



PGDESIGN | Programa de Pós-Graduação  
Mestrado | Doutorado



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

Keila Marina Nicchelle

**DESIGN DE MODA:**  
***FRAMEWORK* PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO**  
**PELO DESIGN NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE**  
**MODA EM EMPRESAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO**

Tese de Doutorado

Porto Alegre

2018

**KEILA MARINA NICHELLE**

**Design de Moda:**

***framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito final à obtenção do título de Doutora em Design.

Orientador:

Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden

Porto Alegre

2018

## Catálogo da Publicação

Nicchelle, Keila Marina

Design de Moda: framework para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário / Keila Marina Nicchelle. -- 2018.

292 f.

Orientador: Júlio Carlos de Souza van der Linden.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Design de Moda. 2. Design Estratégico.  
3. Processo de desenvolvimento de produtos de moda.  
4. Inovação. 5. Complexidade. I. van der Linden, Júlio Carlos de Souza, orient. II. Título.

**Keila Marina Nicchelle**

**DESIGN DE MODA:  
FRAMEWORK PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO  
PELO DESIGN NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE  
MODA EM EMPRESAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutora em Design e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS.

Porto Alegre, 10 de Maio de 2018.

---

**Prof. Dr. Régio Pierre da Silva**

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS

**Banca Examinadora:**

---

Orientador: **Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden**

Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Bruna Ruschel Moreira**

Pesquisadora do Grupo REDES da ULISBOA – Examinadora externa

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia de Souza Libânio**

Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Gestão em Saúde da UFCSPA  
– Examinadora externa

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Istefani Carisio de Paula**

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFRGS – Examinadora externa

---

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

Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS – Examinador interno

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Júlio Carlos de Souza van der Linden, orientador deste trabalho, por acreditar em meu projeto de pesquisa e aceitar o desafio de caminhar comigo durante esta trajetória de estudo, compartilhando seu conhecimento sempre de forma generosa e humana.

Agradeço aos professores Daiane Pletsch Heinrich, Fábio Parode, Istefani Carisio de Paula, Maurício Moreira e Silva Bernardes, avaliadores do projeto de qualificação, pelas valiosas contribuições que possibilitaram aperfeiçoar a proposta de estudo.

Agradeço ao grupo de pesquisa LDCI, coordenado pelo Prof. Júlio, meu orientador, pelas ricas discussões e troca de experiências, colaborando no desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço ao IFRS – Campus Erechim, instituição onde atuo profissionalmente, que me concedeu afastamento das atividades de trabalho para realização deste Doutorado, e, em especial, às minhas colegas de trabalho pelo apoio e compreensão durante este período.

Agradeço ao Sindinvest, por apoiar este projeto e acreditar na viabilidade do estudo, assim como nas suas possíveis contribuições para as empresas da região do Alto Uruguai Gaúcho.

Agradeço às empresas associadas ao APL Polovest, em especial às empresas que se engajaram com a pesquisa, compartilhando suas práticas profissionais e abrindo espaço para a implementação de novos métodos de trabalho propostos neste estudo.

Agradeço aos designers que participaram do estudo, trazendo suas experiências profissionais na academia e na indústria, possibilitando a reflexão da aplicação prática do estudo e o aprimoramento da sua proposta.

Agradeço aos meus pais João e Silvia, meus exemplos de vida, por acreditarem em meus sonhos, que também se tornaram seus, sempre me incentivando e apoiando com carinho.

Agradeço ao meu marido Juliano e a minha filha Maria Valentina, minha razão de viver, a quem dedico este Doutorado, por estarem sempre comigo, doando seu amor incondicional em todos os momentos de minha vida.

## RESUMO

O Design, inserido na complexidade do atual ambiente social, cultural, produtivo e mercadológico se apresenta como uma atividade complexa, o que exige o estudo de estratégias de inovação direcionadas a resolução de problemas de projeto, aplicáveis ao Design de Moda. Nesse sentido, o presente estudo propõe a apresentação de um *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário, valendo-se da abordagem teórico-metodológica de Design Estratégico. Frente a essa proposta de estudo, a pesquisa foi desenvolvida em três fases sistêmicas: Epistemologia do Projeto, Praxiologia do Projeto e Pedagogia do Projeto. A primeira fase compreendeu a realização de uma Pesquisa Bibliográfica sobre o tema com o objetivo de refletir sobre a natureza complexa da atividade de Design sob a perspectiva da cultura de projeto, trazendo algumas abordagens conceituais e metodológicas em Design Estratégico e Design de Moda. A segunda fase compreendeu a realização de uma Pesquisa de Campo e de um Estudo de Caso com o objetivo identificar as *práxis* de Design adotadas em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao Arranjo Produtivo Local Têxtil e do Vestuário (APL Polovest), localizado na região do Alto Uruguai Gaúcho. Inicialmente, buscou-se identificar a presença e as formas de atuação do Design nestas empresas, e posteriormente, diagnosticar a função do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em três empresas com potencial para implementação de estratégias de inovação pelo Design. A terceira fase compreendeu a realização de uma Pesquisa Ação com o objetivo de implementar estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda nas três empresas que participaram da fase anterior do estudo. Os resultados obtidos nestas fases da pesquisa permitiram a reflexão sobre a teoria e a prática em Design de Moda, possibilitando a configuração de um *framework* para orientar a implementação de estratégias de inovação no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário. O *framework* propõe a construção de uma nova cultura de projeto nestas empresas, capitalizando um conjunto de conhecimentos em torno da ação projetual, a fim de direcionar à identificação, à análise e a resolução de problemas de projeto, inseridos na complexidade da atividade de Design. Portanto, espera-se que a aplicação do *framework* possa indicar oportunidades de inovação projetual, tornando estas empresas mais competitivas por meio de suas ofertas, com vistas ao fortalecimento do setor do vestuário na região do Alto Uruguai Gaúcho.

**Palavras-chave: Complexidade; Design Estratégico; Design de Moda; Processo de Desenvolvimento de Produtos de Moda; Inovação.**

## ABSTRACT

Design, inserted in the complexity of the current social, cultural, productive and market environment, represents a complex activity, requiring the study of innovation strategies directed to solving project problems, applicable to Fashion Design. In this regard, the present study proposes a Design framework for implementing innovation strategies in the development of fashion products in apparel manufacturing companies, drawing on the theoretical-methodological approach of Strategic Design. Given this study's proposal, research was developed in three systemic phases: Project Epistemology, Project Praxeology and Project Pedagogy. The first phase involved a literature review on the theme, which contemplated the complex nature of the Design activity from a project culture perspective, conveying some conceptual and methodological approaches from Strategic and Fashion Design. The second phase involved a Field Survey and a Case Study, with the goal of identifying the Design praxis adopted by apparel manufacturing companies linked to the Local Textile and Clothing Productive Arrangement (APL Polovest), located in the Alto Uruguai Gaúcho region, southern Brazil. Initially, we sought to identify the presence and proceedings of Design in these companies and, later, to establish the role of Design in the process of fashion products development in three companies, selected for their potential to implement innovation strategies through Design. The third phase involved the execution of an Action Research to implement innovation strategies through Design in the process of developing fashion products in the companies from the previous phase. Results obtained in these research phases supported a critical reflection on Fashion Design theory and practice, as well as the configuration of a framework to guide the implementation of Design innovation strategies in the process of developing fashion products in apparel manufacturing companies. The framework proposes the construction of a novel project culture in these companies, using a set of knowledge capitalized around the project action, guiding the identification, analysis and resolution of project problems inserted into the Design action complexity. Therefore, we may expect the implementation of this framework to reveal opportunities for project innovation, making these companies more competitive through their offerings, with focus on the strengthening of the clothing sector in the Alto Uruguai Gaúcho region.

**Key words: Complexity; Strategic Design; Fashion Design; Fashion Product Development Process; Innovation.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Abordagem teórica da pesquisa .....	29
Figura 2 – Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação .....	38
Figura 3 – <i>Framework</i> para implementação dos dez tipos de inovação .....	62
Figura 4 – Estratégias de inovação .....	64
Figura 5 – <i>Framework</i> para inovação de significados do modelo de negócios .....	66
Figura 6 – Rede de intérpretes da evolução de cenários .....	67
Figura 7 – Modelo de gestão da inovação pelo Design .....	68
Figura 8 – Mediação do Design no interior da cadeia de valor .....	71
Figura 9 – Fases do processo metaprojetual .....	74
Figura 10 – Pesquisa metaprojetual: pesquisa contextual e pesquisa <i>blue-sky</i> .....	75
Figura 11 – Processo de desenvolvimento do sistema produto-serviço com base nos estudos realizados por Celaschi (2007) e Deserti (2007) .....	76
Figura 12 – Design de Moda: as influências da Arte e do Design na Moda .....	79
Figura 13 – Revoluções estilísticas situadas na fase moderna da moda .....	84
Figura 14 – Esquema de definição do conceito gerador .....	93
Figura 15 – Escada Dinamarquesa do Design .....	103
Figura 16 – Classificação na Escada Dinamarquesa do Design das metodologias projetuais propostas por Vincent-Ricard (1989), Rech (2002), Montemezzo (2003), Jones (2005), Treptow (2005) e Renfrew e Renfrew (2010) .....	104
Figura 17 – Atuação do Design de Moda no cenário contemporâneo .....	107
Figura 18 – Municípios do Alto Uruguai .....	120
Figura 19 – Grau de maturidade do Design nas empresas de acordo com a Escada Dinamarquesa do Design .....	143
Figura 20 – Níveis de inserção do Design nas empresas .....	144
Figura 21 – Imagem de referência da coleção <i>Blue Urban</i> .....	166
Figura 22 – Peças conceituais da coleção <i>Blue Urban</i> .....	167
Figura 23 – Peças comerciais da coleção <i>Blue Urban</i> .....	169
Figura 24 – Imagem de referência da coleção Viva .....	170
Figura 25 – Peça conceitual da coleção Viva .....	171
Figura 26 – Peças comerciais da coleção Viva .....	172
Figura 27 – Imagem de referência da coleção O Fetiche dos Musicais. ....	173
Figura 28 – Peças conceituais da coleção O Fetiche dos Musicais .....	174
Figura 29 – Peças comerciais da coleção O Fetiche dos Musicais .....	175

Figura 30 – <i>Framework</i> para implementação de estratégias de inovação pelo Design no PDP de moda .....	187
Figura 31 – Fase de observação .....	188
Figura 32 – Fase de elaboração .....	189
Figura 33 – Fase de realização .....	190
Figura 34 – Fase de execução .....	191
Figura 35 – Trampolins culturais aplicados à Escada Dinamarquesa do Design .....	200
Figura 36 – <i>Framework</i> da Gestão do Design na prática .....	201

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura teórico-metodológica da pesquisa .....	27
Quadro 2 – Procedimentos metodológicos da pesquisa .....	28
Quadro 3 – Epistemologia do Projeto .....	45
Quadro 4 – <i>Framework</i> para o desenvolvimento do processo projetual .....	72
Quadro 5 – <i>Framework</i> para implementação do processo de inovação dirigido pelo Design .....	78
Quadro 6 – Processo de criação industrial de moda .....	87
Quadro 7 – Processo de desenvolvimento do produto de moda .....	88
Quadro 8 – Processo de desenvolvimento de produtos de moda .....	92
Quadro 9 – Preocupações com a usabilidade do vestuário .....	93
Quadro 10 – Processo de desenvolvimento de coleção .....	96
Quadro 11 – Processo de desenvolvimento de projeto de moda .....	98
Quadro 12 – Processo de desenvolvimento de coleção .....	99
Quadro 13 – Comparação das ações de planejamento, desenvolvimento, execução e comercialização do projeto com base nas metodologias projetuais propostas por Vincent-Ricard (1989), Rech (2002), Montemezzo (2003), Jones (2005), Treptow (2005) e Renfrew e Renfrew (2010) .....	100
Quadro 14 – Síntese das fases e objetivos do processo de desenvolvimento do sistema produto-serviço .....	111
Quadro 15 – Síntese das fases e objetivos do processo de desenvolvimento de produtos de moda .....	112
Quadro 16 – Processo de desenvolvimento de produtos de moda com abordagem de Design Estratégico .....	114
Quadro 17 – Praxiologia do Projeto .....	119
Quadro 18 – Identificação das empresas vinculadas ao APL Polovest .....	123
Quadro 19 – Identificação das empresas que participaram da Pesquisa de Campo .....	125
Quadro 20 – Identificação dos gestores que participaram da Pesquisa de Campo .....	126
Quadro 21 – Identificação das empresas que participaram do Estudo de Caso .....	137
Quadro 22 – Identificação dos gestores que participaram do Estudo de Caso .....	138
Quadro 23 – Identificação dos designers que participaram do Estudo de Caso .....	139
Quadro 24 – Inovações implementadas nas empresas .....	147
Quadro 25 – Metodologia projetual aplicada ao PDP de moda nas empresas .....	149
Quadro 26 – Comparação entre as fases do PDP de moda propostas por Montemezzo (2003) e as fases do PDP de moda adotadas nas empresas .....	152
Quadro 27 – Pedagogia do Projeto .....	155

Quadro 28 – Identificação das equipes que participaram dos <i>workshops</i> .....	157
Quadro 29 – Cronograma de trabalho dos <i>workshops</i> .....	158
Quadro 30 – Identificação dos profissionais que participaram do Grupo Focal .....	179
Quadro 31 – Avaliação do <i>framework</i> .....	181
Quadro 32 – Sistematização da fase de observação com o PDP de Moda .....	193
Quadro 33 – Sistematização da fase de elaboração com o PDP de Moda .....	194
Quadro 34 – Sistematização da fase de realização com o PDP de Moda .....	195
Quadro 35 – Sistematização da fase de execução com o PDP de Moda .....	195

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas que possuem setor de Design .....	128
Tabela 2 – Perfil de formação dos profissionais que atuam com Design nas empresas ..	129
Tabela 3 – Setores relacionados direta ou indiretamente com Design nas empresas .....	130
Tabela 4 – Grau de maturidade do Design nas empresas segundo a interpretação dos gestores .....	131
Tabela 5 – Níveis de inserção do Design nas empresas segundo a interpretação dos gestores .....	132
Tabela 6 – Estratégias de inovação implementadas nas empresas .....	133
Tabela 7 – Benefícios trazidos pelo Design para as empresas .....	134

## **LISTA DE SIGLAS**

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil

AD Alto Uruguai – Agência de Desenvolvimento Regional do Alto Uruguai

AMAU – Associação dos Municípios do Alto Uruguai

APL Polovest – Arranjo Produtivo Local Têxtil e do Vestuário

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CNI – Confederação Nacional das Indústrias

Corede Norte – Conselho Regional do Norte do Estado

FEE – Fundação de Economia e Estatística

IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

IICD – Instituto de Inovação, Competitividade e Design

LDCI – Laboratório de Design, Cultura e Inovação

PDP – Processo de desenvolvimento de produtos

PIB – Produto Interno Bruto

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Sindivest AU – Sindicato das Indústrias do Vestuário do Alto Uruguai Gaúcho

VAB – Valor Adicionado Bruto

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS .....	21
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2 Objetivo específicos .....</b>	<b>21</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	22
1.4 ESTRUTURA TEÓRICO-METODOLÓGICA DA PESQUISA .....	25
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>28</b>
2.1 EPISTEMOLOGIA DO PROJETO .....	28
<b>2.1.1 Pesquisa Bibliográfica .....</b>	<b>29</b>
2.2 PRAXIOLOGIA DO PROJETO .....	30
<b>2.2.1 Pesquisa de Campo .....</b>	<b>31</b>
2.2.1.1 Coleta de dados .....	32
2.2.1.2 Análise de dados .....	33
<b>2.2.2 Estudo de Caso .....</b>	<b>34</b>
2.2.2.1 Coleta de dados .....	35
2.2.2.2 Análise de dados .....	36
2.3 PEDAGOGIA DO PROJETO.....	37
<b>2.3.1 Pesquisa Ação .....</b>	<b>37</b>
2.3.1.1 Aplicação da pesquisa .....	39
2.3.1.2 Avaliação da pesquisa .....	42
<b>2.3.2 Grupo Focal .....</b>	<b>43</b>
<b>3. EPISTEMOLOGIA DO PROJETO .....</b>	<b>45</b>
3.1 DESIGN E COMPLEXIDADE .....	46
<b>3.1.1 A Teoria da Complexidade .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1.2 A natureza complexa do Design .....</b>	<b>53</b>
3.2 DESIGN: ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO .....	59
<b>3.2.1 Inovação pelo Design .....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.2 Estratégias de inovação com abordagem de Design Estratégico .....</b>	<b>69</b>
3.3 DESIGN DE MODA: PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	79
<b>3.3.1 Do estilo ao processo de desenvolvimento de produtos de moda .....</b>	<b>80</b>
<b>3.3.2 Abordagens metodológicas em Design de Moda .....</b>	<b>86</b>

3.3.2.1 O processo de criação industrial de moda de Vincent-Ricard (1989) .....	86
3.3.2.2 O processo de desenvolvimento do produto de moda por Rech (2002) .....	87
3.3.2.3 O processo de desenvolvimento de produtos moda por Montemezzo (2003) .....	90
3.3.2.4 O processo de desenvolvimento de coleção de moda por Treptow (2005) .....	93
3.3.2.5 O processo de desenvolvimento do projeto de moda por Jones (2005) .....	97
3.3.2.6 O processo de desenvolvimento de coleção por Renfrew e Renfrew (2010) .....	98
<b>3.3.3 Os níveis de influência do Design no Design de Moda .....</b>	<b>99</b>
<b>3.4 DESIGN ESTRATÉGICO: UMA CONTRIBUIÇÃO TEÓRICO- METODOLÓGICA APLICADA AO DESIGN DE MODA .....</b>	<b>106</b>
<b>3.4.1 Design Estratégico e a gestão da complexidade .....</b>	<b>108</b>
<b>3.4.2 Design de Moda como cultura de projeto .....</b>	<b>110</b>
<b>4. PRAXIOLOGIA DO PROJETO .....</b>	<b>119</b>
4.1 O CENÁRIO EM QUE ESTÃO INSERIDAS AS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO .....	120
4.2 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO .....	124
<b>4.2.1 Identificação das Empresas .....</b>	<b>124</b>
<b>4.2.2 Identificação dos Gestores .....</b>	<b>126</b>
<b>4.2.3 A presença do Design e as suas formas de atuação nas empresas .....</b>	<b>127</b>
4.3 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	136
<b>4.3.1 Identificação das Empresas .....</b>	<b>136</b>
<b>4.3.2 Identificação dos Gestores .....</b>	<b>138</b>
<b>4.3.3 Identificação dos Designers .....</b>	<b>139</b>
<b>4.3.4 As contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda .....</b>	<b>140</b>
4.3.4.1 A cultura de Design .....	140
4.3.4.2 As estratégias de inovação pelo Design .....	145
4.3.4.3 O processo de desenvolvimento de produtos de moda .....	149
<b>5. PEDAGOGIA DO PROJETO .....</b>	<b>155</b>
5.1 ANÁLISE DA PESQUISA AÇÃO .....	156
<b>5.1.1 Identificação do grupo de trabalho .....</b>	<b>156</b>
<b>5.1.2 Identificação da metodologia de trabalho .....</b>	<b>157</b>
<b>5.1.3 Implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário .....</b>	<b>159</b>
5.1.3.1 Macrofase de planejamento .....	159
5.1.3.2 Macrofase de ação .....	160

5.1.3.3 Macrofase de avaliação .....	165
<b>5.1.4 Apresentação dos projetos .....</b>	<b>166</b>
5.1.4.1 Síntese do projeto de coleção desenvolvido pela Equipe A .....	166
5.1.4.2 Síntese do projeto de coleção desenvolvido pela Equipe B .....	170
5.1.4.3 Síntese do projeto de coleção desenvolvido pela Equipe C .....	173
<b>5.1.5 Resultados alcançados .....</b>	<b>176</b>
5.2 ANÁLISE DO GRUPO FOCAL .....	178
<b>5.2.1 Identificação do grupo de trabalho .....</b>	<b>179</b>
<b>5.2.2 Identificação da metodologia de trabalho .....</b>	<b>180</b>
<b>5.2.3 Avaliação do <i>framework</i> para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário .....</b>	<b>180</b>
<b>6. FRAMEWORK PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PELO DESIGN NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA EM EMPRESAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO .....</b>	<b>184</b>
6.1 ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA APLICADA AO <i>FRAMEWORK</i> .....	184
6.2 APRESENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> .....	186
6.3 SISTEMATIZAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> COM O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA .....	192
6.4 APLICAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> EM EMPRESAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO .....	196
6.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> .....	198
6.6 AÇÕES FUTURAS .....	202
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>203</b>
REFERÊNCIAS .....	207
APÊNDICES .....	213
Apêndice A – Questionário aplicado na Pesquisa de Campo .....	214
Apêndice B – Protocolo das entrevistas realizadas no Estudo de Caso .....	218
Apêndice C – Modelo de ata de registro das atividades dos <i>workshops</i> .....	221
Apêndice D – Formulário de avaliação dos <i>workshops</i> .....	222
Apêndice E – Protocolo de questões aplicadas ao Grupo Focal .....	223
Apêndice F – Respostas das questões dirigidas aos gestores das empresas de confecção do vestuário na Pesquisa de Campo .....	226
Apêndice G – Síntese das respostas das entrevistas dirigidas aos gestores das empresas de confecção do vestuário no Estudo de Caso .....	238
Apêndice H – Síntese das respostas das entrevistas dirigidas aos designers das empresas de confecção do vestuário no Estudo de Caso .....	247

Apêndice I – Instrumento adotado na fase de <i>Briefing</i> .....	256
Apêndice J – Instrumento adotado na fase de Pesquisa Contextual para análise do macroambiente .....	257
Apêndice K – Instrumento adotado na fase de Pesquisa Contextual para análise do contexto organizacional/mercadológico da empresa .....	258
Apêndice L – Instrumento adotado na fase de Pesquisa Contextual para análise da identidade da marca .....	259
Apêndice M – Instrumento adotado na fase de Pesquisa Contextual para análise do perfil de público consumidor .....	260
Apêndice N – Instrumento adotado na fase de Pesquisa Contextual para análise da coleção anterior .....	261
Apêndice O – Instrumento adotado na fase de Pesquisa <i>Blue-Sky</i> para análise de macrotendências .....	262
Apêndice P – Instrumento adotado na fase de Pesquisa <i>Blue-Sky</i> para análise de conteúdo de moda .....	263
Apêndice Q – Instrumento adotado na fase de <i>Contrabriefing</i> .....	264
Apêndice R – Instrumento adotado nas fases de Cenários e Visões .....	265
Apêndice S – Instrumento adotado na fase de Conceitos .....	266
Apêndice T – Instrumento adotado na fase de Projeto .....	267
Apêndice U – Avaliação dos <i>workshops</i> realizados na Pesquisa Ação .....	269
Apêndice V – Registro das atividades de projeto da Equipe A .....	271
Apêndice W – Registro das atividades de projeto da Equipe B .....	277
Apêndice X – Registro das atividades de projeto da Equipe C .....	283
Apêndice Y – Modelo de projeto .....	289

## 1 INTRODUÇÃO

O período contemporâneo pode ser caracterizado como a era da dissolução do projeto moderno, a modernidade líquida, definida como um processo amplo – social, cultural, econômico e político – em busca do progresso por meio da ressignificação de antigas ideologias numa nova ordem social, mais fluída (BAUMAN, 2001). A modernidade líquida, considerada um movimento de transformação criativa das relações e das instituições da sociedade moderna, afetou, e vem afetando, as dinâmicas sociais que caracterizam o momento presente, tornando os processos criativos, produtivos e consumistas mais flexíveis: questão diretamente relacionada à construção da teoria e da prática em Design.

Considerado um campo teórico recente na academia, ainda fortemente influenciado pelas escolas alemãs Bauhaus e HfG Ulm, apoiadas em bases racionalistas e funcionalistas, o Design depara-se com um contexto de renovação cultural no qual os desafios evidenciados pela sociedade atual exigem uma nova concepção de Design, comprometida com os desafios contemporâneos. Em vista das transformações ocorridas na sociedade, nas últimas décadas, o Design vem libertando-se da rigidez normativa, que dominou o campo durante mais de meio século, especialmente se considerados os avanços tecnológicos como uma das razões para a crescente fluidez dos processos de criação, produção e consumo de bens sociais. Por conseguinte, a atividade de Design torna-se complexa ao passo que requer a reflexão constante acerca das diversas variáveis de um sistema que envolve o projeto. A ação projetual, por sua vez, apresenta-se de forma aberta e continuamente redefinida pelo ambiente, configurando-se como um processo de resolução de problemas complexos (BURDEK, 2006; CARDOSO, 2008).

