de inserção do design nas empresas indicaram presença mais significativa nos aspectos operacionais relacionados com desenvolvimento e lançamento do produto, como apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4 - Finalidades da aplicabilidade do design nas empresas.**

Finalidades da inserção do design	Design Geral	Design de Moda
Oferecer soluções inovadoras aos consumidores.	61,53%	76,31%
Viabilizar técnicas de produção do produto de forma coerente com as diretrizes da empresa.	40,38%	50%
Viabilizar técnicas de lançamento do produto de forma coerente com as diretrizes da empresa.	42,30%	42,10%
Criar um contexto interno favorável à criação de táticas coerentes com as intenções estratégicas da empresa.	42,30%	31,57%
Obter uma definição clara das diretrizes da empresa perante o contexto externo (mercado) e interno (colaboradores).	26,92%	13,15%
Viabilizar técnicas de coletas de dados do mercado.	15,38%	15,78%
O design não é gerido na empresa.	7,69%	7,89%

Fonte: desenvolvido pelos autores.

No entanto, ao se observar os dados individuais dos grupos, percebe-se que existem algumas diferenças significativas entre eles. Os dados apontaram que as empresas relativas ao universo da moda se utilizam do design com mais intensidade para conduzir o desenvolvimento de soluções inovadoras (76,31%) e viabilizar técnicas de produção do produto de forma coerente com as diretrizes da empresa (50%).

Por outro lado, os índices apontaram novamente que as empre-

sas de moda utilizam o design com menos intensidade, se comparadas com as empresas de design de outros segmentos, para os aspectos relacionados com as táticas e estratégias. As respostas relacionadas com a criação de contextos favoráveis à criação de táticas coerentes com as intenções estratégicas da empresa e obtenção de definições claras das diretrizes da empresa obtiveram, respectivamente, significativas diferenças nas áreas do design (42,30% e 26,92%) se relacionadas com as da moda (31,57% e 13,15%).

Por fim, os grupos obtiveram índices praticamente iguais com os aspectos relativos à viabilização das técnicas de lançamento do produto de forma coerente com as diretrizes da empresa, compreendendo a faixa dos 15%.

#### 4.4 Setores relacionados com as práticas do design

Com relação aos setores envolvidos com as práticas do design pode-se analisar que, como é de se deduzir, de forma geral, os gestores e colaboradores da própria área estão massivamente presentes (81,57% em empresas da área da moda e 82,69% em empresas de outras áreas do design).

Seguido deles, apenas o setor de marketing apresentou participação mais significativa com as atividades do design. No entanto, pode-se perceber que profissionais da área da moda indicaram, mais veementemente, a presença do marketing (60,52%) em suas atividades se comparados aos designers de outras áreas (46,15%), como apresentado no Quadro 5.

**Quadro 5 - Setores envolvidos com o design.**

Setores envolvidos com o design	Design Geral	Design de Moda
Gestores e/ou colaboradores do setor de design	82,69%	81,57%
Gestores e/ou colaboradores do setor de marketing	46,15%	60,52%
Gestores e/ou colaboradores do setor comercial e de vendas	34,61%	36,84%
CEO's	34,61%	21,05%
Setores administrativos	17,30%	21,05%
Gestores e/ou colaboradores do setor de engenharia	13,46%	23,68%
O design não está inserido na empresa.	7,69%	7,89%

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Ao analisar o Quadro 5, também se pode verificar que houve a homogeneização das respostas relativas com o envolvimento que os setores comerciais e de vendas possuem com as práticas do design (36,84% na área da moda e 34,61% nas outras áreas estudadas). Os setores administrativos também não obtiveram diferenças muito significativas na relação com o cotidiano do design (21,05% nas empresas de moda e 17,30% nas de outras áreas).

Contudo, é possível identificar diferença mais expressiva no envolvimento que os CEO's das empresas de áreas de produto, gráfico e serviço (34,61%) e de áreas da moda (21,05%) possuem com as práticas do design. Além disto, também se observou diferença no envolvimento que o setor de engenharia possui com o design nas empresas vinculadas com a moda (23,68%) e nas não vinculadas (13,46%).

#### 4.5 Orientações em que a inovação mais se relaciona com o design

Ao analisar o Quadro 6, pode-se compreender que não foram muito significativas as diferenças das respostas apontadas acerca das orientações que a inovação mais se relaciona com o design. De forma geral, pode-se observar a homogeneização das respostas relacionadas com os vínculos que a inovação possui com a solução da oferta oferecida ao usuário, com o modelo de negócios da empresa e as suas estruturas.