Diante deste contexto, entre as diversas vertentes que definem o Design atualmente, pode-se descrevê-lo como um sistema de conhecimento estratégico pela integração de saberes multidisciplinares para abordar problemas complexos como oportunidades de criar soluções para o projeto de novos produtos, serviços ou experiências. A natureza do Design é considerada iterativa e não linear, caracteriza-se como um processo exploratório de descobertas e de aprendizagem, capaz de reunir um conjunto de conhecimentos que podem ser aplicados a uma ampla variedade de problemas inseridos na complexidade de um sistema de redes interligadas. Esse processo é caracterizado não apenas como um modo de fazer

Design, mas como um modo de pensar e intervir positivamente na realidade, pois compreende a visualização de problemas complexos e a construção de estratégias de projeto conscientes de aspectos sociais, econômicos, éticos e ambientais, visando à criação de um mundo melhor (BROWN, 2010; INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN, 2015).

Esta nova perspectiva epistemológica, no campo do Design, pode ser relacionada à Teoria do Pensamento Complexo, postulada por Morin (2003), que surgiu como resposta à problemática da complexidade, se contrapondo às carências do pensamento simplificador e cartesiano da ciência. A complexidade refere-se aos acontecimentos que constituem o mundo dos fenômenos, apresentados com traços de confusão e desordem, como um desafio intrínseco à produção do conhecimento, que requer aceitar o caos para, assim, produzir eventos auto-organizadores e coevoluir em ambientes de incerteza (MORIN, 2003). Portanto, a atividade de Design, pela sua natureza complexa, está relacionada à ideia de complexidade e ação. Nesse caso, a ação projetual requer a configuração de estratégias que permitam visualizar possíveis cenários, os quais poderão ser alterados de acordo com os imprevistos e com as informações que surgirem durante o processo, construindo conhecimento sobre o ambiente.

A partir desse ponto de vista, o projeto pode ser abordado pela perspectiva da Teoria da Reflexão na Ação proposta por Donald Schön, nos anos 1980, assim definida como a capacidade de identificar problemas e buscar a solução mais adequada por meio da conversação reflexiva com a situação, aliando teoria e prática. O modelo de Reflexão na Ação é um tipo de experimentação não comprometida com métodos técnicos e racionalistas prontos, mas sim, um modo de lidar com problemas reais na prática, considerando o risco e a incerteza, buscando novas hipóteses e descobrindo novos caminhos até chegar à solução. Dessa forma, cada problema de projeto torna-se único e deve ser abordado de forma criativa com base no pensamento reflexivo e no conhecimento produzido sobre o ambiente. Esta abordagem pode ser apropriada especialmente ao campo do Design, pois permite a configuração de práticas projetuais direcionadas à resolução de problemas complexos por meio da geração de conhecimento aplicado à ação projetual (DORST, 2004; SCHÖN, 2000).

A complexidade está, então, relacionada a um processo de resolução de problemas complexos que, por sua vez, são apresentados de forma traiçoeira e, assim, denominados *wicked problems* (COYNE, 2005). Problemas desta categoria estão inseridos num sistema de redes interligadas, composta de muitos elementos, camadas e estruturas, em que as inter-relações

potenciais entre suas partes, condicionam e redefinem continuamente o funcionamento do todo. Estão sujeitos à resolução de diferentes maneiras num contexto prático, pois cada ação soma-se às demais para formar movimentos que vão além da capacidade individual de cada parte componente e, portanto, fazem parte do pensamento complexo em Design, pois caracterizam a sua própria natureza (CARDOSO, 2013). Logo, abordar as variáveis de um sistema, em toda a sua estrutura, enfatiza o caráter multidisciplinar do Design, que ultrapassa os limites delimitados na área, deixa de assumir um papel onipotente e se centra nas soluções coletivas para a crescente complexidade do projeto. Essa questão suscita a abordagem das metodologias projetuais, que se no passado respeitavam a racionalidade do método, hoje, devem considerar as dinâmicas complexas inerentes ao ambiente que cerca à atividade de Design, sempre em busca da melhor estratégia de projeto.

O Design Estratégico, abordagem adotada neste estudo, apresenta-se como um importante modelo teórico-metodológico capaz de atuar num processo de resolução de problemas complexos, abertos e continuamente redefinidos pelo ambiente. O Design Estratégico, por meio de um processo de cultura de projeto, atua na complexidade da ação projetual, estabelecida pelas novas relações entre empresa, mercado, consumo e cultura, capitalizando um conjunto de competências e conhecimentos em torno do projeto, a fim de inovar as suas ofertas. Nesse processo, o Design Estratégico não se limita ao produto, mas se amplia a ideia de sistema produto-serviço, combinação de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo, modificando a maneira como a empresa se apresenta e se relaciona com o mercado por meio de suas ofertas. Em outras palavras, o Design Estratégico atua na cadeia de valor dos bens, contribuindo para a inovação do modelo de negócios de uma organização, o que lhe confere posicionamento estratégico inovador em ambientes altamente complexos (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007; MERONI, 2008).

Nesse sentido, o presente estudo se vale da abordagem de Design Estratégico para identificar possíveis contribuições teórico-metodológicas aplicadas ao Design de Moda, considerado um campo do Design, por meio da apresentação de um *framework* para orientar a implementação de estratégias de inovação no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário. Este tema vem sendo parcialmente abordado por pesquisadores e profissionais da área, tais como Vincent-Ricard (1989), Rech (2002), Montemezzo (2003), Treptow (2005), Jones (2005), Renfrew e Renfrew (2010), entre outros, que têm fundamentado suas pesquisas no campo do Design para configurar metodologias projetuais

aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda. Porém, estas metodologias, com foco no produto, trazem como característica o aspecto tecnicista e linear do Design tradicional e, portanto, não conseguem atuar na real complexidade da ação projetual, priorizando os aspectos criativos e operacionais do projeto, em detrimento da configuração da estratégia de Design. Em vista disso, o presente estudo propõe a construção de uma nova cultura de projeto na área, tangibilizada por novas abordagens projetuais, valendo-se de um conjunto de conhecimentos capitalizados em torno de processos de reflexão para a ação projetual, o que traz como resultado a inovação do bem pela oferta do sistema produto-serviço. Pretende-se, assim, através do *framework*, apresentar estratégias projetuais direcionadas a inovação do processo de desenvolvimento de produtos de moda, possibilitando sua aplicação prática em empresas de confecção do vestuário.

Por fim, este estudo explora possibilidades de pesquisa abertas na Dissertação de Mestrado intitulada “Design de Moda: a cultura de projeto na moda com base nos conceitos do Design Estratégico”<sup>1</sup>. Além disso, o estudo também está inserido no projeto de pesquisa “Design para Micro e Pequenas Empresas”, em desenvolvimento no Laboratório de Design, Cultura e Inovação (LDCI), o qual pertence ao Instituto de Inovação, Competitividade e Design (IICD), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Ademais, este assunto é de interesse profissional e acadêmico da pesquisadora, que atua no ensino, na pesquisa e na extensão na área de Design de Moda.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Design, inserido na complexidade do atual ambiente social, cultural, produtivo e mercadológico, se apresenta como uma atividade complexa, complexidade esta que se configura na ação projetual, exigindo a reflexão constante acerca das diversas variáveis do sistema que envolve o projeto. O Design Estratégico, por meio de um processo de cultura de projeto, atua nesse cenário como um sistema de conhecimento interdisciplinar para abordar a complexidade do projeto, configurando estratégias de inovação que permitam interferir, positivamente, no ambiente, por meio de suas ofertas (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007).

---

<sup>1</sup> NICHELLE, Keila M. **Design de Moda: a cultura de projeto na moda com base nos conceitos de Design Estratégico**. 2011. 132 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2011.

Esta abordagem pode ser aplicada ao Design de Moda, considerado um campo teórico recente, especialmente no que se refere ao estudo de estratégias de inovação para lidar com a complexidade do projeto de moda, também inserido neste ambiente. É importante salientar que grande parte das metodologias projetuais aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda priorizam os aspectos criativos e operacionais do projeto, em detrimento dos aspectos estratégicos e, portanto, acredita-se que, principalmente em pequenas empresas, este processo ainda está atrelado à esfera do estilo, o que evidencia uma oportunidade de intervenção neste universo. Assim, o Design Estratégico, por meio de um processo de cultura de projeto, poderá trazer contribuições importantes para a configuração de estratégias projetuais direcionadas à inovação do processo de desenvolvimento de produtos de moda, resultando na oferta do sistema produto-serviço.

A partir deste contexto, o problema central desta pesquisa se configura da seguinte forma: como implementar estratégias de inovação pelo Design, com abordagem de Design Estratégico, no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário? Com base neste questionamento, são destacadas outras questões complementares:

- a) como se configura a atividade de Design sob a perspectiva da cultura de projeto, especialmente considerando abordagens conceituais e metodológicas em Design Estratégico e Design de Moda?
- b) como o Design está inserido e quais são as suas formas de atuação em empresas de confecção do vestuário?
- c) quais as contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário?
- d) quais estratégias de inovação pelo Design podem ser implementadas no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário?

Diante dos questionamentos levantados, acredita-se que no presente contexto as empresas de confecção do vestuário reconhecem o Design como um sistema de conhecimento capaz de atuar na configuração de estratégias organizacionais, tornando o cenário favorável à implementação de estratégias de inovação no processo de desenvolvimento de produtos de moda. Nesse sentido, a construção de uma nova cultura de projeto, ancorada em dinâmicas de aprendizagem organizacional, poderá instrumentalizar os sujeitos da pesquisa a buscarem

soluções projetuais aplicadas a realidade das empresas. Para tanto, o Design deve ser inserido como articulador de um processo estratégico, envolvendo a organização de forma colaborativa em suas diversas dimensões, questão que suscita uma mudança de cultura no ambiente organizacional. Finalmente, acredita-se que, dessa forma, as empresas de confecção do vestuário poderão avançar no cenário da moda, tornando-se mais competitivas.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design, com abordagem de Design Estratégico, no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário.

### 1.2.2 Objetivo específicos

Os objetivos específicos do estudo são:

- a) refletir sobre a natureza complexa da atividade de Design sob a perspectiva da cultura de projeto, trazendo algumas abordagens conceituais e metodológicas em Design Estratégico e Design de Moda;
- b) identificar a presença do Design e as suas formas de atuação em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest<sup>2</sup>;
- c) diagnosticar as contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest, com potencial para implementação de estratégias de inovação pelo Design;
- d) implementar estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest;

---

<sup>2</sup> O Arranjo Produtivo Local Têxtil e do Vestuário (APL PoloVest) é formado por vinte e sete empresas de confecção do vestuário localizadas na região do Alto Uruguai Gaúcho, cenário em que se insere a presente pesquisa.

- e) avaliar a aplicabilidade do *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em uma perspectiva teórica/prática.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O Brasil é considerado um dos principais produtores da indústria têxtil e de confecção do mundo, destacando-se por possuir uma cadeia produtiva ampla composta por várias etapas relacionadas, que contempla a fiação, a tecelagem e a confecção do produto acabado. O setor têxtil e de confecção, no Brasil, reúne mais de 32 mil empresas, das quais, aproximadamente 80% são de pequeno e médio porte, sendo considerado um importante segmento da indústria para a economia do País e um dos maiores empregadores de mão de obra direta e indireta. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), no ano de 2012, o setor teve 5,15% de participação no PIB da indústria de transformação e gerou, aproximadamente, 12,37% de empregos nesse mesmo segmento da indústria, totalizando 1.640.000 pessoas empregadas, sendo 75% no setor de confecção e mulheres em sua maior parte (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL, 2013).

Ademais, o Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de produtos do vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufatura têxtil. Contudo, sua participação no comércio mundial é considerada pequena, menos de 0,5%, ocupando a 23ª posição no *ranking* de exportadores. Aliado a este fato, a queda das importações de vestuário nos principais mercados compradores do mundo gerou o aumento dos excedentes produtivos na Ásia, que buscou mercados alternativos de escoamento, provocando a elevação dos índices de importação no Brasil, reduzindo seu faturamento interno e perdendo a competitividade dos produtos nacionais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL, 2013).

Diante de um contexto de dificuldades macroeconômicas, a ABIT vem desenvolvendo uma série de ações de fortalecimento e defesa do setor. Pode-se destacar os acordos comerciais entre o Brasil e o exterior, programas de internacionalização da Indústria da Moda Brasileira, projetos de desenvolvimento do Design, em parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), além de diversas iniciativas em busca da aprendizagem organizacional. Da mesma maneira, em parceria com a Confederação Nacional das Indústrias (CNI), a ABIT estabeleceu uma agenda de prioridades para o setor durante o

período de 2015 a 2018, contemplando alguns macrotemas com ações de curto e médio prazo, sendo a inovação um dos mais importantes. Dentre os diversos mecanismos apontados para alcançar as metas estabelecidas pode-se citar o desenvolvimento de políticas públicas referentes à tributação, à exportação, ao financiamento para micro, pequenas e médias empresas, entre outros, além de programas que visam à qualificação de recursos humanos para atuar nos processos de criação e de fabricação de produtos do vestuário, em que o Design exerce lugar de destaque (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL, 2015a; 2015b).

No Rio Grande do Sul, mais especificamente, na região do Alto Uruguai Gaúcho, a qual abriga mais de 120 empresas na área, formando o Arranjo Produtivo Local Têxtil e do Vestuário (APL Polovest), esta realidade não é diferente. Uma importante iniciativa se refere ao Planejamento Estratégico do município de Erechim – no período compreendido entre 2008 e 2018 – o qual apresenta um rol de programas, ações e projetos estratégicos a serem empreendidos junto aos setores da indústria, do comércio e de serviços, numa dimensão sistêmica, envolvendo o mercado local e regional, como forma de promover o desenvolvimento sustentável da região do Alto Uruguai Gaúcho, no qual o Design se insere de forma estratégica para o fortalecimento da indústria de confecção do vestuário (ROSA; RODRIGUES, 2008). Outra importante iniciativa se refere a implantação, em 2009, do Campus Erechim do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), com a oferta do Curso Técnico em Vestuário e, posteriormente, a oferta do Curso Superior de Tecnologia em Design de Moda, respondendo a uma demanda de formação de recursos humanos capazes de interferir, com responsabilidade social, nesta realidade.

Este cenário mostra que os desafios e as perspectivas apontadas para o setor do vestuário estão relacionados, entre outras questões, a sua capacidade de inovação pelo Design, assim como a oferta de novos produtos, serviços e experiências, processo este que certamente perpassa por dinâmicas de formação e de qualificação de recursos humanos. Faz-se necessário destacar que, embora a moda brasileira seja reconhecida no mercado internacional, como demonstra a consolidação do *São Paulo Fashion Week*, uma das mais importantes semanas de moda do mundo, o País ainda é visto como produtor e não como lançador de moda. Além das dificuldades encontradas para a sobrevivência do negócio, grande parte das empresas, especialmente de micro, pequeno e médio porte, apresentam fragilidades no que se refere à *expertise* organizacional para criar moda e se diferenciar no mercado por meio do Design. A

realidade da indústria mostra que a criação de moda ainda está atrelada aos aspectos técnico-produtivos do projeto, em detrimento de uma abordagem estratégica-projetual direcionada à inovação do processo de desenvolvimento de produtos de moda, indicando uma oportunidade de intervenção pelo Design por meio de um processo de cultura de projeto.

Esta problemática foi abordada parcialmente na Dissertação de Mestrado “Design de Moda: a cultura de projeto na moda com base nos conceitos do Design Estratégico”, já mencionada, a qual permitiu compreender o processo de desenvolvimento de produtos de moda em três empresas de confecção do vestuário de Erechim/RS. Por sua vez, o presente estudo pretende dar continuidade a esta pesquisa, apresentando um *framework* para a implementação de estratégias de inovação pelo Design, com abordagem de Design Estratégico, no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário. Portanto, este estudo se justifica ao se considerar os seguintes pressupostos:

- a) a investigação das abordagens conceituais e metodológicas em Design Estratégico e Design de Moda sob a perspectiva da cultura de projeto tem como finalidade compreender as relações estabelecidas entre a teoria e a prática de Design, especialmente considerando a sua natureza complexa;
- b) a identificação da presença e das formas de atuação do Design e o diagnóstico do processo de desenvolvimento de produtos de moda, em empresas de confecção do vestuário, objetivam compreender este contexto específico, identificando possíveis contribuições estratégico-projetuais aplicadas à inovação deste processo e, conseqüentemente, das suas ofertas;
- c) a implementação de estratégias de inovação pelo Design, com abordagem de Design Estratégico, no processo de desenvolvimento de produtos de moda, pretende gerar conhecimento organizacional para instrumentalizar os sujeitos da pesquisa na aplicação de soluções estratégico-projetuais direcionadas à inovação deste processo, promovendo o aumento da competitividade das empresas pelas suas ofertas.

Por fim, o interesse no tema proposto vem preencher uma lacuna existente entre as teorias de Design, especialmente no que se refere à abordagem de Design Estratégico e ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, assunto este que merece ser ampliado e aprofundado no meio acadêmico, vislumbrando possíveis aplicações práticas em empresas de confecção do vestuário, com importante representatividade no atual cenário econômico.

#### 1.4 ESTRUTURA TEÓRICO-METODOLÓGICA DA PESQUISA

Este estudo é contextualizado na atual proposta de sociedade, considerada dinâmica e fluída, na qual os processos de criação, produção e consumo se tornam mais flexíveis, influenciando a construção da teoria e da prática em Design. A atualidade suscita novos processos de reflexão no campo do Design, menos comprometidos com as teorias racionalistas e funcionalistas, mas pensados sob uma nova perspectiva epistemológica, que considera o desafio da complexidade inerente ao processo projetual. Por conseguinte, é possível observar, na literatura recente, diferentes bases teóricas no campo do Design, como por exemplo, *Design Management*, *Design Process*, *Strategic Design*<sup>3</sup>, entre outras. Particularmente, o *Strategic Design* ou Design Estratégico volta-se para a complexidade do projeto através de atuações específicas na área, tais como: Design de Serviços, Design de Experiência, Design de Comunicação e Design de Produto. Este estudo adota a abordagem de Design Estratégico, considerando o Design de Moda um campo do Design de Produto.

Nesse sentido, o presente estudo se vale da abordagem de Design Estratégico para identificar possíveis contribuições teórico-metodológicas aplicadas ao Design de Moda, por meio da apresentação de um *framework* para orientar a implementação de estratégias de inovação no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário. A partir desta proposta de estudo, a pesquisa foi desenvolvida em três fases sistêmicas: Epistemologia do Projeto, Praxiologia do Projeto e Pedagogia do Projeto. A primeira fase, denominada Epistemologia do Projeto, compreendeu a realização de Pesquisa Bibliográfica sobre o tema, metodologia utilizada para construir a plataforma teórica necessária à investigação e à exploração do problema de pesquisa. A segunda fase, denominada Praxiologia do Projeto, teve como objetivo conhecer as *práxis* de Design adotadas no contexto de estudo, o que levou a seleção das metodologias de Pesquisa de Campo e de Estudo de Caso. Especificamente, esta fase buscou identificar a presença e as formas de atuação do Design em empresas de confecção do vestuário, bem como diagnosticar as contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda destas empresas. A terceira e última fase, denominada Pedagogia do Projeto, concretizada por meio da metodologia de Pesquisa Ação, teve como objetivo implementar estratégias de inovação no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário,

---

<sup>3</sup> *Design Management* (MOZOTA, 2003), *Design Process* (BEST, 2006), *Strategic Design* (CELASCHI; 2007; DESERTI, 2007).

instrumentalizando os sujeitos da pesquisa a alterar positivamente aquela realidade. Os resultados obtidos nestas fases da pesquisa permitiram a reflexão sobre a teoria e a prática em Design de Moda, possibilitando a configuração de um *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design, com abordagem de Design Estratégico, no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário, o qual foi validado, numa perspectiva teórico-prática, pela aplicação da metodologia de Grupo Focal. O Quadro 1 apresenta a estrutura teórico-metodológica da pesquisa.

Por fim, este estudo, desenvolvido a partir das fases acima citadas, é estruturado em sete capítulos. O primeiro capítulo, de natureza introdutória, faz a contextualização do tema de pesquisa; o segundo capítulo traz os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; o terceiro capítulo apresenta a fase de Epistemologia do Projeto; o quarto capítulo apresenta a fase de Praxiologia do Projeto; o quinto capítulo apresenta a fase de Pedagogia do Projeto; o sexto capítulo, baseado nos capítulos anteriores, descreve a proposta de *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda; e, por fim, o sétimo capítulo traz as considerações finais sobre o estudo.

Quadro 1 – Estrutura teórico-metodológica da pesquisa

Tema de pesquisa				
Inovação do processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário.				
Problema	Objetivo Geral	Justificativa		
Como implementar estratégias de inovação pelo Design, com abordagem de Design Estratégico, no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário?	Desenvolver um <i>framework</i> para implementação de estratégias de inovação pelo Design, com abordagem de Design Estratégico, no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário.	Criar oportunidades de inovação, pelo Design, aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário com vistas ao aumento da sua competitividade.		
Procedimentos metodológicos				
Pesquisa Básica	Epistemologia do Projeto	Objetivo Específico 1	Refletir sobre a natureza complexa da atividade de Design sob a perspectiva da cultura de projeto, trazendo algumas abordagens conceituais e metodológicas em Design Estratégico e Design de Moda.	Pesquisa Bibliográfica
Pesquisa Aplicada	Praxiologia do Projeto	Objetivo Específico 2	Identificar a presença do Design e as suas formas de atuação em empresas de confecção do vestuário vinculadas APL Polovest.	Pesquisa de Campo
		Objetivo Específico 3	Diagnosticar as contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest, com potencial para implementação de estratégias de inovação pelo Design.	Estudo de Caso
	Pedagogia do Projeto	Objetivo Específico 4	Implementar estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest.	Pesquisa Ação
		Objetivo Específico 5	Avaliar a aplicabilidade do <i>framework</i> para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda numa perspectiva teórica/prática.	Grupo Focal

(fonte: elaborado pela autora)

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa, desenvolvida em três fases sistêmicas, trazendo as seguintes seções: a) Epistemologia do Projeto; b) Praxiologia do Projeto; e c) Pedagogia do Projeto. Estas seções compreendem subseções específicas, conforme é possível visualizar no Quadro 2.

Quadro 2 – Procedimentos metodológicos da pesquisa

Procedimentos metodológicos		
Epistemologia do Projeto	Praxiologia do Projeto	Pedagogia do Projeto
Pesquisa Bibliográfica	Pesquisa de Campo	Pesquisa Ação
	Estudo de Caso	Grupo Focal

(fonte: elaborado pela autora)

A primeira seção, Epistemologia do Projeto, apresenta a metodologia de Pesquisa Bibliográfica, adotada para construir a plataforma teórica do estudo. A segunda seção, Praxiologia do Projeto, apresenta as metodologias de Pesquisa de Campo e Estudo de Caso, selecionadas com o objetivo de identificar as *práxis* adotadas no universo de estudo. A terceira e última seção, Pedagogia do Projeto, apresenta as metodologias de Pesquisa Ação e Grupo Focal, indicadas para propor intervenções no ambiente de estudo e avaliar os seus resultados. A escolha destes procedimentos metodológicos se justificou pelo caráter teórico, empírico e intervencionista da pesquisa, especialmente considerando as relações existentes entre conhecimento científico e prático. Estes procedimentos são apresentados a seguir.

### 2.1 EPISTEMOLOGIA DO PROJETO

A Epistemologia, também conhecida como a Teoria do Conhecimento, pode ser conceituada como o estudo metódico e reflexivo da ciência, que busca analisar a gênese, a formação, a estruturação progressiva da ciência, chegando sempre a um conhecimento provisório, como um processo em construção, jamais acabado ou definitivo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Especificamente, no estudo do Design, a Epistemologia caracteriza-se como o “[...] campo

que investiga a origem, a natureza e os limites do conhecimento humano relativos ao pensar projetual e criativo [...]” (GOMES et al., 2010, p. 7). Por sua vez, neste estudo, a fase denominada Epistemologia do Projeto compreendeu a investigação do conhecimento disponibilizado pela literatura atual a fim de explorar o tema de pesquisa proposto. Para tanto, a metodologia de Pesquisa Bibliográfica foi adotada para construir a plataforma científica do estudo, fornecendo as bases teóricas necessárias para o seu desenvolvimento.

### 2.1.1 Pesquisa Bibliográfica

A Pesquisa Bibliográfica é considerada uma estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer estudo, seja de natureza básica ou aplicada, tendo em vista que busca explicar e discutir um determinado tema com base em referências científicas, visando o desenvolvimento da abordagem teórica da pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Especificamente, a Pesquisa Bibliográfica desenvolvida neste estudo teve como objetivo refletir sobre a natureza complexa da atividade de Design sob a perspectiva da cultura de projeto, trazendo algumas abordagens conceituais e metodológicas em Design Estratégico e Design de Moda. Conforme é possível visualizar no Figura 1, esta Pesquisa Bibliográfica traz a seguinte base teórica: Design e complexidade; Design: estratégias de inovação; Design de Moda: processos de desenvolvimento de produto; e Design Estratégico: uma contribuição teórico-metodológica aplicada ao Design de Moda.

Figura 1 – Abordagem teórica da pesquisa



(fonte: elaborada pela autora)

O primeiro tópico abordou a Teoria da Complexidade (MORIN, 2003) e o conceito de Autopoiese (MATURANA; VARELA 1980), apoiando-se no pensamento complexo e nas redes de interações produzidas nos fenômenos sociais para estabelecer tais relações com a natureza complexa da atividade de Design, determinada pela complexidade dos problemas de

projeto considerados abertos e continuamente redefinidos pelo ambiente (BUCHANAN, 1992; COYNE, 2005; DORST, 2004; 2006; RITTEL; WEBBER, 1973).

O segundo tópico explorou estratégias de inovação pelo Design (VERGANTI, 2008), trazendo o Design Estratégico (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007) como uma importante abordagem teórico-metodológica para atuar num processo de resolução de problemas de projeto, inseridos na complexidade da atividade de Design, orientando estratégias projetuais para a inovação do sistema produto-serviço por meio de um processo de cultura de projeto.

O terceiro tópico, abordou especificamente o campo do Design de Moda, examinou o movimento histórico de mutação do estilo ao processo de desenvolvimento de produtos (CONTI, 2008; LIPOVETSKY, 1989), explorou algumas abordagens metodológicas adotadas na área (JONES, 2005; MONTEMEZZO, 2003; RENFREW; RENFREW, 2010; TREPTOW, 2005; VINCENT-RICARD, 1989) e identificou os níveis de influência do Design no Design de Moda sob a perspectiva da Escada Dinamarquesa do Design (KRETSZSCHMAR, 2003), o que demonstrou a evolução deste campo do saber também influenciado pela complexidade dos problemas de projeto.

O quarto e último tópico resgatou a teoria das seções anteriores, permitindo identificar possíveis contribuições teórico-metodológicas do campo do Design Estratégico para o campo do Design de Moda, especialmente no que se refere a gestão da complexidade do projeto, possibilitando a construção de uma metodologia projetual direcionada à inovação do processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário.

Esta abordagem teórica possibilitou a melhor definição do problema, assim como a elaboração dos objetivos e das estratégias de pesquisa, estabelecendo relações entre conhecimento científico e prático. Portanto, a fase denominada Epistemologia do Projeto, concretizada por meio da Pesquisa Bibliográfica, forneceu as bases teóricas necessárias para o desenvolvimento das fases seguintes da pesquisa, denominadas Praxiologia do Projeto e Pedagogia do Projeto.

## 2.2 PRAXIOLOGIA DO PROJETO

Praxiologia, etimologicamente, significa *práxis*, assim definida como o estudo das práticas ou estudo que tenta explicar as causas produtoras das ações ou do comportamento humano.

Particularmente, em Design, a Praxiologia é entendida como o “[...] campo da Epistemologia que estuda, sob o ponto de vista teórico, o conjunto de exemplos úteis à prática, às convenções, e aos usos de métodos no projeto para desenhos de produtos industriais [...]” (GOMES et al., 2010, p. 7). Neste estudo, a fase denominada Praxiologia do Projeto está relacionada à identificação das formas de atuação do Design e das práticas projetuais adotadas no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário. Por conseguinte, adotou-se as metodologias de Pesquisa de Campo e de Estudo de Caso, as quais permitiram a compreensão de uma realidade específica a partir da plataforma teórica da pesquisa, possibilitando, posteriormente, a identificação de oportunidades para alterar positivamente esta realidade por meio de intervenções no ambiente de estudo.

### **2.2.1 Pesquisa de Campo**

A Pesquisa de Campo, adotada como estratégia inicial de pesquisa, visa explorar e compreender os mais diferentes aspectos de uma determinada realidade haja vista que para um mesmo fato poderá haver muitas explicações, posicionamentos e alternativas. Ademais, a Pesquisa de Campo tem como objetivo a coleta, a análise e a interpretação de dados fundamentados nas proposições teóricas acerca do tema estudado, a fim de aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto, contribuindo na delimitação do tema de pesquisa, na formulação do problema e das hipóteses, além de servir de base a uma pesquisa futura (MARCONI; LAKATOS, 2002; MATTAR, 1996).

A Pesquisa de Campo, proposta nesta fase do estudo, teve como objetivo identificar a presença e as formas de atuação do Design em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest, localizado na região do Alto Uruguai Gaúcho, cenário em que se insere a presente pesquisa. A realização da pesquisa neste universo de estudo se deve ao fato de que a região do Alto Uruguai, especialmente o município de Erechim, é considerada um dos principais polos de desenvolvimento industrial do norte do Estado. Especificamente, a indústria do vestuário destaca-se pela sua representatividade na economia e na geração de empregos na Região, demonstrando as potencialidades de crescimento do setor. A relevância deste setor vem sendo destacada pelo Sindicato das Indústrias do Vestuário (Sindinvest), entidade que atua no planejamento de ações organizadas para o desenvolvimento das empresas de confecção do vestuário em Erechim e na Região. Além disso, com a formação do APL Polovest, estas empresas, na sua grande maioria de micro e pequeno porte, segundo

classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), formam uma rede organizacional de cooperação em parceria com instituições públicas e privadas com vistas à competitividade do setor. Nesse contexto, destaca-se a atuação do IFRS – Campus Erechim, onde a pesquisadora atua profissionalmente, entidade que vem desenvolvendo uma série de projetos e ações nas áreas de moda e de vestuário, acentuando a importância do ensino, da pesquisa e da extensão na região. Estes aspectos se mostraram favoráveis à realização da Pesquisa de Campo nestas empresas, corroborando com o interesse pessoal da pesquisadora em atuar neste universo.

Por fim, a presente Pesquisa de Campo, com objetivos empíricos e exploratórios, reuniu dados quantitativos e qualitativos, possibilitando mensurar e descrever as diversas características das empresas que pertencem a este universo de estudo, o que se mostrou de fundamental importância para o planejamento da fase seguinte da pesquisa. A seguir, são apresentadas as técnicas e os instrumentos de coleta e de análise dos dados.

#### 2.2.1.1 Coleta de dados

A aplicação de questionário dirigido aos gestores das empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest foi adotada nesta fase da pesquisa como estratégia inicial de estudo, especialmente por se tratar de uma das mais importantes fontes de coleta de dados em pesquisa sociais com objetivos exploratórios.

O questionário<sup>4</sup>, disponível no Apêndice A, foi sistematizado em três seções: identificação da empresa, identificação do gestor e identificação das formas de atuação do Design nas empresas. A terceira seção, e mais importante, foi composta por dez questões, dentre elas: uma questão aberta, permitindo que o informante pudesse responder livremente; duas questões fechadas dicotômicas, nas quais o informante deveria responder sim ou não e justificar sua resposta; seis questões fechadas de múltipla escolha; e uma questão aberta optativa, em que o informante poderia fazer comentários gerais sobre a atividade de Design na sua empresa. Estas questões foram fundamentadas em estudos realizados, especialmente, por Kelley et al. (2013), Kretzschmar (2003) e Moreira et al. (2016).

---

<sup>4</sup> O questionário foi validado por meio de um pré-teste com uma amostra de três respondentes, sendo dois deles gestores/designers de empresas e um representante do APL Polovest.

O questionário foi encaminhado aos gestores em formato eletrônico via *Google Docs*<sup>5</sup>, alternativa que viabilizou o seu envio para a totalidade de empresas que compreendem o APL. Para garantir a devolução do maior número de questionários respondidos, realizou-se uma ação de sensibilização junto à governança do APL e aos demais gestores de empresas. Esta ação consistiu na participação da pesquisadora em uma reunião do APL com a finalidade de apresentar o projeto de pesquisa e as suas contribuições para o setor, além da realização de contato por telefone com as empresas para confirmar o recebimento do questionário e sanar possíveis dúvidas referentes ao *link* de acesso e ao seu preenchimento.

A aplicação de questionário dirigido aos gestores mostrou-se como a opção mais adequada a esta fase do estudo, apresentando-se como uma alternativa imparcial de coleta de dados, o que permitiu explorar e compreender os mais diferentes aspectos dessa realidade.

#### 2.2.1.2 Análise dos dados

A combinação de abordagens qualitativa e quantitativa foi adotada nesta fase da pesquisa para analisar as respostas dos questionários dirigidos aos gestores das empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest, as quais foram registradas e tabuladas em planilhas a fim de possibilitar uma análise fiel dos dados tendo em vista os fins exploratórios do estudo.

Especificamente, a apresentação dos dados traz a identificação da presença do Design e as suas formas de atuação em empresas de confecção do vestuário, sobretudo destacando questões relacionadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, as estratégias de inovação adotadas e os níveis de inserção do Design nos processos organizacionais destas empresas, segundo a visão dos gestores. Para analisar estas questões, as respostas obtidas nos questionários foram quantificadas e agrupadas por semelhança e contraste, a fim de identificar padrões e estabelecer relações em cada pergunta, o que levou em consideração os estudos realizados, especialmente, por Kelley et al. (2013), Kretzschmar (2003 e Moreira et al. (2016). Os resultados, apresentados por meio de quadros, tabelas e textos explicativos, permitiram identificar este universo de estudo, assim como compreender como o Design se manifesta nestas empresas, viabilizando a continuidade da pesquisa.

---

<sup>5</sup> O *link* de acesso ao *Google Docs* para preenchimento do questionário ficou disponível no período de 22/07/2016 à 18/08/2016.

A combinação destas abordagens permitiu examinar, organizar e interpretar dados e evidências, o que possibilitou uma análise fiel dos fenômenos e das variáveis que compreendem a realidade pesquisada, fornecendo informações importantes para a próxima fase da pesquisa.

### **2.2.2 Estudo de Caso**

O Estudo de Caso, adotado, complementarmente a Pesquisa de Campo, como principal estratégia de pesquisa nesta fase do estudo, é considerado uma técnica de investigação empírica que objetiva a pesquisa de fenômenos inseridos no seu contexto real, buscando apreender a totalidade da situação e compreender a complexidade de uma realidade social. Em outras palavras, o Estudo de Caso possibilita a análise de fenômenos complexos em que o pesquisador não tem controle sobre os eventos, permitindo a compreensão de acontecimentos de uma realidade específica, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de Estudo de Caso enfrenta uma situação tecnicamente única, baseia-se em várias fontes de evidências, beneficia-se de proposições teóricas e compreende uma ampla estratégia de pesquisa para o planejamento do estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007; YIN, 2005).

Especificamente, o Estudo de Caso proposto nesta pesquisa teve como objetivo diagnosticar as contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest com potencial para implementação de estratégias de inovação pelo Design. A seleção destas empresas considerou, como condição fundamental para o prosseguimento da pesquisa, os seguintes critérios: empresas que possuem setor de Design, empresas desenvolvedoras de produtos e empresas que atuam no segmento da moda. Estes critérios levaram em consideração os objetivos do estudo, tendo em vista que se propõe a implementação de estratégias de inovação no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário, justificando a seleção de empresas com setor de Design e, conseqüentemente, desenvolvedoras de produtos. Além disso, a pesquisa propõe o estudo deste processo considerando produtos inseridos no sistema de moda, o que igualmente justificou a seleção de empresas que atuam no segmento da moda. Adotou-se ainda, como critério complementar, a seleção de empresas com o maior número de funcionários, uma vez que o total de três empresas foi definido por conveniência para o fim específico desta pesquisa.

Por fim, o presente Estudo de Caso, com objetivos empíricos e descritivos, reuniu dados qualitativos, permitindo compreender fenômenos de uma realidade social complexa que exigia um maior nível de detalhamento das relações entre indivíduos, organizações e meio ambiente. Nesse sentido, os dados obtidos na Pesquisa de Campo possibilitaram identificar um cenário amplo, indicando subsídios importantes para uma análise mais específica da realidade das três empresas selecionadas para o Estudo de Caso. A seguir, são apresentadas as técnicas e os instrumentos de coleta e de análise dos dados.

#### 2.2.2.1 Coleta de dados

A realização de entrevistas com gestores e designers de empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest foi adotada nesta fase da pesquisa para ampliar as informações obtidas na Pesquisa de Campo, especialmente por se tratar de uma das mais importantes fontes de coleta de dados em pesquisas sociais com objetivos descritivos.

As entrevistas seguiram um protocolo<sup>6</sup> predefinido, disponível no Apêndice B, organizado em três seções: identificação da empresa, identificação do gestor/designer e identificação das contribuições do Design no ambiente organizacional. Especificamente, a última seção abordou outros três tópicos, quais sejam: a cultura de Design, as estratégias de inovação pelo Design e o processo de desenvolvimento de produtos de moda. Cada tópico compreendeu um conjunto de três questões básicas, as quais possibilitaram desdobramentos para outras duas questões mais específicas sobre o assunto, permitindo ainda, nas entrelinhas da conversa, questionamentos complementares que surgiram a medida em que o entrevistado respondia. Estas questões foram fundamentadas em estudos realizados, especialmente, por Celaschi (2007); Deserti (2007), Kelley et al. (2013), Kretzschmar (2003), Montemezzo (2003) e Moreira et al. (2016).

As entrevistas foram realizadas com os gestores e designers na sede de cada uma das três empresas em momentos distintos, o que possibilitou uma análise comparativa do conteúdo, já que diferentes entrevistados podem oferecer, igualmente, diferentes perspectivas sobre o mesmo assunto. O conteúdo das entrevistas foi registrado em gravador de áudio a fim de obter com maior fidedignidade o material fornecido pelos entrevistados, favorecendo o processo de análise dos dados.

---

<sup>6</sup> O protocolo de perguntas foi validado por meio de entrevista piloto, realizada com um gestor de empresa, selecionado especificamente para este propósito.

Utilizou-se, ainda, como instrumento complementar de coleta de dados, documentos disponibilizados pelo Sindinvest, tais como: relação das empresas associadas, agenda de ações propostas para o setor do vestuário na Região, projeto de formação do APL, entre outros. Além, de documentos disponibilizados pelas empresas, tais como: histórico da empresa, organograma do setor de Design, projetos de coleção, fichas de produto, entre outros. Estes documentos permitiram ampliar e confirmar as informações obtidas nas entrevistas.

A opção de realização de entrevistas com gestores e designers, somada a pesquisa documental, mostrou-se favorável aos objetivos do estudo, apresentando-se como uma importante fonte de dados para compreender o significado que entrevistados atribuem a determinados contextos e situações, além de ampliar as informações obtidas na Pesquisa de Campo.

#### 2.2.2.2 Análise dos dados

A abordagem qualitativa foi adotada nesta fase da pesquisa para analisar o conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores e designers de três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest, o qual foi registrado em gravador de voz a fim de possibilitar uma análise minuciosa dos dados tendo em vista os fins descritivos do estudo.

Especificamente, a apresentação dos dados traz as contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda, sobretudo destacando a cultura de Design existente nas empresas, as estratégias de inovação implementadas e as metodologias projetuais aplicadas ao processo. No interesse de diagnosticar estas questões de acordo com a opinião de gestores e designers, as respostas obtidas nas entrevistas foram agrupadas por semelhança e contraste, buscando-se o estabelecimento de pontos comuns e divergentes em cada pergunta, o que levou em consideração os estudos realizados, principalmente, por Celaschi (2007); Deserti (2007), Kelley et al. (2013), Kretzschmar (2003), Montemezzo (2003) e Moreira et al. (2016). Neste processo, a triangulação dos dados das entrevistas com dados documentais, permitiu corroborar informações e garantir a confiabilidade dos resultados. Por sua vez, os resultados expressos por meio de textos explicativos, quadros e esquemas permitiram compreender a atuação do Design nestas empresas, assim como as dinâmicas que caracterizam o processo de desenvolvimento de produtos de moda, especialmente visando as suas potencialidades para a implementação de estratégias de inovação pelo Design, viabilizando a continuidade da pesquisa.

A abordagem qualitativa possibilitou compreender a real complexidade dos fenômenos relacionados ao objeto de estudo, fornecendo as bases necessárias para o desenvolvimento da próxima fase da pesquisa.

## 2.3 PEDAGOGIA DO PROJETO

A Pedagogia, campo da ciência social que se dedica a educação e aos processos de ensino e aprendizagem, intervém no desenvolvimento humano na sua relação ativa com o meio, promovendo a reflexão, a sistematização e a produção de conhecimento. Ao se tratar especificamente do campo do Design, a Pedagogia é entendida como “[...] ramo da Praxiologia que pesquisa e estuda saberes relativos à educação projetual e ao ensino de desenho industrial [...]” (GOMES et al., 2010, p. 7). Neste estudo, a fase denominada Pedagogia do Projeto está associada aos processos de produção de conhecimento, não no sentido formal de ensinar, mas de instrumentalizar os sujeitos da pesquisa a utilizar o conhecimento projetual no processo de desenvolvimento de produtos de moda de acordo com as características de cada empresa, visando alterar positivamente aquela realidade. Portanto, adotou-se as metodologias de Pesquisa Ação e de Grupo Focal, as quais possibilitaram a realização de intervenções no ambiente de estudo e, consecutivamente, a validação das estratégias propostas.

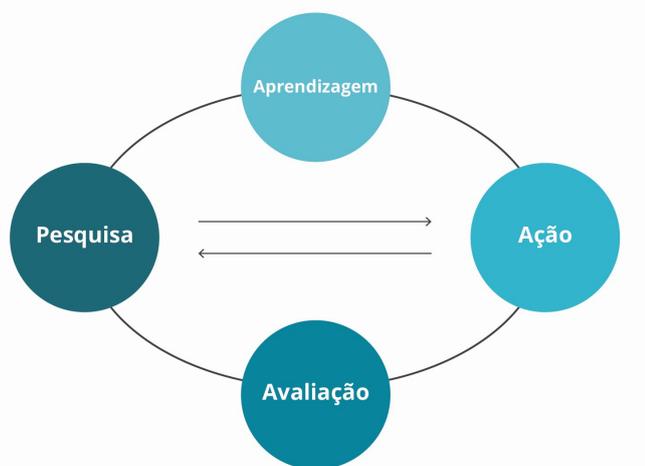
### 2.3.1 Pesquisa Ação

A metodologia de Pesquisa Ação, adotada como principal estratégia de pesquisa nesta fase estudo, é definida como um tipo de pesquisa social com base empírica associada à resolução de problemas presentes nas atividades de organizações ou grupos sociais. A aplicação da Pesquisa Ação destina-se a tratar de questões complexas relacionadas a características culturais e sociais da tecnologia e da inovação, quando pesquisadores e participantes atuam colaborativamente para elucidar a realidade em que estão inseridos, elaborando diagnósticos, identificando e experimentando soluções a fim de construir conhecimento coletivo, sendo, portanto, adequada à proposta deste estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007; THIOLENT, 1988; 1997).

Algumas das principais características da Pesquisa Ação podem ser resumidas da seguinte forma: tem por objetivo resolver problemas de uma situação real; o objeto de investigação é

constituído pela situação; as soluções a serem encaminhadas resultam da ampla interação entre pesquisadores e atores da situação; não se limita a uma forma de ação, mas pretende produzir conhecimento acerca da situação observada. Nesse sentido, a aplicação de uma Pesquisa Ação deve considerar quatro fases principais: (1) fase exploratória: compreende a identificação do problema, dos atores, das capacidades e dos tipos de ações possíveis; (2) fase da pesquisa aprofundada: compreende a realização de ampla pesquisa, a discussão e a interpretação da situação; (3) fase de ação: compreende a definição de objetivos alcançáveis e apresentação de propostas por meio de ações concretas; e (4) fase de avaliação: compreende a avaliação das ações implementadas produzindo conhecimento no decorrer do processo. No momento inicial da experiência, estas fases são sequenciais, mas, na prática a pesquisa e a ação acontecem simultaneamente, sobretudo considerando as três últimas fases, nas quais a aprendizagem e a avaliação ocorrem durante todo o processo. A Figura 2 apresenta estas relações (THIOLLENT, 1988; 1997).

Figura 2 – Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação



(fonte: THIOLLENT, 1997)

Neste estudo, a Pesquisa Ação proposta teve como objetivo realizar intervenções, em nível de cultura de projeto, no processo de desenvolvimento de produtos de moda em três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest, as quais já participaram do Estudo de Caso, visando instrumentalizar os sujeitos da pesquisa na utilização de estratégias de inovação pelo Design e, assim, produzir conhecimento sobre a experiência. Dessa maneira, com base nos procedimentos descritos por Thiollent (1988; 1997) para a realização de uma Pesquisa Ação, foi proposta a adaptação das duas primeiras fases, as quais foram substituídas pela fase de planejamento, por entender que parte dos objetivos propostos na fase exploratória e na fase

da pesquisa aprofundada foram cumpridos, anteriormente, durante a Pesquisa de Campo e o Estudo de Caso. Assim, a Pesquisa Ação realizada neste estudo compreendeu três fases: de planejamento, de ação e de avaliação, as quais foram concretizadas por meio da realização de *workshops*, cumprindo o papel originalmente atribuído aos seminários, tendo em vista a sua aplicabilidade no processo de desenvolvimento de produtos de moda.

O *workshop*, definido por Cautela (2007) e Franzato (2008) como uma sessão de projeto dirigida a resolução de problemas de Design, tem como característica concentrar equipes multidisciplinares intensivamente sobre o projeto, permitindo o envolvimento interexperencial entre os membros, num processo de pesquisa, aprendizagem, ação e avaliação. Por conseguinte, pode ser caracterizado como uma experiência de Pesquisa Ação, pela imersão e interação com a situação por meio de processos de identificação e busca da solução do problema, além da visualização dos resultados, possibilitando atingir os objetivos do estudo.

Por fim, a presente Pesquisa Ação, por meio da realização de *workshops*, permitiu instrumentalizar os sujeitos da pesquisa a investigar e resolver problemas presentes nas organizações, experimentando soluções a fim de construir conhecimento sobre a experiência. A seguir, são apresentadas as técnicas e os instrumentos utilizados na aplicação da pesquisa e na análise dos dados.

#### 2.3.1.1 Aplicação da pesquisa

A realização de *workshops* com três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest foi adotada nesta fase da pesquisa como ferramenta de Design orientada ao desenvolvimento de projetos, haja vista que apresenta objetivos semelhantes aos seminários de Pesquisa Ação, porém próprios do campo do Design.

Considerando o propósito de desenvolvimento de projeto de coleção de moda, o público dos *workshops* foi composto por um grupo multidisciplinar, com a participação de representantes das três empresas selecionadas, de profissionais da área convidados a participar especialmente desta fase da pesquisa, além da pesquisadora, que assumiu o papel de tutora responsável por coordenar as atividades e assegurar a continuidade do trabalho juntamente com uma tutora de apoio. Este grupo foi dividido em três equipes de acordo com a filiação institucional dos participantes, que se responsabilizaram por funções distintas, quais sejam: designers responsáveis pelas atividades de projeto, nesse caso, profissionais de Design e de demais

setores relacionados à atividade de desenvolvimento de produto das empresas; especialistas externos à empresa, com formação na área de Design de Moda, responsáveis por fertilizar o processo e dar suporte ao trabalho; e clientes, aqui gestores responsáveis por propor direções para o projeto, além de acompanhar e avaliar o processo desempenhado pela equipe. Esta proposta buscou contemplar as competências necessárias em cada equipe para a realização das atividades de projeto, bem como otimizar a metodologia de trabalho, uma vez que todas as três equipes trabalharam simultaneamente nas dependências do IFRS – Campus Erechim.

A metodologia de trabalho seguiu um cronograma predefinido de dez sessões de *workshop*, de três horas cada uma, totalizando trinta horas de trabalho, que contemplaram as necessidades encontradas em cada uma das três empresas diagnosticadas no Estudo de Caso. Este cronograma compreendeu macrofases de planejamento, de ação e de avaliação, apresentadas na metodologia de Pesquisa Ação, as quais foram associadas a três procedimentos propostos por Franzato (2008), em *workshops* de Design dirigidos ao desenvolvimento de projetos, são eles: (1) definição do problema: tem como objetivo especificar o problema pela discussão do contexto e das intenções de projeto a fim de estabelecer possíveis estratégias projetuais; (2) solução do problema: tem como objetivo a resolução do problema pelo desenvolvimento do projeto; e (3) visualização dos resultados: tem como objetivo apresentar os resultados do trabalho exibindo e avaliando a proposta de projeto. Especificamente, a fase de ação foi concretizada de acordo com a metodologia projetual proposta no item 3.4.2 deste trabalho, a qual propõe fases e ações específicas para o processo de desenvolvimento de produtos de moda com abordagem de Design Estratégico, considerando os estudos realizados por Celaschi (2007), Deserti (2007) e Montemezzo (2003). Por sua vez, alguns dos instrumentos utilizados na implementação das ações de projeto são próprios do campo do Design (KUMAR, 2013), porém adaptados ao campo do Design de Moda, outros são próprios da área, já adotados pelas empresas. Este processo, registrado em atas individuais por equipe para permitir uma posterior análise qualitativa das experiências vivenciadas nos *workshops*, conforme modelo disponível no Apêndice C, é descrito a seguir.