**Quadro 6 - Relações entre as intenções de inovação e as práticas de design nas empresas.**

Relações entre as intenções de inovação e o uso do design	Design Geral	Design de Moda
Para a inovação do valor da solução oferecida ao usuário (qualidade e geração de significados intangíveis).	51,92%	52,63%
Para a inovação da experiência de consumo do usuário (movimentos que buscam compreender as aspirações dos usuários para gerar conexões significativas com eles).	42,30%	52,63%
Para a inovação no processo (atividades e operações que viabilizam as ofertas da empresa).	40,38%	50%
Para a inovação do modelo de negócios da empresa (novas formas de gerar lucro).	38,46%	39,47%
<b>CONTINUA</b>		

Para a inovação da estrutura (ativos da empresa, sejam máquinas ou funcionários).	17,30%	21,05%
Para a inovação do canal de distribuição (formas de disponibilizar a solução ao consumidor).	15,38%	23,63%
O design não está relacionado com a inovação na empresa.	7,69%	7,89%

Fonte: desenvolvido pelos autores.

No entanto, podem-se observar diferenças nas relações com a experiência de consumo do usuário e com os processos que viabilizam as ofertas aonde empresas do setor da moda destacam-se mais que as demais empresas estudadas. Em ambos os aspectos, as empresas relacionadas com o setor da moda possuem, respectivamente, números mais expressivos (52,63% e 50%) se comparadas com as outras empresas (42,30% e 40,38%).

#### 4.6 Fatores que dificultam a inserção das competências do design nas empresas

A fim de compreender os fatores que podem dificultar a inserção mais integrada das competências do design nas empresas, os respondentes, mencionaram mais fortemente os aspectos relacionados com o capital intelectual (50%, para designers; e 52,63%, para designers de moda), como é observado no Quadro 7.

Quadro 7 - Motivos pelos quais o design não é gerido em sua totalidade.

Motivos pelos quais o design não é gerido em sua totalidade	Design Geral	Design de Moda
Há um desnivelamento da compreensão das funções do design entre colaboradores e gestores da empresa.	50%	52,63%
O design é compreendido apenas como ferramenta agregadora de valor estético, formal e produtivo.	42,30%	34,21%
A empresa desconhece as formas de atuação estratégica do design e as vantagens competitivas que ele pode fornecer.	42,30%	21,05%
Existem resistências internas às mudanças.	23,97%	36,84%
Há uma incerteza com relação aos resultados das atividades de design.	19,23%	18,42%
A cultura da empresa é mais focada na produção (chão de fábrica) do que em analisar as necessidades do usuário (mercado).	13,46%	23,68%
Não se aplica, o design é gerenciado em sua totalidade.	23,97%	10,52%

Fonte: desenvolvido pelos autores.

No entanto, ao analisar os dados individuais das áreas, podem-se perceber diferenças mais salientes. Para designers de empresas atuantes em outros segmentos, tais dificuldades residem, de forma mais evidente, na compreensão do design como ferramenta agregadora de valor estético, formal e produtivo (42,30%) e desconhecimento das formas de atuação estratégica do design e as vantagens competitivas (42,30%). Já para os designers de moda, as barreiras estão mais fortemente relacionadas com o enfoque cultural na produção da fábrica do que na análise das necessidades do usuário (23,68%) e nas resistências internas às mudanças (36,84%).

E, ainda, se pode analisar que a incerteza com relação aos resultados das atividades de design obtiveram respostas mais niveladas entre os dois grupos, compreendendo a margem entre 18 e 19%.

#### **4.7 Perspectivas para aumentar a inserção das competências do design nas empresas**

A última parte do questionário permitiu que os respondentes descrevessem suas opiniões acerca de ações que podem ampliar a inserção das competências do design dentro das empresas e, assim, minimizar as dificuldades oriundas deste processo. Todas as respostas obtidas foram compiladas e sistematizadas por similaridade. Como houve uma semelhança muito grande nas opiniões dos dois grupos, optou-se por descrevê-las de forma reunida para evitar repetições de informações.