#### 2.3.1.1.1 Macrofase de planejamento

A macrofase de planejamento, combinando, nesta pesquisa, a fase exploratória e a fase de pesquisa aprofundada, já descritas por Thiollent (1997), teve como objetivo a discussão e a interpretação da situação por meio da identificação do problema, dos atores, das capacidades e

dos tipos de ações possíveis. Na prática, esta fase compreendeu a realização da primeira sessão de *workshop*, sistematizada em dois momentos sequenciais. No primeiro momento, com a participação de todos os integrantes, foram apresentadas as informações obtidas na Pesquisa de Campo a fim de identificar o contexto de atuação das empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest, além de discutir como o Design se manifesta neste universo de empresas. No segundo momento, os dados diagnosticados no Estudo de Caso foram apresentados e discutidos individualmente pelas três equipes com o propósito de identificar a cultura de Design existente nas empresas, as estratégias de inovação pelo Design e, sobretudo, as contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda nestas empresas. Com base nestes dados, foi possível identificar a realidade das empresas e os possíveis pontos de intervenção pelo Design, resultando em informações relevantes à configuração do projeto a ser desenvolvido. Ainda nesta sessão, que contou com a presença dos gestores, se definiu o cronograma de trabalho das sessões seguintes, além das atividades e das responsabilidades das equipes, comprometendo os participantes na deliberação das decisões e na execução das tarefas, o que legitimou as ações empreendidas.

#### 2.3.1.1.2 Macrofase de ação

A macrofase de ação, conforme proposta de Thiollent (1997), reuniu algumas metas práticas, como por exemplo, definição de objetivos alcançáveis, apresentação de propostas por meio de ações concretas e implementação de ações-piloto, as quais posteriormente poderão ser assumidas pelos próprios atores do estudo sem a participação da pesquisadora. Em outras palavras, esta fase, com duração de oito sessões de *workshop*, compreendeu o processo de desenvolvimento de produtos de moda, resultando no projeto de coleção das empresas. Para tanto, utilizou-se a metodologia projetual apresentada no item 3.4.2 deste trabalho, trazendo fases específicas para este processo, especialmente considerando ações de identificação, de análise e de resolução de problemas de projeto, justificando-se pelo seu caráter estratégico. A metodologia proposta, desenvolvida de forma flexível a fim de torná-la mais próxima da realidade de cada empresa, foi apresentada aos participantes ao longo das oito sessões, realizadas em dois momentos sequenciais: o primeiro momento expositivo, com o objetivo de compartilhar o conhecimento acadêmico referente à determinada fase do processo e, o segundo momento de análise e de construção do projeto, atividade esta que seguiu um roteiro com orientações para implementação das ações propostas. Outrossim, tendo em vista a complexidade destas atividades, os trabalhos tiveram continuidade fora do ambiente dos

*workshops*, com o devido acompanhamento da pesquisadora, em cada uma das três empresas. Este processo foi conduzido de forma a instrumentalizar os sujeitos da pesquisa a refletir acerca das problemáticas encontradas nas empresas, utilizando conhecimento projetual no processo de desenvolvimento de produtos de moda, a fim de buscar soluções adequadas àquela realidade. Da mesma maneira, o processo foi desenvolvido de forma interdisciplinar e participativa, envolvendo os membros da equipe de trabalho, como também profissionais de outros setores de cada uma das empresas, demandados especialmente nas ações que exigiam tomadas de decisão. Esta abordagem teve o propósito de implementar um processo de inovação e de cultura de projeto, visando alterar, positivamente, a realidade de cada uma das três empresas participantes do estudo.

#### 2.3.1.1.3 Macrofase de avaliação

A macrofase de avaliação consistiu num momento de observação, análise e resgate do conhecimento produzido durante a experiência, atendendo a dois objetivos propostos por Thiollent (1997), quais sejam: examinar a efetividade e as consequências das ações no contexto organizacional e extrair os conhecimentos úteis para a continuidade do processo. Esta atividade, realizada na décima e última sessão de *workshop*, compreendeu a apresentação dos projetos de coleção desenvolvidos por cada uma das três equipes de trabalho, possibilitando a visualização dos problemas encontrados nas empresas, as propostas apresentadas e os resultados alcançados. De forma mais específica, esta sessão, com a participação das três equipes, dos gestores e de demais profissionais das empresas, propôs a discussão das contribuições do Design como estratégia de inovação no processo de desenvolvimento de produtos de moda. Este processo teve como objetivo construir conhecimento sobre a experiência, desenvolver *expertise* organizacional e propor a validação de uma nova cultura de projeto baseada no conhecimento e no trabalho colaborativo. Por fim, os participantes preencheram um formulário de avaliação dos *workshops*, disponível no Apêndice D, o qual buscou avaliar a atividade como um todo, bem como a metodologia de trabalho adotada pela pesquisadora.

#### 2.3.1.2 Análise da pesquisa

A abordagem qualitativa foi adotada nesta fase da pesquisa para analisar o conjunto de experiências vivenciadas nos *workshops*, as quais foram registradas em atas ou relatórios

descritivos a fim de possibilitar uma análise de conteúdo minuciosa e sistemática, tendo em vista os fins exploratórios relacionados à descoberta, à verificação ou confirmação dos dados.

Especificamente, a apresentação do conteúdo dos relatórios produzidos nos *workshops* traz as fases e ações de implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário, os projetos desenvolvidos e os resultados alcançados por cada uma das três equipes. A análise dos dados foi realizada da seguinte forma: pré-análise, que consistiu na organização do material; descrição analítica, que compreendeu o estudo aprofundado do material orientado pelas hipóteses e referencial teórico; e interpretação inferencial, que se resumiu na revelação do conteúdo, processo que levou em consideração os estudos realizados, especialmente, por Celaschi (2007), Deserti (2007), Kelley et al. (2013), Kretzschmar (2003) e Montemezzo (2003). Por se tratar de um estudo qualitativo, os resultados foram apresentados por meio de textos explicativos, quadros e figuras, na tentativa de estabelecer conexões e relações práticas e conceituais possibilitando examinar a efetividade das ações implementadas e extrair os conhecimentos produzidos na experiência (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Portanto, a opção pelo estudo qualitativo justificou-se pelas características desta fase da pesquisa: os dados são predominantemente descritivos, o objeto de análise é o processo e não somente o resultado, a análise dos dados é indutiva e possibilita descrições, compreensões e interpretações dos fatos ao invés de medições (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

### **2.3.2 Grupo Focal**

A metodologia de Grupo Focal, adotada nesta fase da pesquisa, caracteriza-se pela realização de ampla discussão em grupo sobre um determinado assunto a fim de coletar informações que possam favorecer o desenvolvimento ou validar métodos ou instrumentos de pesquisa. Nesse processo, os participantes com interesse de pesquisa semelhantes, são estimulados a interagir e a expressar suas ideias e experiências, auxiliando o pesquisador a refinar conceitos ou ampliar seu entendimento sobre o tema de estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Nesse sentido, a metodologia de Grupo Focal, aplicada nesta pesquisa teve como objetivo avaliar a aplicabilidade do *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda, proposto no estudo. O processo de validação do *framework* foi realizado por meio de uma única sessão de trabalho,

com duração de quatro horas, nas dependências da UFRGS. Nesta sessão, inicialmente apresentou-se a proposta de pesquisa e os resultados alcançados em cada fase a fim de esclarecer aos participantes as proposições teóricas e práticas que fundamentaram o desenvolvimento do *framework*. Posteriormente, procedeu-se a discussão e a avaliação da proposta de *framework*, processo este orientado por um protocolo de questões, disponível no Apêndice E. Este protocolo também foi respondido por escrito pelos participantes com a finalidade de registrar opiniões e facilitar o processo de análise. O conteúdo dos protocolos foi examinado de forma qualitativa com o objetivo de caracterizar aspectos positivos e negativos a serem considerados na aplicação do *framework*, ampliando a visão da pesquisadora sobre o assunto e possibilitando a revisão da proposta. Por sua vez, o grupo de discussão formado por sete profissionais do Campo do Design, atuantes na academia e na indústria, nas áreas de Design de Moda e de Design de Produto, foi selecionado, utilizando como único critério, a escolha de especialistas na área com experiências distintas, a fim de sustentar o processo de validação do *framework* numa perspectiva teórica e prática.

Por fim, a metodologia de Grupo Focal mostrou-se apropriada nessa fase do estudo para a validação do *framework*, porém a sua aplicação no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário poderá trazer subsídios além daqueles já apontados neste processo.

### 3. EPISTEMOLOGIA DO PROJETO

Este capítulo, denominado Epistemologia do Projeto, apresenta a plataforma teórica construída para explorar o tema desta pesquisa, trazendo quatro seções principais, são elas: a) Design e complexidade; b) Design: estratégias de inovação; c) Design de Moda: processos de desenvolvimento de produto; e d) Design Estratégico: uma contribuição teórico-metodológica aplicada ao Design de Moda. Estas seções contemplam subseções com tópicos mais específicos sobre o assunto, conforme é possível visualizar no Quadro 3.

Quadro 3 – Epistemologia do Projeto

Epistemologia do Projeto			
Design e complexidade	Design: estratégias de inovação	Design de Moda: processos de desenvolvimento de produto	Design Estratégico: uma contribuição teórico-metodológica aplicada ao Design de Moda
A Teoria da complexidade	Inovação pelo Design	Do estilo ao processo de desenvolvimento de produtos	Design Estratégico e a gestão da complexidade
A natureza complexa do Design	Estratégias de inovação com abordagem de Design Estratégico	Abordagens metodológicas em Design de Moda	Design de Moda como cultura de projeto
		Os níveis de influência do Design no Design de Moda	

(fonte: elaborado pela autora)

A primeira seção, “Design e Complexidade”, tem como objetivo compreender a natureza complexa da atividade de Design, especialmente trazendo o conceito de complexidade que caracteriza as sociedades contemporâneas, assim como, as contribuições do Design para lidar com problemas sociais presentes neste ambiente. A segunda seção, “Design: estratégias de inovação”, explora estratégias de inovação pelo Design, trazendo o Design Estratégico como uma importante abordagem teórico-metodológica para atuar num processo de resolução de problemas de projeto, inseridos na complexidade da atividade de Design. A terceira seção, “Design de Moda: processos de desenvolvimento de produto”, trata do conhecimento criativo

e projetual em Design de Moda, considerando a mutação do estilo ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, traz ainda algumas abordagens metodológicas em Design de Moda e os níveis de influência do Design no Design de Moda. A quarta e última seção, “Design Estratégico: uma contribuição teórico-metodológica aplicada ao Design de Moda”, tem em vista identificar as possíveis contribuições do Design Estratégico para o Design de Moda, fundamentando-se num processo de cultura de projeto e de gestão da complexidade, a fim de apresentar uma proposta metodológica-projetual aplicada ao processo de desenvolvimento de produtos de moda. Estas seções são apresentadas a seguir.

### 3.1 DESIGN E COMPLEXIDADE

A sociedade contemporânea caracteriza-se pela complexidade crescente, estabelecida pelas relações entre os diversos sistemas que a compõem. O desenvolvimento da Ciência e da Filosofia, especialmente a Teoria da Complexidade, tem contribuído, significativamente, para a compreensão desta sociedade e de seus sistemas ao oferecer modelos de investigação da realidade, capazes de captar as características expressas em cada fenômeno, reorganizar o conhecimento e desenvolver novos conceitos. O conceito de Autopoiese, por exemplo, ao explicar a natureza da vida, trata da complexidade em seu sentido mais amplo, abordando os processos de construção de conhecimento e descrevendo a complexa rede de interações produzidas num organismo vivo, que se autoproduz de forma constante. O pensamento complexo e a Autopoiese podem ser assim utilizados para explicar a atividade de Design, inserida neste cenário social, de forma complexa, uma vez que os processos de resolução de problemas de projeto fazem parte de um sistema aberto de redes causais (CARDOSO, 2013; HAYNES, 2014a; MATURANA; VARELA, 1980; MORIN, 2003).

O processo de resolução de problemas de projeto torna-se aberto e continuamente redefinido pelo ambiente. Apresenta-se de forma complexa, no que se refere à definição de metas ou restrições, ou seja, não existe um conjunto de normas ou critérios para sua resolução, estão sujeitos a redefinição e a resolução de diferentes maneiras ao longo do processo projetual, desafiando esforços para delinear suas fronteiras, identificar suas origens e expor o seu tipo problemático. Este processo está associado à coevolução do problema e da solução, processo gradual de desenvolvimento do problema e da formulação de ideias para solução. Para se chegar mais próximo a uma descrição do problema de projeto, é preciso compreendê-lo pelos múltiplos pontos de vista das pessoas envolvidas na sua solução; logo, não existe uma

representação completa do problema, a sua descrição se dá pelo estabelecimento das relações que o designer desenvolve na situação de resolução (COYNE, 2005; DORST, 2004; 2006; RITTEL; WEBBER, 1973).

O processo de resolução de problemas reconhece, portanto, o designer inserido no fenômeno de estudo, assim como suas interações com o meio na tentativa de produzir novas estruturas, ou seja, possíveis soluções para o problema. Este processo considera o uno e o múltiplo, a ordem e a desordem dos diversos elementos que compõem o problema, bem como o encontro com o acaso quando o designer observa o problema, percebe a realidade e constroi conhecimento ou a solução adequada. Tal abordagem permite aproximar o processo de resolução de problemas, no campo do Design, ao pensamento complexo e, por analogia, ao conceito de Autopoiese. Nesse contexto, dois paradigmas dominantes, desenvolvidos para lidar com a complexidade dos processos de Design, sustentam a atividade projetual, ou seja: o da racionalidade e o da reflexão na ação (DORST; DIJKHUIS, 1995; HAYNES, 2014b; MATURANA; VARELA, 1980; MORIN, 2003).

Por fim, o desafio da complexidade, em Design, tem em vista a reflexão constante acerca dos processos de resolução de problemas de projeto, buscando novas visões, novas descobertas e novas soluções para problemas sociais. Logo, esta seção tem por objetivo analisar as relações entre Design e complexidade sob a perspectiva da natureza complexa dos problemas de projeto, trazendo as seguintes subseções: a) A Teoria da Complexidade; e b) A natureza complexa do Design.

### **3.1.1 A Teoria da Complexidade**

A Teoria da Complexidade, postulada por Edgar Morin, um dos principais pensadores contemporâneos e teóricos da complexidade, é considerada recente na academia. O determinismo da Ciência Clássica, por muito tempo, eliminou a imprecisão, a ambiguidade e a contradição, dissipou a complexidade dos fenômenos a favor da simplicidade dos fatos, limitando-se à dependência de regras estabelecidas. O pensamento simplificador, que se constituía como fundamento para todas as ciências, alimentou a expansão do conhecimento, desde o século XVII até o final do século XIX, momento em que o quadro epistemológico do conhecimento se ampliou pelo desenvolvimento da Ciência Física no século XX. A Macrofísica revelou a interdependência do sujeito e de seu contexto de estudo, a

desintegração da matéria, a lógica na descrição empírica. A Microfísica, por sua vez, integrou conceitos heterogêneos de espaço e de tempo, quebrando todos os paradigmas existentes. A complexidade dos fenômenos da Macro e da Microfísica, embora rejeitada pela Ciência e reduzida a ordem simples e a unidades elementares, representou uma nova perspectiva epistemológica do observador científico, o que significou um processo de avanço no conhecimento, um momento de passagem do simples para o complexo, quando a cibernética finalmente aceita o conceito de complexidade (MORIN, 2003).

A Teoria da Complexidade, segundo Haynes (2014a), ao recusar o pensamento linear e iluminista, presentes especialmente nas Leis da Física, desde a época de Newton, problematizou os pressupostos da Ciência Clássica, como completa e autossuficiente, apontando as limitações da racionalização do discurso tradicional científicista. O pensamento complexo trouxe repercussões significativas em todos os domínios da Ciência, fornecendo um conjunto de ideias e ferramentas para explicar uma ampla gama de fenômenos, o que possibilitou repensar e redescobrir as suposições do paradigma iluminista. O autor salienta que o desenvolvimento recente da Ciência tem mostrado um crescente corpo de trabalhos internacionais que utilizam a Teoria da Complexidade para examinar fenômenos sociais e culturais numa ampla gama de disciplinas, como: Economia, Psicologia Social, Ciência Política, Geografia Humana, Relações Internacionais, Antropologia e Sociologia<sup>7</sup>. As várias abordagens da Teoria da Complexidade para as ciências vão desde técnicas de modelagem e simulação até preocupações mais teóricas e, se propõem, sobretudo, a pensar em dinâmicas sociais como sistemas complexos.

Para Morin (2003) a Teoria da Complexidade não pode ser reduzida a uma definição simples, antes, é preciso dissipar duas ilusões que desviam o real significado do pensamento complexo. A primeira é acreditar que a complexidade leva à eliminação da simplicidade. O pensamento complexo integra os modos simplificadores de pensar, integra a ordem, a clareza e a precisão do conhecimento, mas recusa as consequências ilusórias de uma simplificação, aproximado-se da realidade. Diferentemente, o pensamento simplificador é segmentado, isola um objeto de estudo do seu contexto, desintegra a complexidade do real e por isso não é necessariamente verdadeiro. A segunda é confundir complexidade com completude. O

---

<sup>7</sup> Economia (ARTHUR, 1989; AUYANG, 1998; ORMEROD, 1994; PARKER; STACEY, 1994;), Psicologia Social (GOERTZEL, 1993; MAINZER, 1994), Management Science (STACEY, 1993; 1996), Ciências Políticas (BROWN, 1994; 1995), Geografia Humana (ALLEN, 1997; THRIFT, 1999), Relações Internacionais (DE VREE, 1990; WOLFSON et al., 1992), Antropologia (BENITEZ-ROJO, 1992) e Sociologia (BAKER, 1993; BYRNE, 1998; EVE et al., 1997; KIEL; ELLIOT, 1995; REED; HARVEY, 1992).

pensamento complexo tende a fazer articulações entre os diversos domínios disciplinares, tem um carácter multidimensional da realidade, porém reconhece o princípio de incompletude, da impossibilidade da totalidade. O pensamento complexo é estimulado por uma tensão entre a aspiração a um saber não segmentado e o reconhecimento da incompletude do conhecimento. Portanto, a Teoria da Complexidade está relacionada a um tecido de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas, é o tecido de acontecimentos, de interações entre os fatos que constituem o mundo de fenômenos. Está assim associada ao paradoxo do uno e do múltiplo, da ordem e da desordem, apresenta-se com traços de confusão e de incerteza, de acasos e de contradições, diferente do pensamento simplificador (MORIN, 2003).

O pensamento simplificador separa o que está ligado, unifica o que está disperso, se reduz a uma lei. A complexidade, porém, concebe o uno e o múltiplo, a exemplo do homem como ser biológico e social, que vive num universo de linguagem e de ideias ao mesmo tempo em que se constitui como um ser anatômico e fisiológico. Um não existe sem o outro, um é o outro, o uno pode ser o múltiplo. Assim, se o pensamento complexo ancora-se no princípio da conjunção complexa, o pensamento simplificador baseia-se no domínio da lógica e, portanto, nega a desordem, põe ordem no universo. O paradoxo da ordem e da desordem, também presente nas Leis da Física, diz respeito a uma desordem que se organiza, se complexifica e se desenvolve, cooperando para organizar o universo. O remoinho, por exemplo, encontro entre um fluxo e um obstáculo, produz uma ordem organizada que se reconstitui incessantemente a partir de um processo de desordem, tornando um processo auto-organizador. Fenômenos desordenados, com traços de confusão e de incerteza, de encontro com o acaso e de contradições, são necessários para a produção de fenômenos organizados, ao passo que a ordem possibilita elementos de estabilidade e organização e, a desordem, inovação, criação, evolução. Portanto, o paradigma do pensamento simplificador, constituído pelos princípios de disjunção, redução e abstração, impostos pela lógica e pela razão da Ciência Clássica, resultam na mutilação do conhecimento, impossibilitando apreender a complexidade no seu contexto real. Em outras palavras, a disjunção do conhecimento científico e filosófico, a redução do complexo ao simples, a abstração da realidade na conjunção do uno e do múltiplo levou a Ciência a uma inteligência cega, impedindo a reflexão dos problemas humanos em sua complexidade real. A necessidade do pensamento complexo dá-se em vista dos limites e das carências do pensamento simplificador e pelas condições pelas quais não se pode evitar o desafio do complexo: “Hoje a concepção física do universo coloca-nos na impossibilidade de pensá-lo em termos simples.” (MORIN, 2003, p. 93).

A complexidade propõe-se a desvendar o mundo, sistema dinâmico complexo, aproximando-se da realidade ao oferecer modelos capazes de captar as características expressas em cada fenômeno que os métodos tradicionais da Ciência, em seu discurso positivista, não conseguem explicar. Haynes (2014a) apoia-se em Gilles Deleuze, importante filósofo e pensador da Ciência Moderna, ao defender que a compreensão de mundo depende de gerar conceitos de realidade e, a complexidade, pode ser utilizada ao lado de uma vasta gama de ideias para produzir tais conceitos. Diversos modelos de complexidade têm sido utilizados por analogia para reorganizar percepções e desenvolver conceitos de realidade. Haynes (2014a; 2014b) traz, como exemplo, a Autopoiese, desenvolvida originalmente no campo da biologia por Humberto Maturana e Francisco Varela, a fim de modelar alguns aspectos comuns da vida, assim considerada um importante modelo de investigação da realidade ou da fenomenologia social a partir da fenomenologia biológica. A Autopoiese, em oposição às limitações de sistemas fixos, descreve o centro da dinâmica constitutiva dos seres vivos como um sistema que se adapta ao meio, de forma automodificável, um sistema de autogeração, fazendo uso de uma complexidade crescente e, por isso, é considerada o modelo que melhor se adapta a sistemas dinâmicos complexos. É considerado, assim, o mais influente entre os modelos para as Ciências Sociais, sendo utilizada, especialmente, por Luhmann, Jessop Teubner, Mingers<sup>8</sup> (HAYNES, 2014a; 2014b).

Especificamente, o termo Autopoiese quer dizer autoprodução. Define os seres vivos como sistemas que se autoproduzem continuamente utilizando recursos do ambiente, como máquinas autopoieticas que produzem os seus próprios componentes e, portanto, são caracterizados como produto e produtor desse sistema. A célula, por exemplo, consiste numa rede de interações moleculares que produz moléculas que formam a própria célula, logo, as moléculas produzidas são o produto do metabolismo celular e o insumo para o seu funcionamento. Portanto, a Autopoiese implica num processo autônomo, constante e recursivo de renovação de um organismo vivo, condicionado por sua organização e sua estrutura. A organização refere-se ao conjunto de relações que definem a identidade de um sistema, enquanto, a estrutura, à maneira como seus componentes estão interconectados. Num sistema vivo, a organização não é variante, conservando a sua identidade de classe, enquanto a estrutura se altera continuamente, adaptando-se as modificações do ambiente, pelas interações com o meio. Os sistemas vivos interagem com o ambiente, um organismo influencia o outro, produzindo mudanças em sua estrutura como resposta a um estímulo.

---

<sup>8</sup> Luhmann (1982; 1990; 1994), Jessop (1990), Teubner (1993), Mingers (1995).

Assim, os seres vivos e o ambiente modificam-se conjuntamente: o meio produz mudanças na estrutura dos sistemas, que produz mudanças no meio, alterando-se num diálogo consensual de trocas contínuas. Assim sendo, o homem, num processo constante de autoconstrução pela interação com o meio, constrói o conhecimento do mundo, que constrói o conhecimento a partir dele mesmo, que age sobre o homem, que age sobre o meio, de forma dependente. O conhecimento do mundo não pode ser construído independente do observador: a realidade percebida depende de cada observador inserido nos fenômenos que observa e de como interpreta as influências que recebe do meio. O observador encontra a regularidade do mundo que experimenta, sem nenhum ponto de referência além das suas próprias percepções, logo, o mundo produzido terá, sempre, características de regularidade e mutabilidade, próprias da experiência humana. A Autopoiese define, assim, o homem como ser biológico, capaz de produzir a si mesmo continuamente enquanto organismo vivo, mas também como ser social, pelas suas interações com o meio ambiente, que se constrói e se reconstrói culturalmente em suas relações e trocas, estando associada à forma como o homem interpreta o mundo e compreende a realidade (MATURANA; VARELA, 1980; MATURANA, 2001).