De forma geral, ambos os grupos apontaram que o aumento do conhecimento, sobretudo dos gestores; a maior articulação e comunicação entre os setores; a utilização do design mais estratégico do que estético; e a necessidade de quebra de paradigmas de gestão, são as principais operações que podem colaborar para a ampliação da inserção do design nas empresas.

No entanto, com relação às possibilidades existentes para aumentar as formas de atuações do design nas empresas, os respondentes de todas as áreas alegaram, basicamente, questões de cunhos tático e estratégico. Segundo eles, para o design ser gerido em sua totalidade, o nível estratégico necessita:

- a) Ter maior conhecimento acerca das abordagens estratégica,

tática e operacional do design; e, conhecer mais profundamente os seus efeitos positivos para a corporação, a fim de perpetuá-los no restante da companhia;

b) Definir formas de mensurar os impactos do design na empresa para guiar tomadas de decisões favoráveis aos investimentos na área;

c) Equilibrar e nivelar a cultura da empresa acerca do design em todos os níveis estratégico, tático e operacional a fim de minimizar os desnivelamentos de conhecimentos existentes entre gestores e colaboradores;

d) Promover maior clareza e foco nos objetivos da companhia para que cada colaborador conheça seu papel e o execute de forma qualificada e assertiva;

e) Articular a veia empreendedora dos gestores com o conhecimento das potencialidades do design a fim de elaborar as intenções da empresa e articular suas estratégias;

f) Possuir gestores com lideranças fortes, conscientes sobre a importância do design e próximos dos níveis hierárquicos da organização a fim de contaminar o corpo da empresa de forma transparente e explicitando suas intenções;

g) Ter abertura e interesse para o novo, catalisando os processos ultrapassados e nocivos para a empresa, além de compreender a importância de planejamentos de longo prazo.

Assim, pode-se verificar que as respostas relacionadas com o nível estratégico estão diretamente vinculadas com a importância do conhecimento e comprometimento dos gestores na criação de uma cultura permanente de design. Além disto, os participantes também mencionaram que os gestores devem elaborar estratégias de longo prazo e criar espaços corporativos para que as competências do design possam permear todas as ações, independente do nível que elas estejam inseridas.

Contudo, percebe-se que as respostas obtidas não descartam ferramentas tradicionais de gestão (planejamento estratégico, por exemplo), mas sim, elas apontam soluções que visam acrescentar conhecimento sobre design na alta corporação para serem utili-

zadas juntamente com ferramentas que já são conhecidas dos gestores.

Acrescido a isto, os participantes também mencionaram que a atuação integral do design pode ser mais bem sucedida com a formulação de algumas ações do nível tático:

- a) Flexibilizar e gerenciar o design em todos os âmbitos da organização, articulando-o em diferentes partes, etapas e profissionais envolvidos de forma responsável e consciente;
- b) Fornecer o suporte e articular o encadeamento de todos os outros setores no processo de design;
- c) Sistematizar as inter-relações de dependência e independência de cada setor, elucidando os papéis de cada um e suas responsabilidades diante dos objetivos das empresas;
- d) Estimular os setores correlacionados com as práticas do design a compreender, se interessar e disponibilizar tempo e interesse para aplicar o design na empresa;
- e) Planejar recursos humanos e estratégias de coligação entre o design e setores ainda não explorados;
- f) Facilitar a fluidez da comunicação entre os setores;
- g) Capacitar os colaboradores a operarem no âmbito de avaliações, sejam eles avaliadores ou avaliados;
- h) Realizar atividades integradoras entre os funcionários e gestores com o objetivo de desmistificar as formas de atuação do design.

Por fim, destaca-se que os participantes dos questionários não citaram, de forma mais direta, aspectos do design operacional como carências de inserção do design na empresa. Este fato pode confirmar os dados apresentados nos quadros apresentados anteriormente que situam a atuação do design, sobretudo, no âmbito do desenvolvimento do produto e, portanto, estão melhores estabelecidos nas companhias.

## **5 Discussão dos Resultados**

Ao analisar os resultados, pode-se verificar que, de forma geral, as competências dos designers de todas as áreas estão mais for-

temente inseridas no âmbito operacional. Mesmo que designers de áreas não correlacionadas com a moda tenham apresentado mais relações com os processos táticos (30,76% contra 26,31% da área da moda), pode-se analisar que esta inserção ainda ocorre de forma tímida e pouco representativa, se comparada ao âmbito do desenvolvimento dos produtos (76,31% na moda e 53,84% nas outras áreas do design).