Portanto, ao explicar a natureza da vida, a Autopoiese trata da complexidade em seu sentido mais amplo, ou seja, trata dos processos de construção do conhecimento descrevendo a complexa rede de interações produzidas num organismo vivo, que se autoproduz de forma constante. Considera a ordem e a desordem dos sistemas autopoieticos e de seus mecanismos de autogeração em suas interações com o meio, ao passo que se organizam para serem reconhecidos como unidade e se desorganizam em contato com o meio, produzindo novas estruturas, se organizando novamente, num processo recursivo próprio da complexidade. Em suas interações com o meio, traz o princípio da conjunção complexa, refere-se ao homem enquanto ser biológico e social, enquanto uno e múltiplo em suas diversas formas de construção do mundo. Reconhece o observador inserido no fenômeno de estudo e, por conseguinte, nesse processo, há confusão e incerteza, há o encontro com o acaso quando o homem observa o mundo, percebe a realidade e constrói o conhecimento em toda a sua complexidade. A partir desse ponto de vista, a Autopoiese, modelo de investigação da realidade, pode ser utilizada de forma análoga, como ponto de partida, para olhar para problemas de natureza social e, assim, entrar em contato com o universo complexo (HAYNES, 2014b; MATURANA; VARELA, 1980; MORIN, 2003).

Para Morin (2003), o contato com o universo complexo se dá por instrumentos de natureza racional, como a razão, a racionalidade e a racionalização. A razão tem um caráter coerente na busca da lógica dos fenômenos, a racionalidade dialoga entre as estruturas lógicas do conhecimento adquirido e o universo em constante transformação, a racionalização fixa a realidade apreendida num sistema coerente de conhecimento. A compreensão dos fenômenos está assim relacionada à razão, à racionalidade e à racionalização, logo, contra a coerência absoluta dos fatos, há a necessidade de uma racionalidade autocrítica em contato permanente com o mundo empírico, buscando novas descobertas para a construção de novas ideias a fim de pensar a complexidade do real. Por conseguinte, pensar a complexidade implica na necessidade de pensar por macroconceitos, ou seja, pensar por constelação e solidariedade de conceitos, a exemplo do sistema solar, uma constelação à volta de um astro. Os macroconceitos são formados pelo seu núcleo (o sol) e pelas interações estabelecidas entre os demais caracteres (os astros), nunca pelas suas fronteiras, em geral vagas. Três princípios podem auxiliar no pensamento complexo: o princípio dialógico, o princípio da recursão organizacional e o princípio hologramático. O princípio dialógico considera a dualidade de um sistema, associa dois fenômenos complementares e antagônicos, como a ordem e a desordem. Ao mesmo tempo em que os conceitos de ordem e desordem se opõem, um anula o outro, colaboram e produzem organização e complexidade. O princípio da recursão organizacional refere-se a um ciclo autoprodutor e auto-organizador, no qual um mesmo elemento é, simultaneamente, produto e produtor de um processo de reprodução, o produto e o efeito são causas e produtores do fenômeno produzido. Nas formas complexas de pensamento, as seguintes causalidades estão presentes em todos os níveis de organização: causalidade linear, quando tal causa produz tais efeitos; causalidade circular retroativa, quando o efeito pode ser retroagido para estimular novas causas e novos efeitos; e causalidade recursiva, quando o produto é produtor daquilo que o produz. Por exemplo, a sociedade é produzida pelas interações entre os indivíduos que a constituem; a sociedade, como um fenômeno organizado e organizador, retroage para produzir os indivíduos; os indivíduos, nas suas interações, produzem a sociedade, que produz os indivíduos, num circuito espiral. E, o princípio hologramático concebe que a parte está no todo e o todo está na parte, como um holograma. Num holograma físico, o menor ponto da imagem contém a quase totalidade da informação do objeto representado. O conhecimento das partes pode ser enriquecido pelo todo e o todo pelas partes, num movimento produtor de conhecimento. O princípio hologramático está assim relacionado ao princípio recursivo, que também está relacionado ao princípio

dialógico. Portanto, a complexidade atua não do simples para o complexo, mas da complexificação crescente, da complexidade para a complexidade maior (MORIN, 2003).

Por fim, a Teoria da Complexidade, tal como o conceito de Autopoiese, permite pensar a complexidade de fenômenos sociais a partir de um contexto amplo, considerando a infinita rede de interações dos diversos elementos que fazem parte de um sistema, oferecendo modelos que podem auxiliar no pensamento complexo e na resolução de problemas que constituem o mundo real. Assim, “A complexidade situa-se num ponto de partida para uma ação mais rica, menos mutiladora.” (MORIN, 2003, p. 122).

### **3.1.2 A natureza complexa do Design**

As sociedades contemporâneas, imersas num processo histórico de globalização, processo de unificação e consolidação de sistemas sociais, estão inseridas num cenário complexo, caracterizado como um sistema de inter-relações constituído por diversos sistemas interligados. A sociedade, pensada como um sistema aberto de redes interligadas, é composta de incontáveis elementos, camadas e estruturas, que interconectadas condicionam e redefinem continuamente o funcionamento do todo. Por sua vez, a expansão dos limites dos sistemas sociais implica em ações de planejamento, como um processo de projetar soluções para problemas que se complexificam juntamente com a sociedade. Porém, em vista da quase impossibilidade de definir o problema (saber o que distingue uma condição observada a partir de uma condição desejada) e localizar o problema (como encontrar nas redes causais complexas onde o problema realmente está), uma vez que este pode estar associado a qualquer nó da rede, é cada vez mais difícil lidar com a situação problemática, assim como apontar as ações na busca de resultados (CARDOSO, 2013; RITTEL; WEBBER, 1973).

O Design insere-se nesse cenário social complexo com o propósito de contribuir com o desenvolvimento das sociedades pela criação de um mundo artificial, neste caso, o projeto, considerado um instrumento no processo de resolução de problemas. Um problema pode ser descrito como uma discrepância entre como as coisas são e como deveriam ser, logo o processo de resolução de problemas começa com a busca de explicação causal da discrepância. Porém, este processo não é simples, especialmente porque os problemas de projeto têm uma natureza tríplice, a saber: é determinado por requisitos e intenções precisas pela entrada de informações necessárias para o início do processo de Design; é

subdeterminado ao considerar que a interpretação do problema, a criação e a seleção de possíveis soluções serão definidas durante o processo de projeto com base em propostas apresentadas pelo designer; é indeterminado uma vez que o designer tem liberdade de projetar de acordo com o seu estilo cognitivo e suas habilidades (DORST, 2004). Estas três características que, de certa forma, definem a natureza complexa da atividade de Design, têm motivado o estudo do projeto como uma atividade de resolução de problemas.

Dois paradigmas dominantes, no campo do Design, têm sido amplamente discutidos para o avanço dos estudos das metodologias projetuais, especialmente no que tange à resolução de problemas de projeto: o paradigma da racionalidade e o paradigma da prática reflexiva. O paradigma da racionalidade, desenvolvido por Herbert A. Simon, em 1969, com base nas teorias de resolução de problemas no campo da inteligência artificial, ambicionava a construção de uma ciência do Design a partir de teorias lógico-positivistas. Nessa perspectiva, a atividade projetual é considerada um processo racional de resolução de problemas, assim situado num espaço moldado pelo ambiente que determina as estratégias de projeto. Por sua vez, o paradigma da prática reflexiva, desenvolvido por David A. Schon, em 1983, em reação a racionalidade técnica, propôs uma nova teoria do Design, de fundo fenomenológico. Com base nesse ponto de vista, todo o problema de projeto é único, enquanto a atividade projetual é descrita como um processo de reflexão na ação ou como uma conversa reflexiva com a situação, em que a experiência do designer irá determinar o tipo de ação, uma vez que a situação de criação (a percepção, o problema de projeto, as possibilidades percebidas) é controlada por decisões do designer. Nesse sentido, o paradigma da racionalidade, baseado na epistemologia positivista forneceu uma base estável para o desenvolvimento de metodologias projetuais prescritivas e descritivas, enquanto o paradigma da prática reflexiva, de natureza fenomenológica, forneceu diretrizes para a construção de metodologias projetuais construcionistas (DORST; DIJKHUIS, 1995; SCHÖN, 2000; SIMON, 1981).

Estes paradigmas têm contribuído significativamente para o desenvolvimento de metodologias projetuais que permitam lidar com as transformações complexas no campo do Design. Estas transformações exigiram a construção de bases confiáveis, para as tomadas de decisão no processo de resolução de problemas de projeto, momento marcado pela racionalização do processo projetual a partir da década de 1950. Em vista disso, as metodologias projetuais desenvolvidas, especialmente a partir da década de 1960, estavam fundamentadas no pensamento cartesiano, na divisão do processo projetual em passos bem

definidos para a compreensão e a resolução do problema em toda sua complexidade, relacionada ao tipo de produto e ao estabelecimento de suas funções. Uma das primeiras contribuições, na descrição do processo projetual, deve-se a Bruce Archer, que propôs um modelo contemplando diferentes abordagens, combinando intuição e cognição no processo científico, e a Morris Asimow, que propôs um modelo que já contemplava o ciclo de vida do produto, considerado antecessor dos modelos de desenvolvimento de produtos. Posteriormente, Gui Bonsiepe apresentou um modelo fundamentado no princípio cartesiano da divisão do problema em subproblemas. Tal modelo, influenciado pelo paradigma da racionalidade, tinha como característica um fluxo de fases e ações lineares, mostrando-se insuficiente para o estabelecimento das novas relações complexas que se estabeleciam entre os diversos aspectos do projeto. A partir da década de 1970, em vista das mudanças no cenário social e filosófico, surgiram novas abordagens projetuais, mais amplas, mais flexíveis e mais adequadas à complexidade crescente que se instalava nos projetos de Design, especialmente, por relacionarem fatores humanos, tecnológicos, econômicos e ambientais. L.J. March, por exemplo, partindo do pressuposto de que o problema é dependente da solução, propôs um modelo cíclico que rompeu com a concepção linear do processo projetual. Desta forma, aproximando o projeto da ideia de complexidade no seu sentido atual. O projeto está, desde então, relacionado a um processo de resolução de problemas de alta complexidade, não apenas contemplando aspectos de natureza objetiva e funcional, mas também a ideia de sistema produto-serviço, no atendimento simultâneo de requisitos de diferentes naturezas, como desempenho e ciclo de vida do produto, interação entre usuário, produto e meio-ambiente, entre vários outros aspectos. Com o esgotamento dos modelos racionalistas e funcionalistas, as abordagens projetuais, antes compartimentadas, passaram a contemplar diversas disciplinas profissionais para o desenvolvimento de metodologias capazes de atuar na real complexidade do projeto, envolvendo todas as suas dimensões e considerando os vários requisitos que se afetam e se relacionam mutuamente. Abordagens atuais como, por exemplo, os modelos desenvolvidos pelo Design Council e pelo IDEO, tendem a contemplar tais questões, adotando formas complexas de pensamento para abordar problemas de projeto que podem ser definidos como *wicked problems*<sup>9</sup> (VAN DER LINDEN; LACERDA, 2012).

---

<sup>9</sup> Lessa (2013) utiliza a expressão "problema traiçoeiro" como tradução da expressão "*wicked problem*". No entanto, neste estudo, será utilizada a expressão original "*wicked problem*" tendo em vista a dificuldade de encontrar na língua portuguesa uma tradução adequada para este conceito.

A expressão *wicked problem*, originalmente proposta por Rittel (CHURCHMANN<sup>10</sup>, 1967 apud BUCHANAN, 1992, p. 15, tradução nossa), está associada à “[...] uma classe de problemas do sistema social que são mal formulados, onde a informação confunde, onde há muitos clientes e tomadores de decisões com valores conflitantes, e onde as ramificações no sistema como um todo são inteiramente confusas.”. Esta classe de problemas se mostra de forma incompleta no que se refere a definição de metas ou restrições, não existe um conjunto de normas ou critérios para resolver os problemas, pois estão sujeitos à redefinição e à resolução de diferentes maneiras ao longo do processo projetual (COYNE, 2005). Portanto, a resolução de problemas dessa natureza compreende um processo cognitivo composto por fases de formação do problema, de exploração e de produção da solução, o que implica nas seguintes condições implícitas na situação problema: finitude, quando o esgotamento da capacidade cognitiva traz limitações para adquirir o conhecimento de mundo; complexidade, quando as interações entre sistemas complexos tornam impossível separar as ações das consequências e prever os resultados do processo; normatividade, quando os valores e as normas sociais estão associados a formulação e a resolução de problemas (FARREL; HOOKER, 2013). Cada uma destas três condições representa um aspecto desafiador no processo de resolução de problemas de projeto, trazendo consequências metodológicas associadas às dez características atribuídas aos *wicked problems*, conforme descritas a seguir por Rittel e Webber (1973):

- a) não existe uma formulação definitiva de um *wicked problem*: a descrição detalhada de um problema depende da busca exaustiva de todas as soluções possíveis, logo as informações necessárias para compreender o problema dependem de uma ideia para resolvê-lo. Os processos de compreensão e de resolução do problema acontecem de forma concomitante. Para entender o problema, é preciso ter a informação do contexto; para buscar a informação, é necessário uma orientação do conceito de solução. O problema não pode ser definido até que a solução tenha sido verificada, não é possível primeiro compreender e depois resolver;
- b) *wicked problems* não têm regra de parada: o processo de resolução de problemas é idêntico ao processo de compreensão do problema, estes processos estão sempre em evolução. Em um sistema aberto de cadeias causais, não existem critérios suficientes para a compreensão do problema,

---

<sup>10</sup> CHURCHMANN, C. W. Wicked Problems, *Management Science*, v. 4, n. 14, p. B-141-142, Dec. 1967.

assim a sua delimitação se dá por razões externas de caráter lógico, como tempo e dinheiro;

- c) soluções para *wicked problems* não são verdadeiras ou falsas, mas boas ou más: no processo de resolução de problemas, não existem regras formais para julgar as soluções adequadas, a avaliação das soluções propostas é subjetiva. Neste caso, o avaliador está condicionado a concordar ou a discordar da solução, em geral sua avaliação é expressa por conceitos como “satisfatório” ou “insatisfatório”, tendo em vista interesses pessoais ou institucionais;
- d) não há nenhum teste imediato e definitivo de uma solução para um *wicked problem*: qualquer solução implementada para resolver um problema vai gerar consequências a longo prazo. A solução só pode ser avaliada quando todas as consequências forem medidas, outrossim, não há nenhuma maneira de rastrear tais consequências num período de tempo limitado;
- e) cada solução para um *wicked problem* é considerada um “um tiro”: cada ação implementada na resolução de problemas podem trazer consequências irreversíveis, não há oportunidade de aprender por tentativa e erro, cada tentativa é considerada significativa;
- f) *wicked problems* não têm um enumerável ou um exaustivo descritível conjunto de possíveis soluções, nem há um conjunto bem descrito de operações admissíveis que podem ser incorporadas ao plano: o objetivo do processo de resolução de problemas é identificar potenciais soluções, assim, tentar ampliar o quadro disponível de soluções é uma questão de julgamento subjetivo uma vez que não existem critérios para provar que todas as soluções já foram consideradas;
- g) cada *wicked problem* é essencialmente único: todo problema traz alguma propriedade que o distingue de outro e embora dois ou mais problemas possam apresentar semelhanças, cada um é único para o tipo de solução a ser implementada. Não há, por exemplo, uma classe de problemas na qual seja possível aplicar os mesmos princípios de solução;
- h) cada *wicked problem* pode ser considerado um sintoma de outro *wicked problem*: quanto maior o nível de formulação de um problema, mais amplo ele se torna, trazendo como consequência novos problemas, assim como a dificuldade de o resolver. É preciso resolver o problema em um nível tão alto

quanto possível, ao contrário de tentar resolver problemas decorrentes de um problema original;

- i) a existência de uma discrepância que representa um *wicked problem* pode ser aplicada de várias maneiras; a escolha de explicação determina a natureza do problema: ao lidar com problemas dessa natureza, não existe uma regra para determinar a explicação correta, os modos de raciocínio utilizados na resolução do problema são muito mais ricos do que aqueles aceitáveis pela Ciência. Devido a singularidade do problema e a exclusão da possibilidade de experimentação rigorosa, critérios comportamentais, como a visão de mundo do avaliador, são utilizados para explicar a discrepância e resolver o problema;
- j) o planejador não tem o direito de estar errado: a busca de soluções para problemas está relacionada a melhorar alguns aspectos do mundo a favor do bem estar das pessoas, logo as ações geradas trazem consequências que não podem ser corrigidas.

Portanto, o problema é o problema de projeto, haja vista que *wicked problems* fazem parte de um sistema aberto de redes causais que desafiam esforços para delinear suas fronteiras, identificar suas origens e expor o seu tipo problemático (RITTEL; WEBBER, 1973). Este processo está relacionado a coevolução do problema e da solução, uma vez que o paradigma da prática reflexiva sustenta a ideia que a estrutura do problema vai depender das possíveis soluções, que por sua vez não podem ser objetivamente estabelecidas. A busca de soluções para os problemas de projeto não está ligada a um processo objetivo de correção de um problema, nem da procura de uma resposta correta, mas sobretudo ao desenvolvimento do problema e a formulação de ideias, como um processo gradual de evolução. Ou seja, a criação de soluções para os problemas de projeto pode ser descrita como um processo de coevolução do problema e da solução, envolvendo um período de exploração e de evolução, até fixarem-se temporariamente num espaço que identifica um emparelhamento entre o problema e a solução. Assim, para chegar mais próximo a uma descrição do problema de projeto é necessário considerá-lo como um problema localizado, questão que envolve duas importantes mudanças de perspectiva em relação aos sistemas racionais. A primeira mudança considera que o problema de projeto é visto através dos olhos do designer, numa situação de Design, o que significa lidar com a imprecisão e a subjetividade inerente as suas ações. Já, a segunda, considera que situações problemáticas resultam quando o processo racional de resolução de problemas falha, momento em que a prática reflexiva ou a conversa reflexiva do designer com

a situação de projeto pode auxiliar. Por sua vez, a descrição do problema centrada no “paradoxo” e no “discurso” pode ser uma alternativa. O paradoxo é utilizado como uma instrução complexa que consiste em duas ou mais situações conflitantes, todas consideradas verdadeiras na situação inicial do problema, mas que requerem uma redefinição de paradoxo com o intuito de criar uma solução. O discurso está presente na construção de um paradoxo, assim o designer, em uma situação problemática paradoxal, precisa construir um projeto que liga os diferentes discursos para, assim, criar uma solução possível. Esse processo considera que não existe uma representação completa do problema de projeto na mente do designer, a descrição do problema se dá pelo estabelecimento de relações que o designer desenvolve na situação de resolução de problemas de projeto (DORST, 2004; 2006).

Por fim, embora o paradigma da prática reflexiva tenha ganhado força por contemplar a complexidade crescente do processo de resolução de problemas de projeto, o paradigma da racionalidade ainda é considerado referência na atividade projetual de Design. O paradigma da racionalidade pode ser válido em situações em que o problema é bem definido e o designer tem estratégias claras para o resolver. Por sua vez, o paradigma da prática reflexiva pode ser altamente eficaz na fase conceitual do projeto, em que o designer não tem estratégias definidas e está experimentando possíveis soluções. Em outras palavras, o projeto poderá contemplar atividades objetivas ou subjetivas. As atividades que necessitam de interpretação objetiva podem utilizar metodologias racionais, já as atividades que envolvem interpretação subjetiva podem ser favorecidas pelas metodologias de reflexão na ação. A escolha da metodologia projetual vai depender do estilo cognitivo e do nível de conhecimento do designer na situação de resolução do problema (DORST; DIJKHUIS, 1995). Porém, de acordo com Roozenburg e Croos<sup>11</sup> (1991 apud DORST, 2004), há de se ter em vista que qualquer metodologia, necessariamente, deve contemplar três dimensões da atividade projetual: o designer, o problema de projeto e a dinâmica do processo de Design.

### 3.2 DESIGN: ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

As transformações ocorridas no setor manufatureiro, especialmente em razão da competitividade dos mercados globalizados e da elevação do grau de exigência dos consumidores, têm exigido que as empresas desenvolvedoras de produtos se reestruturem com

---

<sup>11</sup> ROOZENBURG, N. F. M.; CROSS, N. G. Models of the design process: integrating across the disciplines. In: HUBKA, V. *Proceedings of ICED 91*. Zürich: Heurista, 1991.

vistas à inovação do seu modelo de negócios, assumindo um posicionamento estratégico inovador. O Design, nessa perspectiva, apresenta-se como um importante sistema de conhecimento para liderar o desenvolvimento estratégico de uma organização, fornecendo métodos e ferramentas para a inovação, seja por meio da oferta de novos produtos ou pelo desenvolvimento de novos processos ou ainda pelo estabelecimento de novas estruturas organizacionais, contribuindo para o reposicionamento do seu modelo de negócios. Por conseguinte, a inovação do modelo de negócios de uma organização está relacionada à construção de estratégias para ressignificar a sua rede complexa de atividades, atuando na sua capacidade de reinventar a cadeia de valor dos bens e coevoluir em ambientes altamente complexos (BATTISTELLA et al., 2012; MOZOTA et al., 2011).

Nesse sentido, Verganti (2008) propõe uma importante estratégia de inovação de significados guiada pelo Design que visa, especificamente, ressignificar o conteúdo emocional e simbólico de um produto por meio de mudanças radicais na sua linguagem com o propósito de influenciar e alterar o sistema sociocultural. A inovação de significados amplia o foco da inovação da forma e da função do produto para uma estratégia integrada de Design de sistema produto-serviço, combinação de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo, a fim de criar novos valores para o consumidor, para a organização e para a sociedade. Nesse contexto, o Design Estratégico apresenta-se como uma abordagem teórico-metodológica capaz de atuar na cadeia de valor dos bens, modificando não apenas a sistemática de criação e de produção, mas também o sistema sociocultural que envolve o comportamento de consumo por meio de um processo de cultura de projeto. A cultura de projeto ativa a ação estratégica orientada ao projeto do sistema produto-serviço, valendo-se de um conjunto de conhecimentos para criar, produzir, comunicar e distribuir o bem, operando na sua melhor forma e função, gerando valor e significado (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007; DIEHL; CHRISTIAANS, 2015; VERGANTI, 2008).

Na perspectiva compartilhada por Celaschi (2007), Deserti (2007) e Moraes (2010a; 2010b), adotada neste trabalho, este processo é sistematizado pelo metaprojeto, definido como uma plataforma de aprendizagem para a ação projetual por meio da reflexão crítica sobre o próprio projeto, configurando uma estratégia de inovação aplicada ao processo de desenvolvimento do sistema produto-serviço. Portanto, a partir desse ponto de vista, esta seção discute estratégias de inovação pelo Design, trazendo as seguintes subseções: a) Inovação pelo Design; e b) Estratégias de inovação com abordagem de Design Estratégico.

### 3.2.1 Inovação pelo Design

As mudanças no atual cenário econômico e industrial, promovidas principalmente pela globalização, apontam para a valorização das atividades de Ciência e Tecnologia e de Pesquisa e Desenvolvimento como condutoras de um processo de inovação. A construção e a difusão de conhecimentos direcionados à inovação desempenham um papel fundamental para alcançar e sustentar vantagens competitivas de empresas nacionais e internacionais, expandindo seu potencial econômico. O desenvolvimento de uma cultura de inovação, apoiada num processo de aprendizagem organizacional, representa uma estratégia de criação de novos conceitos e de geração de novos valores, seja na configuração interna ou externa da organização, na oferta de produtos ou ainda na forma como se coloca no mercado pelas interações entre empresa, produto e usuário. É nesse sentido que o Manual de Oslo, importante referência para orientar as atividades de inovação em países industrializados, define inovação, como a implementação de um produto (bem ou serviço), ou um processo, ou um método de marketing, ou um método organizacional, novo ou significativamente melhorado, utilizando novos conhecimentos ou tecnologias ou se baseando em novos usos e combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. Pode-se compreender, assim, que inovar significa a implementação de um processo contínuo de mudanças criativas em uma ou mais dimensões do modelo de negócios da organização, condição necessária para a diferenciação e a sobrevivência de empresas num mercado global cada vez mais competitivo (DRUCKER, 2011; MOTA, 1999; ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005).