Além disto, houve diferença pouco significativa entre as áreas nas menções relativas ao uso das competências do design na construção do posicionamento estratégico do design nas corporações. Apesar de os dados apontarem que os designers de áreas de produto, gráfico e serviço possuem, discretamente, suas práticas mais presentes no planejamento estratégico da empresa (40,38%) que os designers de moda (34,21%), também se verifica que o âmbito estratégico obteve menções demasiadamente baixas se comparadas com as esferas operacionais.

Desta forma, a pouca articulação tática e estratégica que o design ainda possui em todas as áreas, identificada na presente pesquisa de campo, vai ao encontro com Best (2006) ao afirmar que o maior desafio da aplicação prática da gestão integrada do design relaciona-se com a dificuldade de gerar impactos holísticos na empresa. Logo, verifica-se que esta dificuldade está explícita nas dimensões teóricas e práticas do design e, portanto, indica a necessidade de sistematizar formas de inserção da aplicação integral das competências estratégicas, táticas e operacionais do design nas empresas.

Por todos estes motivos expostos, não é possível fazer uma relação de fertilização cruzada entre a efemeridade das dinâmicas do mercado da moda e a maturidade com que as competências dos designers estão inseridas nas empresas atuantes neste setor. Além disto, também não é possível afirmar que a cultura da prática do design está mais inserida em empresas de moda que nas demais.

Contudo, pode-se citar que, talvez, a questão central de muitas companhias ainda se relacione com a necessidade de “aprender a aprender”, pois, além das empresas, normalmente, buscarem respostas já utilizadas anteriormente (DWECK, 2006), muitas não

se mostram habilidosas em experimentar novas abordagens.

No entanto, mesmo que tenha sido evidenciado que as competências do design não estão inseridas integralmente em todos os setores analisado, torna-se interessante discutir possíveis aspectos que estejam correlacionados com as diferenças evidenciadas. Dentre tais distinções, chama atenção a diferença de inserção do designer de moda no âmbito operacional e a relação que o marketing possui em suas atividades. Neste sentido, pode-se correlacionar que a ênfase da inserção das competências do designer no desenvolvimento do produto, talvez, seja um reflexo do dinamismo do setor da moda e da conseqüente exigência de lançamentos mais frequentes de produtos no mercado.

Com relação aos aspectos conectados com as formas de gestão das empresas e compreensão das competências do design, também se verificou estreita relação entre as informações extraídas da literatura e nos dados fornecidos na pesquisa de campo pelos designers de todas as áreas. Em ambos os contextos teórico e prático, os gestores estão apontados como atores corporativos difíceis de serem impactados com novas ideias e, segundo os entrevistados, possuem pouca relação com as competências do design. Estes comportamentos podem estar relacionados com a falta de conhecimento sobre determinada área, mas também, vinculado ao paradigma que o design lhes lança em virtude de tratar da incerteza e, antagonicamente, os gestores estarem acostumados a evitar riscos (LIEDTKA et al., 2009).

Desta forma, percebe-se que o somatório do desconhecimento das competências do design, somado com o medo dos riscos e incertezas, pode resultar em uma fórmula negativa para a aplicabilidade das *expertises* do design de forma integral nas empresas. Tais incertezas podem ser ampliadas pela dificuldade de mensurar os impactos do design (JOHNSON; MCHATTIE, 2014) para a corporação, conforme observado nas respostas descritivas da pesquisa de campo.

Contudo, mesmo compreendendo que o mercado influi sobre os processos das companhias (MARTINS, 2004; SCHWAB, 2010; BERNARDES et al., 2013; LIBÂNIO, 2014), pode-se estimar que ainda existem barreiras internas relacionadas ao design que revelam-se, atual-

mente, como agentes negativos junto aos possíveis efeitos positivos que um mercado competitivo possa ter sobre uma empresa. Então, este cenário pode sugerir questionamentos acerca do quanto a competitividade de um setor pode influir em empresas que não possuem ordenados os seus fatores críticos de sucesso para a inserção estratégica do design (MOREIRA; BERNARDES, 2014). Por isto, pode-se refletir acerca dos impactos que a competitividade do mercado possui sobre empresas que não possuem conhecimentos, informações, processos, projetos, estratégias e recursos humanos estabelecidos e favoráveis para as práticas do design. Desta forma, surge a necessidade de reflexão sobre os mecanismos que podem corroborar para a realização da fertilização cruzada entre mercados competitivos e empresas que não possuem os fatores críticos de sucesso, relacionados com o design, equilibrados.