O modelo de negócios de uma organização compreende as diversas atividades desenvolvidas para configurar a sua oferta e se colocar no mercado. Kelley et al. (2013) entendem essas atividades de acordo com três categorias, as quais contemplam dez tipos de inovação: (1) configuração: está relacionada ao funcionamento interno da organização, compreendendo o modelo de lucro, a rede, a estrutura e os processos; (2) oferta: está ligada aos produtos e aos serviços oferecidos ao mercado, compreendendo o desempenho do produto e o produto-serviço; e (3) experiência: está associada às interações da organização e suas ofertas com o cliente, compreendendo o serviço, o canal, a marca e as interações com o cliente. Este conjunto de inovações é apresentado na Figura 3, que representa um *framework* para orientar as atividades de inovação do modelo de negócios de uma organização (KELLEY et al., 2013).

Figura 3 – *Framework* para implementação dos dez tipos de inovação

(fonte: KELLEY et al., 2013, tradução nossa)

De modo específico, a inovação do modelo de lucro está relacionada às estratégias estabelecidas pela organização para compreender as fontes de valor percebidas pelo cliente a fim de identificar novas oportunidades de receitas. A inovação da rede de parceiros consiste no estabelecimento de interações da organização com empresas aliadas ou concorrentes com propósito de capitalizar o seu modelo de negócios por meio da partilha de conhecimento sobre processos, tecnologias, canais de comunicação, entre outros. A inovação da estrutura organizacional compreende melhorias na sistematização dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, como configurações de bens e equipamentos, sistemas de gestão e recursos humanos. A inovação de processo configura novos métodos e operações para produzir as ofertas da organização a fim de desenvolver competências para executar suas funções com eficiência. A inovação de desempenho do produto compreende a oferta de novas características técnicas e funcionais por meio do lançamento de novos produtos ou melhorias em produtos existentes. A inovação do sistema produto consiste na oferta de produtos e serviços complementares pela criação de um conjunto integrado entre as diferentes ofertas da organização. A inovação de serviço representa a oferta de funções adicionais ao produto, ampliando o valor do produto por meio de novas experiências para o consumidor. A inovação do canal de comunicação da organização engloba novas maneiras de apresentação e de interação entre suas ofertas, clientes e usuários. A inovação da marca consiste na criação de estratégias para representar a identidade da organização e de suas ofertas, gerando valor e significado para o modelo de negócios. E, para finalizar, a inovação das interações com o cliente corresponde a novas maneiras de compreender suas aspirações a fim de desenvolver conexões significativas entre usuário e organização (KELLEY et al., 2013).

Este conjunto de inovações pode ser abordado, especialmente, pela área de Gestão do Design, que tem se dedicado ao estudo da relação entre Design e Inovação. Nessa perspectiva, o Design rompe com a visão clássica de Design como estilo e mostra-se como um importante campo de conhecimento para orientar estratégias de inovação aplicadas ao modelo de

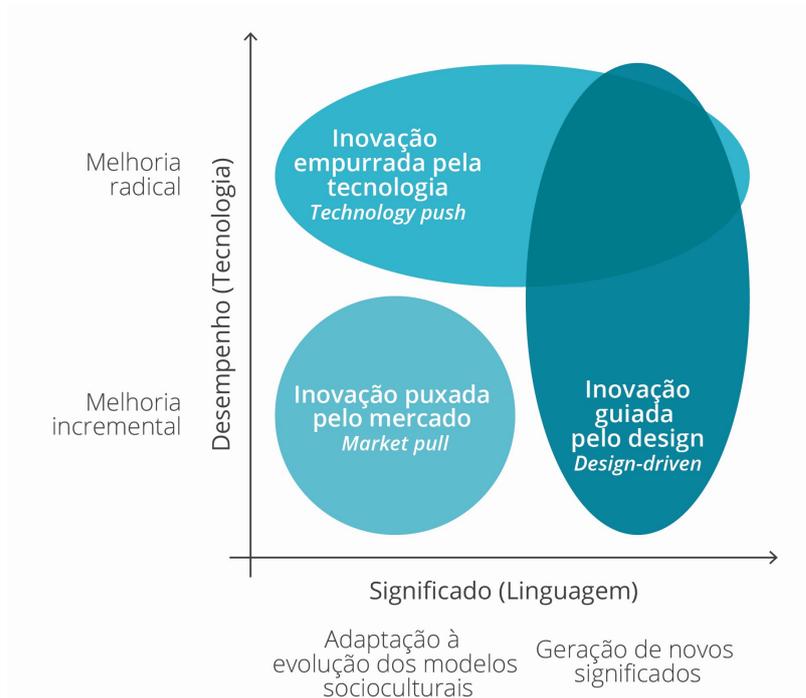
negócios de uma organização. O processo de inovação pelo Design fornece ferramentas para a inovação em diferentes atividades da organização, criando valor e significado na oferta de um novo produto ou nos processos de desenvolvimento destes produtos ou ainda modificando a sua estrutura organizacional, ampliando as capacidades internas e externas e o desempenho da organização como um todo. Nesse processo, o Design cria valor a partir da definição da estratégia de inovação do modelo de negócios, construindo conhecimento para o projeto e propondo novas ofertas, com igualmente novos significados (MOZOTA et al., 2011).

Uma importante estratégia de inovação, guiada pelo Design, refere-se à inovação de significados do produto, proposta por Verganti (2008) com base nos estudos de Krippendorff (2006), que tem como objetivo criar novas linguagens para o projeto, influenciando e modificando o regime sociocultural. Este modelo, ainda com uma base teórica recente, mas que descreve o caráter inovador de muitas empresas a nível mundial – Alessi, Artemide, Apple, entre outras –, tem como ponto de partida as abordagens tradicionais de inovação, especialmente do campo da Gestão da Tecnologia, que oferece um corpo de trabalhos<sup>12</sup> mais amplo para o estudo dos processos de inovação. Tais abordagens relacionam a inovação, sobretudo, ao desempenho do produto no que se refere ao uso de tecnologias, como também aos níveis de inovação, que incluem melhorias radicais, como uma nova oferta, ou melhorias incrementais, por meio de pequenas mudanças em ofertas existentes. Além do desempenho do produto, relacionado à sua necessidade técnica e utilitária, soma-se a este contexto o seu significado, entendido como um sistema de valores emocionais e simbólicos a fim de atender necessidades afetivas e socioculturais. A inovação de significados pode contemplar uma proposta compatível com a linguagem dos atuais modelos socioculturais ou a geração de novas linguagens provocando a reinterpretação dos significados atribuídos aos modelos socioculturais existentes. Especificamente, a inovação de desempenho do produto também pode ser uma inovação de significados, assim como a inovação de significados pode ser incremental ou radical, de acordo com o tipo de linguagem apresentada ao mercado. Nesse contexto, conforme mostra a Figura 4, a inovação guiada pelo Design, afastando-se do conceito de inovação puxada pelo mercado, refere-se a uma melhoria radical no desempenho do produto e a geração de novos significados, apresentando-se de forma mais próxima ao conceito de inovação empurrada pela tecnologia (VERGANTI, 2008; 2012).

---

<sup>12</sup> Christensen (1997), Christensen; Bower (1996), Christensen; Rosenbloom (1995), Dahlin; Behrens (2005), Dosi (1982).

Figura 4 – Estratégias de inovação



(fonte: VERGANTI, 2012)

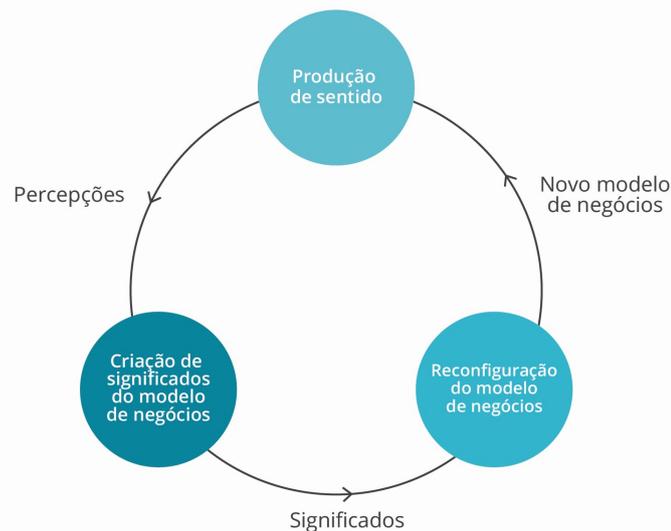
Estas três estratégias de inovação: puxada pelo mercado, empurrada pela tecnologia e guiada pelo Design podem ser visualizadas sobre as dimensões da inovação, aqui compreendidas como desempenho e significado, destacando suas principais áreas de ação. Especificamente, a inovação puxada pelo mercado é centrada no usuário, propõe identificar e atender as suas necessidades por meio de melhorias incrementais nos produtos utilizando as linguagens e as tecnologias existentes nos atuais regimes socioculturais. A inovação empurrada pela tecnologia propõe uma mudança de paradigma tecnológico por meio de melhorias radicais nos produtos e pode ser associada a mudanças em regimes socioculturais. E, a inovação guiada pelo Design propõe novos significados para os produtos, que podem ser associados a novas tecnologias e implicam em mudanças nas dinâmicas dos regimes socioculturais. Pode-se compreender, assim, que a inovação puxada pelo mercado requer compreensão da dinâmica de mercado, enquanto a inovação empurrada pela tecnologia implica em explorar novas tecnologias. Estas estratégias de inovação estão diretamente relacionadas a inovação guiada pelo Design tendo em vista que uma inovação radical de significados demanda a compreensão dos fenômenos atuais do cenário sociológico, mas também assume uma modificação no cenário futuro, antecipando, propondo e influenciando o surgimento de novos valores para os produtos, que podem ser gerados por novos paradigmas tecnológicos (VERGANTI, 2008; 2012).

Portanto, a inovação guiada pelo Design, proposta por Verganti (2008), consiste numa estratégia para ressignificar o conteúdo emocional e simbólico de um produto, propondo mudanças radicais na sua linguagem por meio da compreensão das transformações na sociedade, na cultura e na tecnologia. Partindo deste modelo, que contempla a inovação do projeto, na produção de significados do produto, é possível ampliar o conceito de inovação de significados a outros níveis da organização, na inovação do seu modelo de negócios como forma de construir vantagem competitiva. O modelo de negócios de uma organização compreende, além do produto, as estruturas e os processos pelos quais esta organização desenvolve suas atividades e se apresenta para o mercado, transmite não apenas o seu valor econômico ou tecnológico, mas a sua cultura organizacional. Assim, a inovação do modelo de negócios visa construir estratégias para ressignificar a rede complexa de atividades de uma organização, atuando na sua capacidade de criar novos significados e experiências nas suas interações com a sociedade, reinventando a sua cadeia de valor e coevoluindo em ambientes altamente complexos. Desse modo, enquanto a inovação de significados do produto está relacionada à construção de estratégias para ressignificar o projeto na criação de novas linguagens para o produto, a inovação de significados do modelo de negócios está relacionada à construção de estratégias para ressignificar o desenvolvimento das diversas atividades de uma organização, ressignificando a sua própria estratégia (BATTISTELLA et al., 2012).

Especificamente, a inovação de significados do modelo de negócios prevê algumas atividades principais, desenvolvidas pelo designer enquanto estrategista, são elas: produção de sentido, criação de significados do modelo de negócios e reconfiguração do modelo de negócios. Na atividade de produção de sentido, a empresa percebe e recolhe informações sobre seu ambiente e suas transformações. Esse processo envolve perceber novos benefícios para o cliente, novas propostas de valor, novas configurações do modelo de negócios e, conseqüentemente, novas possibilidades de rentabilidade econômica. Na atividade de criação de significados do modelo de negócios a empresa desenvolve novos conhecimentos para criar novos significados para o seu modelo de negócios. O processo de construção de conhecimento deve passar pelos significados culturais do modelo social, assim como pelos significados do modelo de negócios vistos pela empresa, pelos clientes e demais atores da sua rede de interações. E, para finalizar, na atividade de reconfiguração do modelo de negócios a empresa define e executa ações para criar novos significados em suas atividades, reconfigurando as suas próprias estratégias. Nesse processo, o designer enquanto estrategista deve sentir o ambiente, compreender os cenários atuais e futuros e, assim, planejar estratégias

de inovação de significado a nível organizacional, não apenas restringindo-se a inovação do produto, mas a inovação do modelo de negócios. Tais atividades podem ser visualizadas na Figura 5, que apresenta um *framework* para inovação de significados do modelo de negócios (BATTISTELLA et al., 2012).

Figura 5 – *Framework* para inovação de significados do modelo de negócios

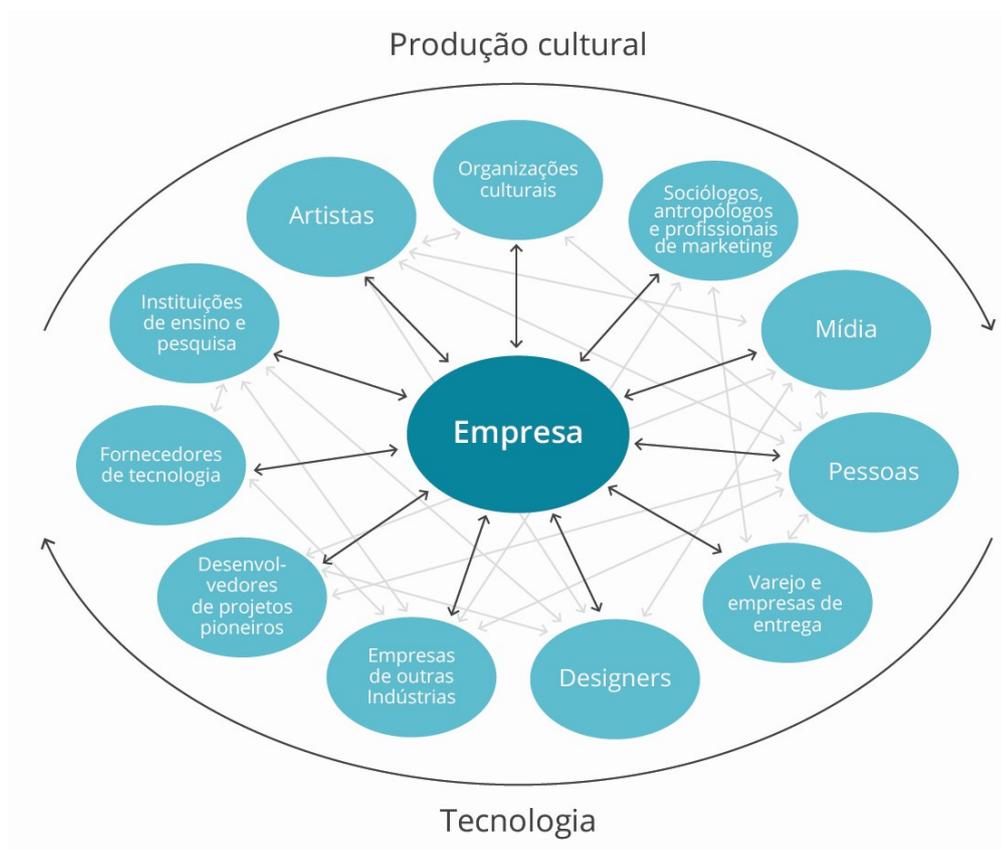


(fonte: BATTISTELLA et al., 2012, tradução nossa)

As duas primeiras atividades, em especial, visam compreender as interações imprevisíveis entre empresa, produto e usuário, a fim de entender como as pessoas podem ser influenciadas por novos significados, para então, desenvolver o conhecimento de futuros cenários. Este processo pode ser facilitado pela investigação em rede, ampliando-se além dos limites da empresa, pelo compartilhamento de interesses de diversos atores, denominados intérpretes da evolução de cenários, tais como: empresas de diversos setores, que buscam os mesmos consumidores; designers, que se dedicam a projetar para estes consumidores; meios de comunicação, que divulgam os produtos e contribuem na formação de comportamentos; fornecedores de matérias-primas, que visam uma possível utilização de seus materiais; pesquisadores e instituições de ensino, que desenvolvem pesquisas e projetos na área. As interações entre os diversos atores de uma rede de interpretes compreendem algumas ações, são elas: escutar para ter acesso ao conhecimento já construído pelos demais intérpretes; interpretar o conhecimento adquirido para integrá-lo as ideias, tecnologias e recursos disponibilizados pela empresa; e difundir novas visões conjuntamente com os demais intérpretes, propondo significados atraentes a percepção das pessoas para assim mudar a

realidade. Este processo de investigação, em rede, vale-se da sua capacidade de construção e partilha de conhecimento, caracteriza-se pela pesquisa coletiva e diálogo contínuo sobre os modelos socioculturais previstos e desejados, bem como suas implicações nos padrões de consumo e nas maneiras como as pessoas atribuem significados aos produtos. O conhecimento construído nesta rede de interações, aqui chamado de discurso do Design, amplia a capacidade de criar inovações radicais de significados. A Figura 6 apresenta uma rede de intérpretes de cenários e o seu processo de interação (VERGANTI, 2008; 2012).

Figura 6 – Rede de intérpretes da evolução de cenários

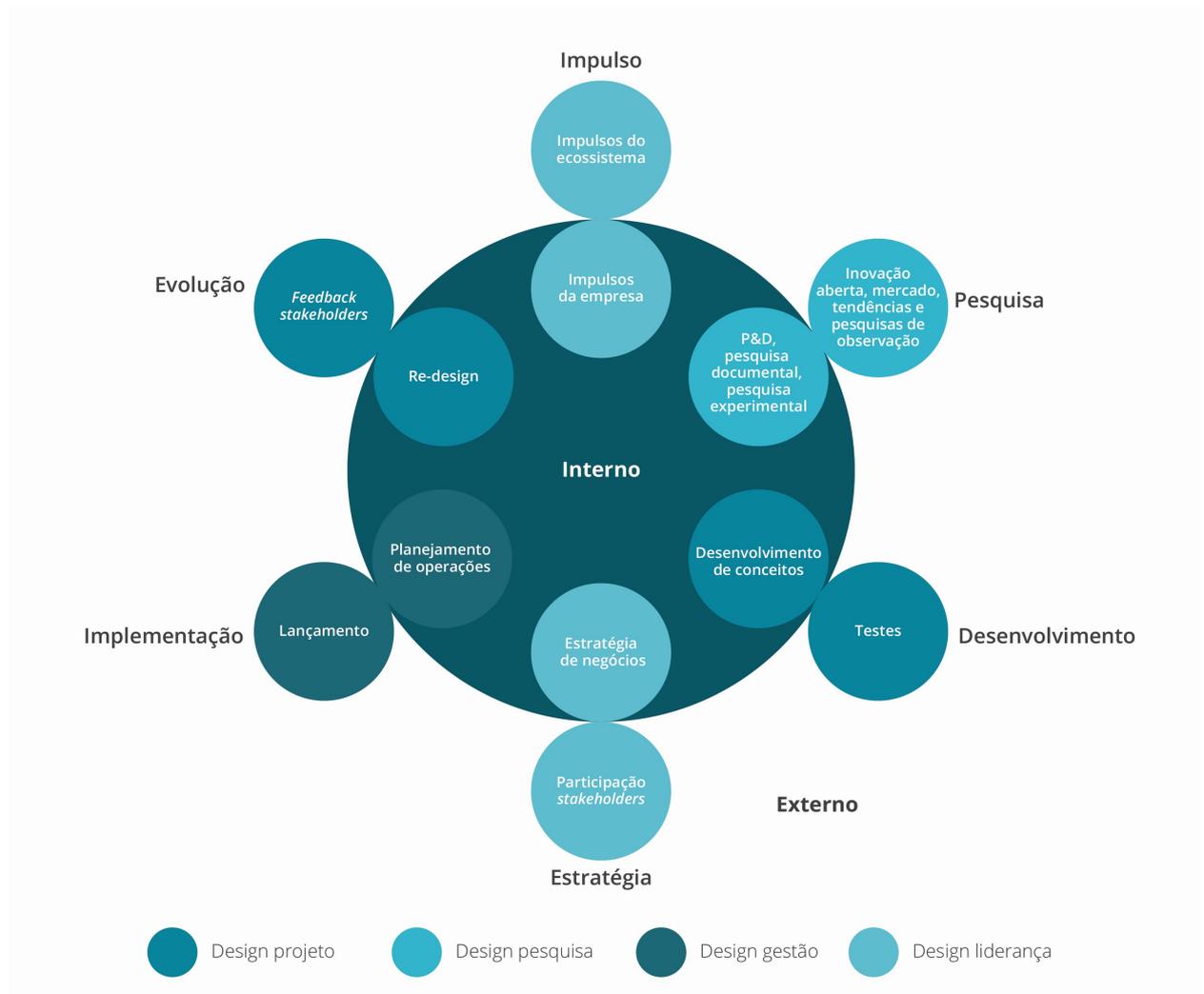


(fonte: VERGANTI, 2012)

O desenvolvimento de uma cultura de inovação requer um processo estruturante com o propósito de articular o conhecimento construído pelo discurso do Design às diversas fases de um processo de inovação para, assim, reconfigurar o modelo de negócios. Acklin (2010) traz algumas contribuições, da área de Gestão do Design, para a implementação de um modelo de gestão da inovação por meio de seis fases: (1) impulso: é realizada a observação e a análise dos impulsos do ambiente externo, bem como do ambiente interno, pelo conhecimento adquirido pela empresa; (2) pesquisa: são realizadas pesquisas aplicadas utilizando-se

métodos específicos para compreender o ambiente em profundidade; (3) desenvolvimento: são desenvolvidos possíveis conceitos para uma nova oferta, que podem ser testados no ambiente externo; (4) estratégia: são definidas as estratégias de negócio em articulação com parceiros externos à organização; (5) implementação: são implementados processos e operações a nível organizacional para o lançamento da nova oferta no mercado; e (6) evolução: a nova oferta é melhorada com a participação de clientes e parceiros. Estas fases podem ser relacionadas às seguintes categorias de Design: projeto, relacionada às atividades projetuais; pesquisa, que estabelece uma cultura de investigação teórica e empírica para o projeto; gestão, que gerencia os recursos necessários, como tempo, pessoas e dinheiro, para as ações de Design; e liderança, que define as estratégias de Design para obter vantagem competitiva. A Figura 7 apresenta este processo (ACKLIN, 2010).

Figura 7 – Modelo de gestão da inovação pelo Design



(fonte: ACKLIN, 2010, tradução nossa)

O processo, descrito por Acklin (2010), apresenta-se como uma alternativa flexível para a implementação de uma cultura de inovação pelo Design, uma vez que traz as seguintes características: a correlação entre inovação, Design e estratégia; a multidisciplinaridade de atividades e conhecimentos integrados pelo Design e a permeação de atividades orientadas pelo ambiente interno e externo da organização. Por sua vez, a inovação de significados, proposta por Verganti (2008), somada a este processo, mostra-se como uma contribuição valiosa para ressignificar as estratégias de inovação de uma organização, pela criação de novas ofertas e experiências na perspectiva do seu modelo de negócios, gerando vantagem competitiva para a empresa pela ampliação da sua cadeia de valor.

### **3.2.2 Estratégias de inovação com abordagem de Design Estratégico**

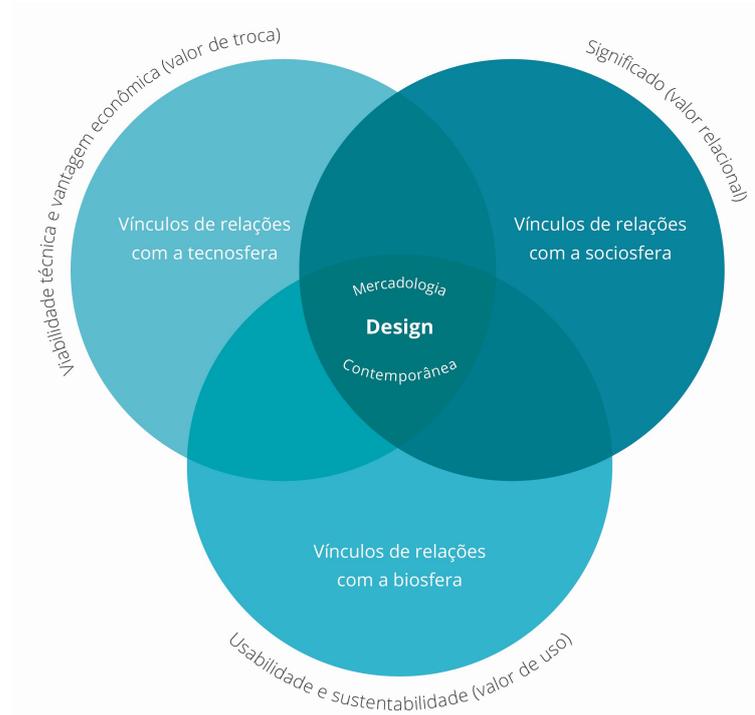
A complexidade dos mercados globalizados, somada às diversas mudanças ocorridas em todos os segmentos da sociedade contemporânea, especialmente no que se refere às transformações de hábitos e de estilos de vida, requer que as empresas desenvolvedoras de produtos se reestruturem com vistas a apresentar novos valores para o consumidor por meio de novas experiências de consumo, assumindo um posicionamento estratégico inovador. Esse processo implica na busca de conhecimentos e competências para o desenvolvimento da estratégia de inovação do modelo de negócios de uma organização, com o objetivo de propor soluções ou oportunidades de inovação para problemas de projeto, influenciando e alterando o ambiente. O Design Estratégico, abordagem teórico-metodológica adotada neste estudo, apresenta-se como um sistema de conhecimento interdisciplinar para lidar com a complexidade de problemas de natureza social, orientando estratégias de inovação organizacional. Nessa perspectiva, o foco da inovação no produto é ampliado para uma estratégia integrada de Design de sistema produto-serviço, combinação de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo, a fim de valorar o modelo de negócios de uma organização (DIEHL; CHRISTIAANS, 2015; MERONI, 2008; ZURLO, 2010).

O conceito de sistema produto-serviço está relacionado à formulação de estratégias de inovação organizacional pela interação entre produto, serviço, comunicação e distribuição, na qual o produto deixa de ser visto de forma isolada e passa a fazer parte de um sistema circundante que define a maneira como uma organização se apresenta e se relaciona com o mercado por meio de suas ofertas, proporcionando novas experiências de consumo. A oferta de um sistema produto-serviço tem como característica a criação de novos valores, percebidos

pelo consumidor, por meio de novos significados, além de funcionalidades adequadas às suas necessidades, configurando-se como uma oferta de maior qualidade; pela organização, por meio de um sistema de produção diferenciado com menor custo e de relações mais próximas e duradouras com o cliente; e pela sociedade, por meio da sustentabilidade do ciclo de produção e de consumo, tendo em vista que a redução das propriedades tangíveis a favor das propriedades intangíveis amplia a vida útil dos produtos. Por conseguinte, pode-se entender o sistema produto-serviço como um bem complexo, que se estrutura pela oferta de um conjunto de características materiais e imateriais associadas, estabelecendo uma interface entre o consumidor, a organização e a sociedade, o que configura uma estratégia de inovação pelo Design (DIEHL; CHRISTIAANS, 2015; MORAES, 2010a).

A inovação, na perspectiva do sistema produto-serviço, consiste numa dinâmica de transformação que inicia na cadeia de valor dos bens, modificando não apenas a sistemática de criação e de produção, mas também o sistema social que envolve o comportamento de consumo. Na visão de Celaschi (2007), o Design atua no centro da cadeia de valor como agente mediador entre cultura produtiva e cultura mercadológica, articulando as diversas esferas que compreendem os mecanismos de produção de valor, quais sejam: *sociosfera*, relacionada aos mecanismos fenomenológicos ligados ao significado dos bens e sua relação com os desejos e as necessidades humanas; *biosfera*, relacionada aos parâmetros potencialmente capazes de distinguir os bens quanto às suas características de uso e funcionamento; e *tecnosfera*, relacionada aos feitos produtivos e aos procedimentos destinados à aquisição dos bens. Dessa forma, o Design atua na articulação dos valores relacionais, no que tange a criação de significados; dos valores de uso, que compreendem aspectos de usabilidade e sustentabilidade; e dos valores de troca, no que se refere a viabilidade técnica e a vantagem econômica, ativando um conjunto de características que qualificam um bem inserido numa cadeia de valor e consumo a partir das dinâmicas que regulam os mercados contemporâneos. A Figura 8 apresenta estas esferas.

Figura 8 – Mediação do Design no interior da cadeia de valor



(fonte: CELASCHI, 2007, tradução nossa)

O conjunto de conhecimentos capitalizados em torno da capacidade de intervir na cadeia de valor dos bens é chamado de cultura de projeto. A cultura de projeto ativa a ação estratégica orientada ao processo de projeção, valendo-se de métodos e ferramentas de Design para criar, produzir, comunicar e distribuir o bem, operando na sua melhor forma e função, assim como gerando valor e significado. Nesse contexto, para Celaschi (2007), um primeiro modelo destinado ao estudo e à projeção do bem parte de alguns pressupostos à ação projetual, os quais indicarão as direções para o início do projeto, orientado por um conjunto de atividades sistematizadas em fases que compreendem a observação da realidade, a construção de modelos que sintetizam a realidade de modo simplificado, a manipulação dos modelos para obter a simulação do resultado pesquisado, a avaliação dos prós e dos contras do modelo simulado, e a transformação do modelo simulado em realidade, conforme apresenta o Quadro 4. As duas primeiras fases, que darão início ao processo de Design, correspondem ao momento que antecede o projeto pela realização de pesquisas pré-projetuais direcionadas à análise do problema; a terceira fase diz respeito ao momento de projeção; a quarta e a quinta fases sucedem o momento de projeção, têm como objetivo avaliar a possibilidade de ativar investimentos produtivos e colocar em ação o processo de produção, tornando-se uma consequência do projeto. Portanto, pode-se compreender que o processo de inovação pelo

Design pode ser sintetizado em duas etapas amplas e integradas: o metaprojeto, que compreende as atividades que antecedem o projeto, e o projeto, que consiste nas atividades de projeção (CELASCHI, 2007).

Quadro 4 – *Framework* para o desenvolvimento do processo projetual

Pressupostos a ação projetual		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe um objetivo específico, único e alcançável.</li> <li>- O objetivo é original ou é original o modo de consegui-lo.</li> <li>- São definíveis os recursos para consegui-lo (pessoal, tempo, dinheiro).</li> <li>- O conjunto do processo é suficientemente complexo para requerer uma ação pré-determinada.</li> <li>- É descrito o processo de obtenção através de uma planificação.</li> </ul>		
Projeto (definição)		
Desenvolvimento do complexo de atividades que conduzem a obtenção de um objetivo em determinado tempo e mediante recursos definidos.		Documentação que descreve o objetivo para realizar, o processo e os recursos organizados para obtê-lo no tempo e nos modos definidos.
Consequências ao começo do projeto		
1. Observação da realidade	Fase de observação das transformações de uma realidade a partir de uma hipótese.	Pesquisa das fontes. Observação direta. Experimentação de evidência e de representação. Coleta e ordenamento de dados.
2. Construção de modelos de realidade	Fase de simplificação e síntese da realidade pela construção de modelos funcionais, preservando as qualidades características desta realidade.	Conhecimento de diferentes e integráveis linguagens de modelação. Individualização dos componentes principais de caracterização. Síntese e eliminação, subtração dirigida dos fatos redundantes.
3. Manipulação dos modelos	Fase criativa, na qual a forma da realidade necessita ser medida com outras formas possíveis.	Inspiração focada nos componentes principais de projeção. Síntese projetual conceitual. Representação da realidade modificada.
4. Avaliação dos prós e contras	Fase de escolha dos confrontos e das críticas que podem interromper o fluxo ou decidir pela concretização das ideias expressas.	Análise dos riscos. Análise swot. Análise custos/tempos.
5. Transformação em realidade	Fase na qual a forma projetada passa pelo processo industrial que deve atuar o projeto.	Todas as fases do desenvolvimento do produto.

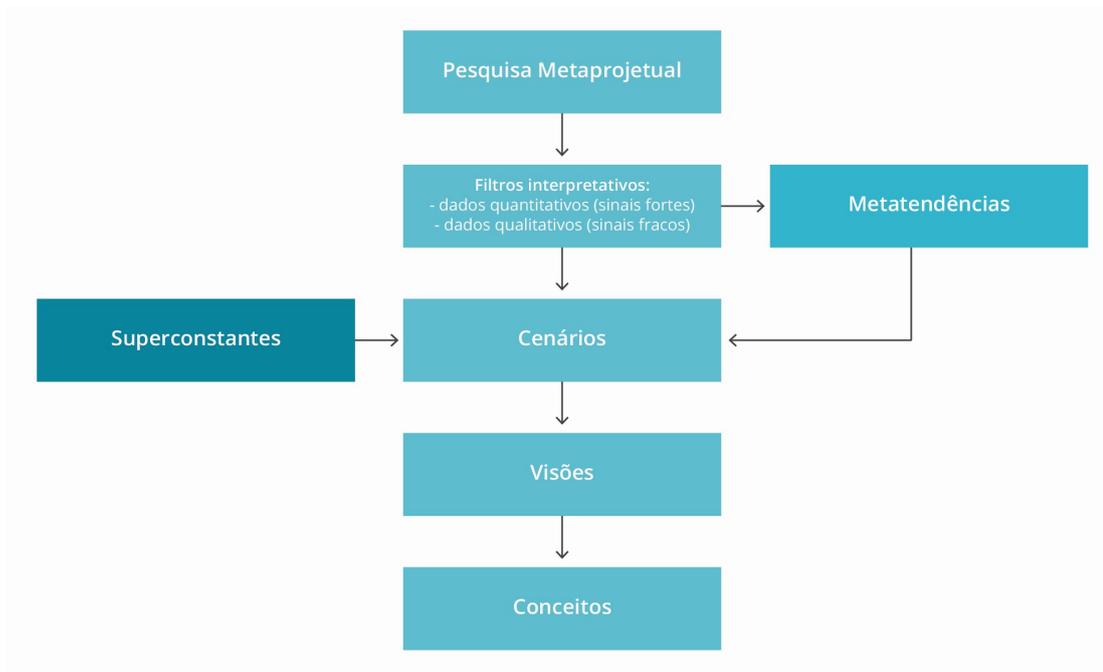
(fonte: CELASCHI, 2007, tradução nossa)

O metaprojeto configura-se como uma plataforma de conhecimento, que sustenta e orienta a ação projetual por meio de um processo de reflexão crítica sobre o próprio projeto, valendo-se de um conjunto de conhecimentos construídos com base num pressuposto cenário, no qual se

destacam fatores econômicos, produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais, estético-formais, entre outros. Diante de um cenário complexo, o metaprojeto assume um caráter estratégico na identificação de referenciais para nortear possíveis respostas a um problema de projeto, numa situação de incessante mudança, desenhando-se como base de sustentação às abordagens tradicionais de Design, até então inseridas num contexto previsível e estático. O metaprojeto representa, assim, uma atividade de pesquisa que se resume na observação, análise e elaboração de modelos de realidade, condição necessária para direcionar correta e adequadamente o processo de inovação. Por sua vez, o projeto representa a síntese do contexto e o desenvolvimento da proposta projetual e, posteriormente, sua execução. Portanto, o metaprojeto tem como objetivo fornecer referências de suporte ao projeto por meio de um processo de aprendizagem para ação, configurando-se como uma estratégia de inovação direcionada ao processo de desenvolvimento do sistema produto-serviço (CELASCHI, 2007; MORAES, 2010a).

De forma simplificada, o metaprojeto, esquematizado na Figura 9, compreende as seguintes atividades: pesquisa, a qual consiste na observação da realidade; interpretação dos dados coletados pela análise e construção de modelos capazes de sintetizar e simplificar essa realidade, finalizada na geração de algumas metatendências e na formação dos dados de base para a criação de trajetórias de inovação; construção de cenários, em que se definem as trajetórias de inovação com base em algumas constantes do comportamento de grupos sociais; construção de visões a partir da escolha dos potenciais cenários; e geração de conceitos projetuais, que representa a passagem do metaprojeto para o projeto. Portanto, o metaprojeto tem como objetivo ativar a capacidade de observar e compreender fenômenos complexos, tanto a nível técnico, expresso pela tecnologia, materiais e processos de produção, quanto a nível cultural, como as manifestações de comportamentos e experiências sociais; a capacidade de construir conhecimento para prever o futuro, estabelecendo metas e estratégias de ação; e a capacidade de tornar o futuro visível, formulando modelos de realidade para acelerar o processo de tomada de decisão. Nesse contexto, o metaprojeto considera, além das abordagens tradicionais de Design, que resultam no produto, mas percebe o projeto com base numa realidade ampla, uma vez que compreende as mudanças de cenários mutantes, as hipóteses prováveis e a elaboração de conceitos projetuais na busca de soluções ou de oportunidades de inovação para o problema de projeto (DESERTI, 2007; MORAES, 2010a; ZURLO, 2010).

Figura 9 – Fases do processo metaprojetual

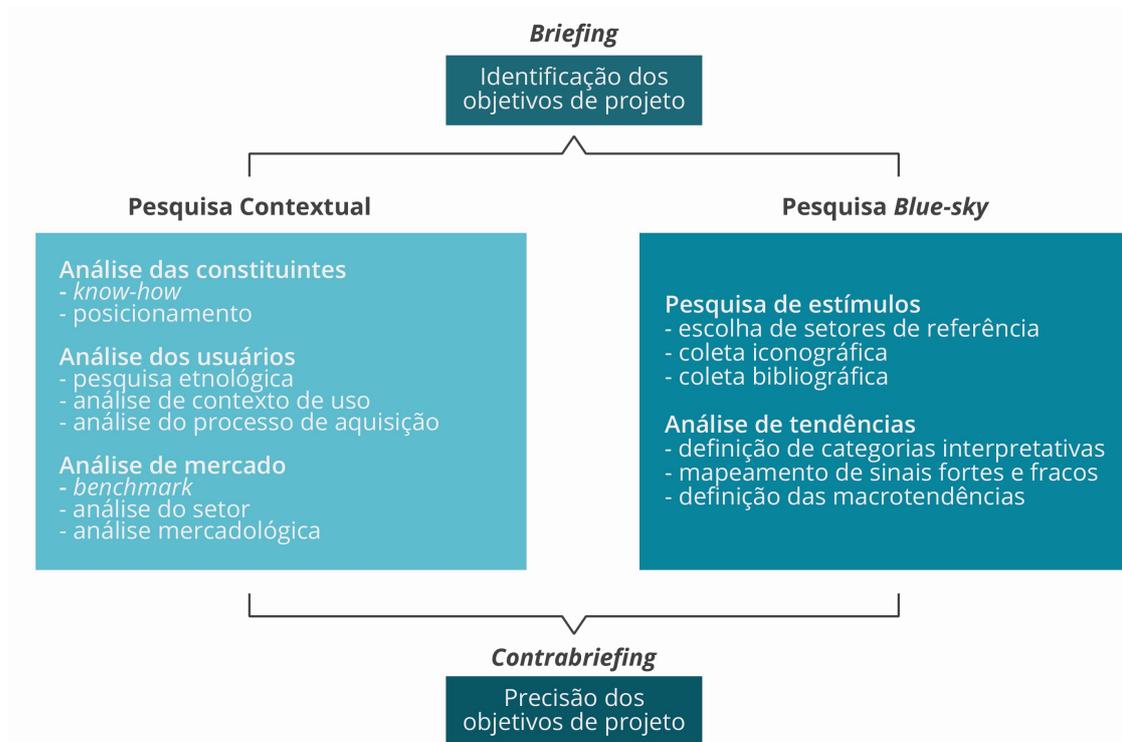


(fonte: DESERTI, 2007, tradução nossa)

Entretanto, na perspectiva de Deserti (2007), este esquema linear acolhe apenas uma parte da complexidade do problema de projeto, uma vez que cada fase pode se transformar em novas oportunidades de pesquisa, de reflexão e de retornar às fases anteriores. Durante esse processo, visões divergentes de um mesmo problema são confrontadas com intuito de identificar os objetivos do projeto (*briefing*) e reposicionar de forma estratégica a intenção de projeto (*contrabriefing*), o que exige um conjunto de pesquisas visando, de um lado, à compreensão dos contextos interno e externo do problema e, de outro, a geração de oportunidades de inovação. A fase de pesquisa metaprojetual é dividida, então, em duas macro-áreas: pesquisa contextual e pesquisa *blue-sky*. A pesquisa contextual consiste na coleta e análise de dados acerca das estruturas interna e externa da organização e suas interações com os usuários e o mercado, a fim de orientar o processo de tomadas de decisão na etapa projetual, enquanto a pesquisa *blue-sky* representa a pesquisa, a análise e a construção de oportunidades de inovação, atuando na orientação do processo criativo. Em outras palavras, a pesquisa contextual possibilita a análise do contexto organizacional a fim de orientar o planejamento de estratégias de Design de forma articulada com o mercado, resultando em direções mercadológicas para o projeto. Por outro lado, a pesquisa *blue-sky* resulta num conjunto de tendências e trajetórias de inovação para o projeto, sugerindo *insights* criativos que auxiliam na análise das macrotendências e na construção de novos cenários. Os

resultados de tais pesquisas podem ser sintetizados no *contrabriefing*. Este conjunto de pesquisas é apresentado na Figura 10.

Figura 10 – Pesquisa metaprojetual: pesquisa contextual e pesquisa *blue-sky*



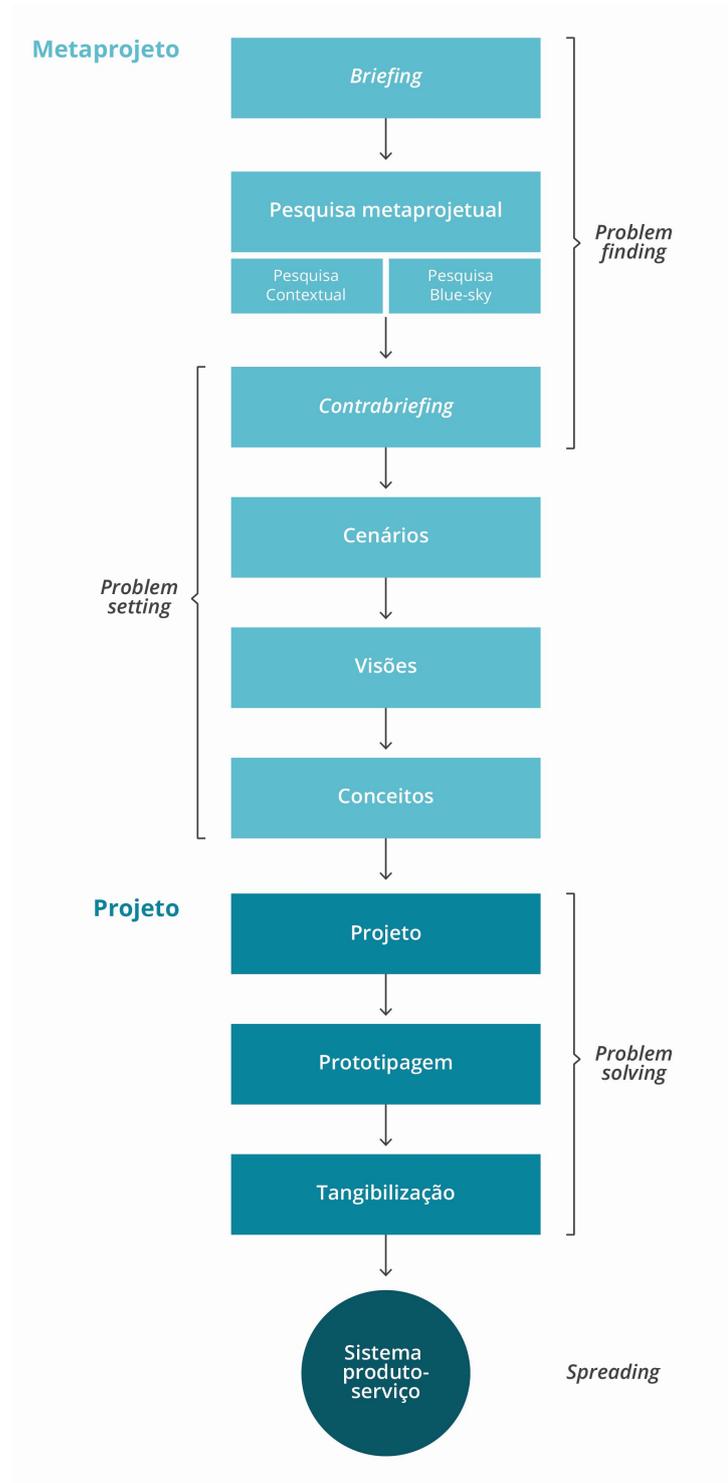
(fonte: adaptado de DESERTI, 2007)

Dessa forma, de acordo com Celaschi (2007) e Deserti (2007), o metaprojeto compreende a ideação e a articulação de um processo de pesquisa com o objetivo de direcionar correta e adequadamente o desenvolvimento do projeto, propondo uma nova e inovadora oferta para o mercado. Esse processo, representado de acordo com a Figura 11, pode ser desdobrado nas seguintes fases: *briefing*, pesquisa metaprojetual, *contrabriefing*, cenários, visões, conceitos, projeto, prototipagem e tangibilização.

O *briefing*, ponto de partida para o processo de Design, compreende um conjunto de informações que caracterizam o problema de projeto, geralmente aberto e mal definido. Por meio da pesquisa metaprojetual é possível complexificar as características iniciais do problema, reposicionando o *briefing* de forma estratégica. Este processo exige de um lado, à compreensão do contexto organizacional (pesquisa contextual) e, de outro, a geração de oportunidades de inovação (pesquisa *blue-sky*), ampliando a capacidade de ação projetual. O *contrabriefing*, fundamentado, sobretudo, na compreensão do contexto, é desdobrado no

planejamento de cenários futuros que devem contemplar oportunidades de inovação do projeto (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007; MORAES, 2010a; PASTORI et al., 2009).

Figura 11 – Processo de desenvolvimento do sistema produto-serviço com base nos estudos realizados por Celaschi (2007) e Deserti (2007)



(fonte: baseado em PASTORI et al., 2009)

Por sua vez, o planejamento de cenários tem como objetivo prever e guiar o futuro por meio da construção de um mapa mental de uma realidade mutante, ampliando as possibilidades de atuação da empresa pelo estabelecimento de hipóteses que preveem riscos e incertezas, causas e efeitos, bem como as oportunidades reais de cada cenário. Com base em potenciais cenários, são traçadas visões de Design que compreendem uma ou várias hipóteses projetuais, que começam a ser delineadas de forma mais clara por meio da identificação das reais possibilidades de execução do projeto, contemplando fatores produtivos e mercadológicos. A partir das visões, são desenvolvidos os conceitos projetuais ou oportunidades reais de inovação, trazendo características que definem a síntese do projeto a ser seguido por meio de modelos capazes de sintetizar a realidade para a solução do problema, momento que representa a transição do metaprojeto para o projeto. O projeto, a prototipagem e a tangibilização compreendem, por sua vez, o desenvolvimento da proposta projetual, assim como a execução do projeto por meio de estratégias produção, comunicação e distribuição do sistema produto-serviço. Por fim, este processo mostra-se de forma flexível e adaptável ao contexto organizacional, possibilitando retornos as fases anteriores e a revisão constante de cada ação mediante o surgimento de novas hipóteses que surgirem ao longo do percurso projetual. Além disso, cada fase pode compreender diferentes ferramentas de Design, que devem ser utilizadas conforme a necessidade do projeto (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007; MORAES, 2010a; PASTORI et al., 2009).

Pode-se compreender que o metaprojeto configura a dimensão estratégica do processo de Design, enquanto o projeto representa a sua dimensão tática e operacional. Em vista da natureza complexa dos problemas de projeto, o metaprojeto mostra-se como uma estratégia de inovação do sistema produto-serviço, uma vez que não se limita a busca de uma única solução possível, mas amplia a capacidade de ação projetual pela exploração do problema, direcionando o desenvolvimento de cenários, visões e conceitos de projeto. Esta abordagem se articula com as principais fases do processo de inovação dirigida pelo Design (*Design driven*), na orientação da constatação do problema (*problem finding*), na configuração do problema (*problem setting*), na solução do problema (*problem solving*) e na proposição da solução ao mercado (*spreading*). O Quadro 5 apresenta os objetivos e as ações a serem desenvolvidas em cada fase do processo de inovação dirigido pelo Design (CELASCHI, 2007; PASTORI et al., 2009).

Quadro 5 – *Framework* para implementação do processo de inovação dirigido pelo Design

Fases	Objetivos	Ações
<b>Problem finding</b>	Orientar a pesquisa e isolar os problemas para examinar de modo prioritário.	Monitoramento e observação da realidade.
		Experimentação de estímulos.
		Interpretação dos dados adquiridos e avaliação do interesse ao aprofundamento projetual.
<b>Problem setting</b>	Estruturar o conhecimento no mérito do problema para resolver e organizar as informações em modo produtivo.	Escolha e qualificação das fontes.
		Coleta e análise dos dados.
		Ordenamento produtivo dos dados.
		Cruzamento e integração dos dados.
		Realização de instrumentos de síntese e esquematização dos dados.
		Escolha e qualificação das fontes.
<b>Problem solving</b>	Concretizar a solução do problema traçando um caminho conveniente, produzível e coerente com os vínculos dados e individualizados.	Definição do sistema das ligações causais ( <i>briefing e contrabriefing</i> ).
		Projetação de massa.
		Avaliação dos êxitos.
		Programação do desenvolvimento.
		Projetação final.
		Modelação e prototipação.
		Organização do desenvolvimento produtivo.
<b>Spreading</b>	Propor a solução ao mercado, valorizando e promovendo o negócio.	Colocação do produto no mercado.
		Comunicação.
		Propaganda.
		Marketing para verificar o êxito.