## **6 Considerações Finais**

As evidências que apontaram o designer de moda com mais ênfase na atuação do produto indicam uma necessidade de ampliação de suas competências táticas e estratégicas em empresas de moda. Mas esta abertura não se relaciona apenas ao contexto de moda, pois os aspectos táticos e estratégicos, mesmo que levemente mais acentuados nas outras áreas, também necessitam ser reforçados nas áreas de design de produto, gráfico e serviço.

Neste sentido, constata-se que o design possui presença na maioria das empresas que a amostra está inserida. No entanto, verificou-se que ela se dá de forma mais reduzida ao âmbito operacional ou está, ainda, timidamente inserida nas esferas táticas e estratégicas. Por isto, se antes, o desafio era inserir o design, de alguma forma, nas corporações, hoje, parece que a necessidade é expandi-lo em um âmbito mais intangível e estratégico. Para tanto, é possível relacionar que a falta de conhecimento na área, em diversas instâncias da corporação, esteja relacionada com a subutilização do ofício do designer e o pouco espaço que ele possui em muitas empresas, incluindo as de moda.

Assim, percebe-se que, mesmo que não se tenham evidenciado diferenças entre as inserções das competências dos designers de

moda sobre as demais áreas, conclui-se que os resultados desta pesquisa são pertinentes e evocam uma importante discussão que reside na urgência da inserção mais holística das práticas, sobretudo, estratégica e tática do design em todas as áreas.

## Referências

- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, Boston, v. 69, n. 3, p. 99-109, 1991.
- ARGYRIS, L.; SCHÖN, D. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Boston: Addison Wesley, 1978.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BECKMAN, S. L.; BARRY, M. Innovation as a learning process: embedding design thinking. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 25-56, 2007.
- BENDER, A. R. **Inovação orientada pelo Design**: o caso da indústria de confecção de artigos do vestuário no Rio Grande do Sul. 2011. 121 f. Dissertação (Mestrado em Design Estratégico) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2011.
- BERNARDES, M. M. e S.; OLIVEIRA, G. G. de; RUECKER, S.; SATO, K. Identificação de pesquisas estratégicas em gestão de design direcionadas ao aumento da competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras. **Design e Tecnologia**, Porto Alegre, n. 5, p. 24-34, ago. 2013.
- BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. Design as a knowledge agent: how Design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. **Design Studies**, v. 24, n. 2, p. 181-194, Mar. 2003.
- BEST, K. **Design management**: managing design strategy, process and implementation. Lausanne: AVA Publishing, 2006.
- BORBA, G. S. de; REYES, P. Inovação Orientada pelo Design: a construção de uma organização voltada para a Inovação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 4., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CCJF, 2007. p. 1-8.
- BORJA DE MOZOTA, B. **Design management**: using Design to build value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.
- CENTRO BRASIL DESIGN. **Diagnóstico do Design Brasileiro**. Brasília, DF: ApexBrasil/MDIC, 2014. Disponível em: <[http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico\\_Design\\_Brasileiro\\_Web.pdf](http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf)>. Acesso em: 06 out. 2015.
- CELASCHI, F. Il Design come mediatore tra saperi. In: GERMAK, C. (Ed.). **Uomo al centro Del progetto**: Design per un nuovo umanesimo. Torino: Allemandi & C., 2008. p. 19-31.
- CHARNLEY, F.; LEMON, M.; EVANS, S. Exploring the process of whole system design. **Design Studies**, v. 32, n. 2, p. 156-179, 2011.
- CHOO, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2005.
- COBRA, M. **Marketing & Moda**. São Paulo: Senac São Paulo, 2007.
- COOPER, R., JUNGINGER, S. The evolution of design management. **Design Management Journal**, v. 4, n. 1, p. 4-6, 2009.

- DRUCKER, P. The Coming of the New Organization. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 88, n. 1, p. 45-53, 1998.
- DWECK, C. S. **Mindset: the new psychology of success**. New York: Random House, 2006.
- GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.
- GORB, P.; DUMAS, Â. M. P. "Silent Design". **Design Studies**, v. 8, n. 3, p. 150-156, July 1987.
- HAYES, J. **The Theory and Practice of Change Management**. 4th ed. New York: Palgrave, 2014.
- JONES, S. J. **Fashion design: manual do estilista**. São Paulo: Cosac Naify, 2005.
- JOHNSON, M. P.; MCHATTIE, L. Making Design Explicit in Organisational Change: Detour or Latour. In: ACADEMIC DESIGN MANAGEMENT CONFERENCE: Design Management in an Era of Disruption, 19th, 2014, London. **Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2014. p. 906-926.
- KIM, H. D. The link between individual and organizational learning. In: KLEIN, A. D. (Ed.) **The strategic management of intellectual capital**. Butterworth: Heinemann, 1993.
- LIBÂNIO, C. **Competências na formação e integração de indivíduos e equipes na Gestão do Design: um framework para a indústria do vestuário**. 2014. 167 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- LIEDTKA, J.; ROSEN, R.; WILTBANK, R. **The Catalyst: how you can become an extraordinary growth leader**. New York: Crown Business, 2009.
- LUMA INSTITUTE. A taxonomy of innovation. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 92, n. 1-2, p. 30-31, 2014.
- MARTINS, R. F. de F. **A gestão de Design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do Design em organizações**. 2004. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de Design como estratégia organizacional**. 2 ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.
- MESQUITA, C. **Moda contemporânea: quatro ou cinco reflexões possíveis**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2004.
- MINTZBERG, H. **Rebalancing Society: radical renewal beyond left, right and center**. Oakland: Berrett-Koehler, 2015.
- MIRANDA, A. P. **Consumo de moda: a relação pessoa-objeto**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2008.
- MORAES, D. de. **Metaprojeto: o Design do Design**. São Paulo: Blücher, 2010.
- MOREIRA, B. R.; BERNARDES, M. M. e S. Dificuldades para o posicionamento estratégico da atividade do design em empresas brasileiras de grande porte. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 7, n. 3, p. 110-122, 2014.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford: Oxford University, 1995.
- PARADIS, J. Z.; MCGAW, D. **Naked Innovation**. Chicago: Institute of Design, 2007.

SCHWAB, K. (Ed.). The Global Competitiveness Report: 2010-2011. Geneva: World Economic Forum, 2010.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline**: the art & practice of the learning organization. New York: Doubleday, 2006.

SERENA, M. Il design strategico, un nuovo imperativo per le imprese italiane. **Revista Global Manager**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 111-115, 2009.

TEIXEIRA, J. C. The Unexplored Capabilities of Design Knowledge. In: DESIGN (PLUS) RESEARCH, 2000, Milan. **Proceedings...** Milan: Politécnico di Milano, 2000. p. 18-20.

TEIXEIRA, C. Viewpoint: the entrepreneurial design curriculum – design-based learning for knowledge-based economies. **Design Studies**, v. 31, n. 4, p. 411-418, 2010.

TREPTOW, D. **Inventando moda**: planejamento de coleção. 2. ed. Brusque, 2003.

WU, Z; DUFFY, A. Modelling collective learning in design, special issue on Learning and Creativity. **Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing**, Cambridge, v. 18, n. 4, p. 289-313, 2004.

ZURLO, F. Design Strategico. In: ROMANI, L. (Ed.) **XXI Secolo**: gli spazi e le arti. Roma, Treccani, 26 genn. 2010. Enciclopedia Treccani, v. IV. Disponível em: <[http://www.treccani.it/enciclopedia/Design-strategico\\_%28XXI\\_Secolo%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/Design-strategico_%28XXI_Secolo%29/)>. Acesso em: 26 ago. 2015.

**Como citar este capítulo (ABNT):**

MOREIRA, Bruna Ruschel; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. As dinâmicas do mercado da moda e a inserção do design nas empresas: uma fertilização cruzada? In: BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; LINDEN, Julio Carlos de Souza van der (Orgs.). **Design em Pesquisa** – Vol. I. Porto Alegre: Marcavisual, 2017. p. 67-90.

**Como citar este capítulo (Chicago):**

Moreira, Bruna Ruschel, and Maurício Moreira e Silva Bernardes. 2017. "As dinâmicas do mercado da moda e a inserção do design nas empresas: uma fertilização cruzada?" In *Design em Pesquisa*, 1st ed., 1:67-90. Porto Alegre: Marcavisual.