(fonte: CELASCHI, 2007, tradução nossa)

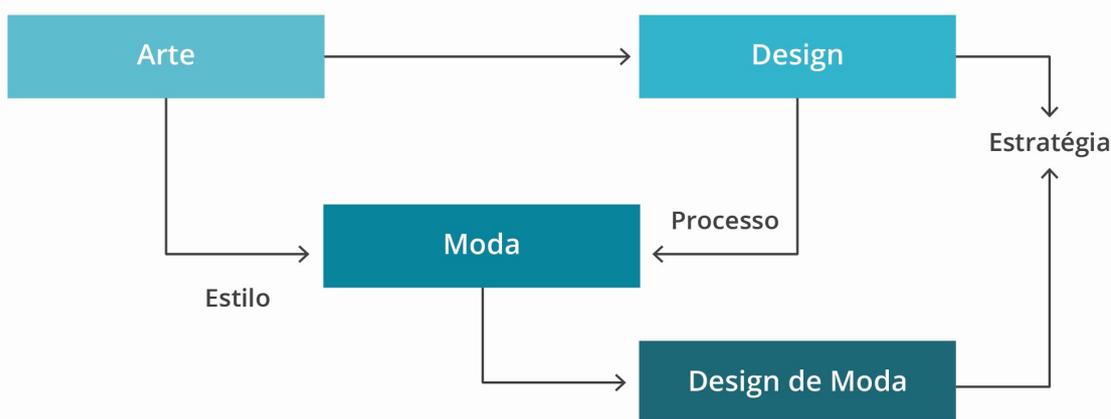
Portanto, o processo de inovação dirigido pelo Design, em articulação com a cultura de projeto, atua na definição (o que) e também na resolução (como) do problema. Dessa forma, destina-se a projetar soluções em contextos de incerteza, formulando estratégias direcionadas a configuração do produto e do serviço, além de criar novos valores para o consumidor, para a organização e para a sociedade. Este processo deve ser construído num ambiente colaborativo de aprendizagem organizacional, capaz de gerar e transformar o conhecimento dentro das dinâmicas complexas que envolvem toda a organização, possibilitando o desenvolvimento de competências direcionadas a reestruturação do seu modelo de negócios pela oferta do sistema produto-serviço (MERONI, 2008).

### 3.3 DESIGN DE MODA: PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

O Design de Moda, campo amplo e complexo pelo rompimento de fronteiras com o caráter tradicional da moda como estilo, constitui-se através de relações que se estabelecem entre Arte e Design na integração de conhecimentos multidisciplinares como base epistemológica ao saber criativo e projetual, construído por um sistema de moda em constante transformação.

Fundada historicamente sob os princípios da Arte, a criação de produtos de moda configura-se, originalmente, como um fazer inventivo e autoral, que se estabelece pela genialidade de seus criadores. Com o surgimento da indústria da moda, somada, posteriormente, à ampliação das formas de consumo, apresenta-se como uma prática estilística, integrando métodos de criação e produção industrial, porém ainda muito próxima da Arte. Mas é diante de um mercado de moda globalizado e em crescente expansão econômica, que a Moda se configura por processos de Design pela sistematização do projeto, somando conhecimentos criativos e projetuais. No entanto, em vista da complexidade do atual cenário social e cultural, o Design de Moda se volta para o caráter estratégico do projeto, o que requer o desenvolvimento de novas abordagens projetuais direcionadas a inovação do processo de desenvolvimento de produtos de moda, resultando, também, na inovação das suas ofertas. A Figura 12 apresenta, de forma sintetizada, as influências da Arte e do Design na Moda.

Figura 12 – Design de Moda: as influências da Arte e do Design na Moda



(fonte: elaborada pela autora)

Portanto, o Design de Moda tem uma nova realidade a desafiá-lo, não somente no que se refere às inter-relações entre saberes criativos e projetuais, mas na construção da estratégia de Design, o que requer a reflexão dos diversos fatores envolvidos no processo de

desenvolvimento de produtos de moda. Diante disso, esta seção tem por objetivo analisar algumas abordagens conceituais e metodológicas em Design de Moda, apresentando as seguintes subseções: a) Do estilo ao processo de desenvolvimento de produtos de moda; b) Abordagens metodológicas em Design de Moda; e c) Os níveis de influência do Design no Design de Moda.

### **3.3.1 Do estilo ao processo de desenvolvimento de produtos de moda**

O conceito de Moda, considerado amplo e complexo, está relacionado a um processo social de construção e de comunicação da aparência das pessoas, constituindo-se como reflexo cultural, representação de hábitos e costumes de uma época. A moda faz parte da história da humanidade, reflete o espírito do tempo, atua no dimensionamento de comportamentos, modalizando e lançando maneiras para a materialização da imagem de um indivíduo num determinado contexto social. Apresenta-se como um importante campo de produção da cultura, manifestando-se mediante complexas dinâmicas sociais, nas transformações da identidade, das ideias, dos modos de vida e dos comportamentos coletivos. Refere-se, assim, a um fenômeno cultural associado às relações sociais pela aparência. Reflete a maneira como grande parte das pessoas é e vive, a forma como pensam, agem e se comportam e, naturalmente, todo esse conjunto se reflete nas opções de vestuário. Portanto, a moda está vinculada à criação, produção e consumo de produtos de vestuário, assim compreendidos, produtos da cultura, sendo permanentemente afetada pelos avanços científico-tecnológicos e por mudanças de comportamento em todos os segmentos da sociedade (BARTHES, 2009; LIPOVETSKY, 1989; TREPTOW, 2005).

Mas é importante que se diga que a moda, processo inseparável do nascimento das sociedades e do desenvolvimento do mundo moderno, não se fez presente em todas as épocas ou civilizações. A ordem própria da moda, a moda como sistema, reconhecida pela sua efemeridade, se impôs da metade do século XIV à metade do século XIX. Anterior a esse período, a vida coletiva, a exemplo das formações sociais primitivas, hiperconservadoras, se desenvolveu cultivando a legitimidade das heranças de costumes ancestrais e valorizando a continuidade social nas maneiras de ser, parecer e vestir. A fase inaugural da moda, reconhecida no final da Idade Média, trouxe consigo uma inversão na orientação temporal da vida social pela aceitação do novo, momento em que se observou o aparecimento de um tipo de vestuário radicalmente inovador para a época, diferenciado segundo os sexos, até então

sem distinção, lançando as bases do trajar moderno. O surgimento da moda, caracterizado pelas inovações significativas no vestuário, foi favorecido especialmente pelos símbolos de luxo da sociedade de corte e pela nova situação da nobreza, momento em que a burguesia enriquecida, despossuída de poder real, reduziu-se a imitar as maneiras dos nobres. A moda, assim relacionada às influências socioculturais do meio, que demarca barreiras hierárquicas, identificando a condição de cada um dentro do contexto social, surgiu no momento histórico em que se descobre a valorização pessoal pela aparência, passando a representar diferentes estilos, variáveis conforme os Estados, as classes e as épocas. Portanto, a moda, fundada em raízes sócio-históricas, tem sua origem numa multiplicidade de fatores complexos, influenciados não somente pela sociedade de corte e pelas classes aristocráticas, mas também por fenômenos estéticos relacionados à promoção da individualidade, que contribuíram significativamente para o desenvolvimento de um sistema de moda que se manifesta em toda a sua radicalidade nas mudanças aceleradas e na instabilidade dos produtos. O sistema de moda, caracterizado pela temporalidade efêmera da moda, atingiu setores diversos da vida social coletiva, porém, o vestuário representou com maior significância as manifestações históricas das mudanças de costumes, pois reflete não apenas a cultura de uma época, mas suas ideologias e modos de vida. E, o vestir, sempre esteve ligado a essas transformações (LIPOVETSKY, 1989).

A fase moderna da moda foi evidenciada a partir da metade do século XIX, quando se observou uma nova organização do efêmero, fundada num igualmente novo sistema de criação, produção e consumo, ancorado em progressos tecnológicos e transformações socio-culturais, articulando as revoluções estilísticas relacionadas à sistematização em que se reagrupam as instituições e os profissionais desse sistema num determinado tempo social por meio de um processo de contínuas relações e trocas (CONTI, 2008; LIPOVETSKY, 1989). Nesse sistema complexo, se pode destacar as seguintes fases relacionada as principais revoluções estilísticas situadas na história da moda: a Alta Costura, o *prêt-a-porter* e os movimentos *fashions*.

A primeira fase da moda moderna, a moda aristocrática, evidenciada na metade do século XIX, marcou o fim da era tradicional da moda, relegada à esfera artesanal e, o início da era da Alta Costura, instituição mais significativa da modernidade, qualificada por uma nova ordem de inovação criativa. O movimento da Alta Costura, caracterizado pela continuidade dos símbolos de poder e suntuosidade, próprios da nobreza, impulsionou a indústria do luxo como

forma de re-eletização da moda em reação à democratização trazida pelo progresso da confecção industrial, sobretudo a partir da Revolução Industrial. Com a fundação da *Maison Worth*, em 1858, em Paris, considerada a primeira casa de Alta Costura, seguida por várias outras sob os mesmos princípios, o inglês Charles Frederick Worth introduziu uma inovação no conceito de moda ao lançar coleções luxuosas de acordo com a estação do ano, desenhadas e confeccionadas sob medida para a elite aristocrática. As coleções, apresentadas por manequins vivos em desfiles, proporcionaram verdadeiros espetáculos publicitários fomentados pelo comércio e pelas revistas de moda da época. Nesse momento, Worth se impôs como criador de moda na elaboração de modelos inéditos, introduzindo mudanças incessantes, não apenas nos adornos e acessórios das roupas, mas também nos modelos, nas formas e nos tecidos, substituindo o trabalho do costureiro-artesão, que se limitava a reproduzir o que lhe era solicitado, por um trabalho que demonstrava a autonomia e a criatividade do artista. Com a *Maison Worth* houve uma transformação na organização e na concepção do trabalho, a hierarquia de subordinação entre costureiro e cliente cedeu espaço para uma nova lógica que consagrou a independência do criador, que de artesão rotineiro passou a ser visto como gênio da arte pelo seu talento criativo. A alta sociedade e a imprensa especializada reforçaram a imagem do criador de moda como artista de luxo, momento em que a Moda fortalece seus vínculos com a Arte, quando a figura do criador de moda passou a estar associada ao artista pela genialidade da sua criação. A exemplo de muitos artistas da época, Worth passou a assinar suas criações, imprimindo a sua marca na roupa e transformando a *Maison Worth* em uma empresa industrial e comercial de luxo, regida pelo lançamento regular de modelos inéditos sob uma nova organização criativa, que lentamente evidenciou a transição de uma moda aristocrática para uma moda democrática (LIPOVETSKY, 1989; VINCENT-RICARD, 1989).

A segunda fase da moda moderna, a moda democratizada, foi percebida na metade do século XX pela revolução democrática do movimento *prêt-à-porter*, o que de nenhum modo anulou as marcas históricas fundadas pela tradição da Alta Costura. Com o *prêt-à-porter*, as ligações entre o luxo supremo e a moda foram dissociadas, a significação social da moda hierarquizada foi substituída pela moda popular, igualmente com símbolos de estética e estilo, inspirada nas últimas tendências do momento, porém acessível a todas as classes sociais. Coco Chanel foi considerada a antecipadora deste movimento, apresentando, em 1920, um novo e próprio estilo de vida pela liberdade funcional da roupa. Porém, foi, na década de 1950, sob as bases das transformações organizacionais e dos aperfeiçoamentos tecnológicos na indústria do

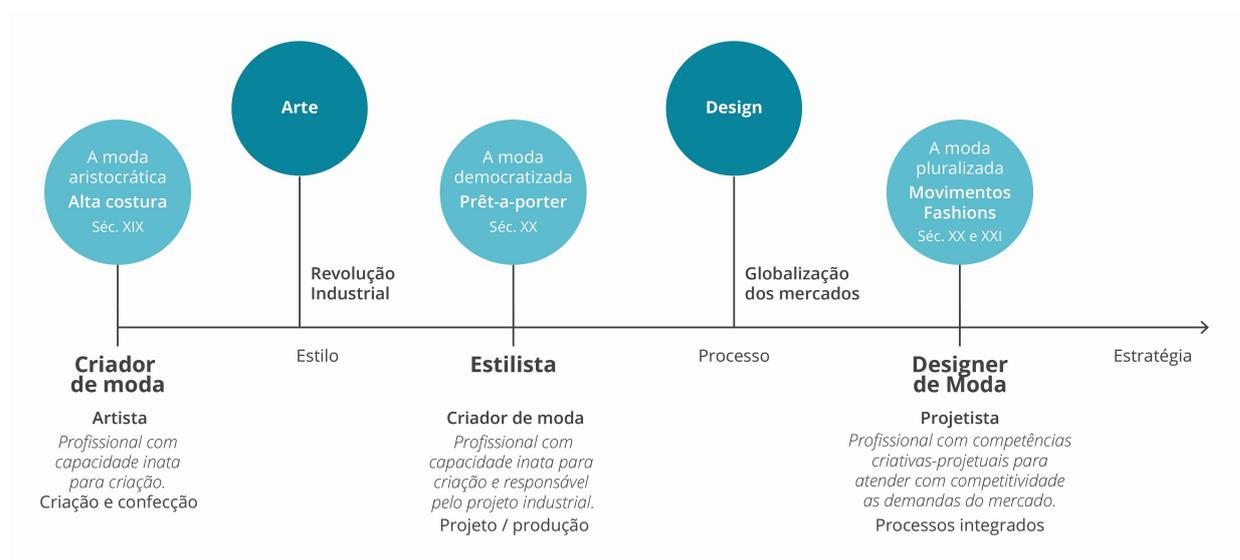
vestuário, que o *prêt-à-porter* viabilizou a produção industrial de roupas, com valor de moda, a preço baixo e ao alcance das ruas. Com o objetivo de tornar o vestuário industrial de massa, já produzido na fase aristocrática da moda, num produto com originalidade e qualidade, o *prêt-à-porter*, aproximou a moda da indústria, que desprovida de capital criativo, se associou a grandes criadores, como, por exemplo, Pierre Cardin e Yves Saint Laurent, que exploraram o prestígio de seus nomes para trazer inovações de estilo na nova organização democrática da moda. Especialmente, a partir dos anos 1960, e posteriormente, 1970 e 1980, surgiu uma nova geração de criadores de moda, os novos estilistas, dissociados da figura do gênio da arte pela aproximação com a indústria, que passaram a ser responsáveis pela criação industrial de moda, contribuindo para a viabilização de novos métodos criativos e produtivos. Sob o comando da indústria do *prêt-à-porter* e da nova geração de estilistas, surgiram igualmente novas grifes de moda, dentre elas, algumas cultuadas mundialmente até hoje como Levi's, Lee e Benetton, lançando coleções sazonais que estimularam ainda mais a dinâmica efêmera da moda. A moda democratizada possibilitou, assim, não somente o acesso a roupas, mas também, a multiplicação dos gostos, momento em que se observou a emergência dos movimentos jovens como forma de contestação social, se manifestando nos comportamentos e nos valores da sociedade, assim como na fragmentação de regras estéticas comuns ao vestuário, evidenciando às tratativas iniciais de um movimento plural da moda (LIPOVETSKY, 1989; VINCENT-RICARD, 1989).

A terceira fase da moda moderna, a moda pluralizada, caracterizada pelos movimentos *fashions* contemporâneos, foi visualizada entre o final do século XX e o início do século XXI, pelo aparecimento de valores ecléticos na moda, instituindo uma nova era de autonomização pessoal da aparência. A moda contemporânea tornou-se livre e descomprometida com as tendências sazonais unificadas. Assim, a dissolução da homogeneidade dos gostos deu origem a uma descoordenação de estilos em razão da originalidade e da democratização dos ícones do parecer. Surgiram, a exemplo dos movimentos jovens, que de certo modo foram os antecipadores deste processo, novos movimentos contemporâneos a favor da liberdade de estilos, o que, conseqüentemente, provocou um processo de aceleração do ciclo de moda pela necessidade de atender as novas demandas plurais de consumo. O *fast fashion*, por exemplo, impulsionou uma ordem econômica global orquestrada por grifes nacionais e internacionais que passaram a criar grandes campanhas de moda, se fazendo valer desta oportunidade de mercado, para ditar a temporalidade curta dos produtos em razão de um processo de uso e desuso acelerado, sempre em busca de novas tendências. O *slow fashion*, movimento surgido

em reação ao *fast fashion*, propôs a desaceleração do ciclo de moda a favor de uma moda consciente voltada a educação social e ambiental. A sociedade da moda passou a ser regida, assim, não apenas pela multiplicação dos critérios mundiais de moda, mas também por novos valores econômicos, produtivos e mercadológicos, o que de certa forma conduziu um processo de crescimento descoordenado da indústria, cenário este que exigiu o reposicionamento das competências do estilista. Neste cenário, o designer de moda, afastando-se da figura do estilista, passou a somar competências criativas e projetuais, atuando no planejamento de estratégias de inovação aplicadas ao desenvolvimento de produtos com novos valores e significados, não apenas em razão de um processo de renovação e de obsolescência programada, mas a fim de interferir, com responsabilidade social, num sistema de moda plural em constante transformação (LIPOVETSKY, 1989; VINCENT-RICARD, 1989).

A Figura 13 apresenta, de forma simplificada, as revoluções estilísticas situadas na fase moderna da moda, que demarcam a mutação do estilo ao processo de desenvolvimento de produtos de moda.

Figura 13 – Revoluções estilísticas situadas na fase moderna da moda



(fonte: elaborada pela autora)

Conforme se pode observar, a fase moderna da moda demarca a complexidade de um sistema criativo, produtivo e mercadológico que contribuiu, historicamente, para significativas mudanças na área, evidenciando a mutabilidade de um fazer artístico e estilístico para um processo de Design. A criação de moda, inicialmente caracterizada pela genialidade de seus

criadores, marca um momento histórico em que a Moda, próxima da Arte, é vista como uma prática inventiva e autoral, descomprometida com o Design. A Moda busca referências no campo do Design no momento em que o desenvolvimento da indústria, somado a ampliação das formas de consumo, exige a articulação entre métodos criativos e produtivos, quando o projeto, com o objetivo de desenvolver a forma, a estética e a usabilidade do produto foi inserido nesse sistema como uma ferramenta para sistematizar a criação industrial de moda. Porém, o estilista, profissional com capacidade inata de criação, ainda estava associado a figura do criador de moda e o projeto à esfera do estilo, o que, conseqüentemente, travou a aproximação entre Moda e Design, que, sob forte influência da tradição modernista, o relacionou a características racionalistas e funcionalistas. Esta aproximação se fortalece, sobretudo, quando a emergência de um mercado de moda globalizado e em crescente expansão econômica, além da multiplicação dos valores de moda, exigem uma nova postura da indústria, não mais voltada para práticas estilísticas, mas para processos de Design pela sistematização do projeto, momento que evidencia a passagem do estilo ao processo. O designer de moda, afastando-se da figura do estilista, passou a atuar além da capacidade intuitiva de criação, somando competências projetuais ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, o que permitiu o planejamento de produtos inovadores para atender com competitividade as demandas de consumo. No entanto, em vista da complexidade do atual cenário social e cultural no qual se insere a indústria da moda, o Design de Moda se volta para o caráter estratégico do projeto, o que requer a configuração de novas abordagens projetuais direcionadas a inovação do processo de desenvolvimento de produtos de moda. Diante dessa realidade, o designer de moda deve construir novas competências projetuais, ampliando o foco no produto como resultado tangível do projeto para uma estratégia integrada de Design de sistema produto-serviço, combinação de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo, a fim de transformar a maneira como a empresa se apresenta e se relaciona com o mercado por meio de suas ofertas. Assim, o Design de Moda amplia o caráter tradicional da Moda como estilo, para a construção de uma nova cultura de projeto, contextualizada nas complexas dinâmicas que definem o sistema de moda contemporâneo (CELASCHI, 2007; CONTI, 2008; DESERTI, 2007; MOURA, 2008; LIPOVETSKY, 1989).

Pode-se considerar, portanto, que a Moda, inserida no interior de uma série de fenômenos sociais e culturais, contextualiza profundas transformações, seja nas formas de criar e produzir, seja nas formas de pensar e construir o conhecimento, não apenas pela sua

aproximação com o Design, mas também pela influência histórica da Arte como expressão de criatividade projetual.

### **3.3.2 Abordagens metodológicas em Design de Moda**

O Design de Moda, considerado um campo teórico recente, constitui-se pela integração de conhecimentos multidisciplinares dos campos da Arte e do Design a fim de sistematizar saberes criativos e projetuais para o desenvolvimento de abordagens conceituais e metodológicas aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda. Como exemplo, pode-se citar estudos desenvolvidos por profissionais e pesquisadores atuantes na academia e na indústria da moda, os quais têm se dedicado à construção de conhecimento na área, tais como: Vincent-Ricard (1989), que propõe a racionalidade do método aliando criação e produção industrial de moda; Rech (2002) seguida por Montemezzo (2003), que fundamentam suas pesquisas nos princípios teórico-metodológicos do Design para propor alternativas projetuais à indústria da moda; Treptow (2005), que oferece uma metodologia didática para o planejamento de coleção de moda; Jones (2005) e Renfrew e Renfrew (2010), que apresentam um guia prático e explicativo direcionado à formação de designers de moda. Estes estudos, conhecidos especialmente no nível acadêmico, no ensino e na pesquisa em Design de Moda, são apresentados a seguir.

#### **3.3.2.1 O processo de criação industrial de moda por Vincent-Ricard (1989)**

Vicent-Ricard (1989), no livro “As espirais da moda”, apresenta uma metodologia projetual aplicada ao processo de criação de moda, com o objetivo de sistematizar as práticas adotadas na indústria do vestuário, quando, a partir de 1959, surgiram os primeiros estilistas com a missão de associar estilo e produção industrial. A autora aponta para a importância da racionalidade de um método aliado à criatividade e às tendências de moda, estabelecendo um cronograma para o processo de criação, conforme segue:

- a) dois anos de antecedência: planejar as cores, definindo uma cartela com novos coloridos e combinações;
- b) um ano e meio de antecedência: planejar os tecidos, prevendo a sua fabricação em série com temas adequados às tendências de moda;
- c) um ano de antecedência: planejar as formas, o estilo e as linhas gerais das peças.

Com base neste cronograma, a autora apresenta um plano de coleção a ser desenvolvido duas vezes por ano, contemplando as seguintes ações aqui dispostas em fases de planejamento e criação, conforme mostra o Quadro 6:

- a) pesquisa de mercado, definição do preço e do cronograma;
- b) pesquisa de tendências de moda, definição de estilo e das formas;
- c) seleção de materiais e criação das silhuetas;
- d) seleção das propostas.

Quadro 6 – Processo de criação industrial de moda

Fases	Ações
Planejamento	Pesquisa de mercado.
	Definição do preço.
	Definição do cronograma.
	Pesquisa de tendências de moda.
Criação	Definição de estilo.
	Definição das formas.
	Seleção de materiais.
	Criação das silhuetas.
	Seleção das propostas.

(fonte: baseado em VINCENT-RICARD, 1989)

A metodologia projetual apresentada por Vicent-Ricard (1989) traz um roteiro de ações para o desenvolvimento de um plano de coleção de moda, valorizando os aspectos criativos do processo, além de um cronograma, que embora tenha sido utilizado como parâmetro na época, não condiz com a nova realidade da indústria. No entanto, é preciso considerar que esta proposta foi desenvolvida com base nas demandas de um sistema de moda ultrapassado e, mesmo não se adaptando a realidade contemporânea, que exige abordagens metodológicas mais complexas, certamente traz contribuições importantes para o desenvolvimento do estudo e a construção da teoria aplicada ao Design de Moda.

### 3.3.2.2 O processo de desenvolvimento do produto de moda por Rech (2002)

Rech (2002), no livro “Moda: por um fio de qualidade”, apresenta uma metodologia projetual aplicada ao processo de desenvolvimento do produto de moda fundamentando-se nas teorias

de Design e nos princípios de projeto de produto<sup>13</sup>. Este processo, apresentado no Quadro 7, é sistematizado nas seguintes fases e ações:

- a) geração do conceito: abrange a análise das coleções anteriores, o estabelecimento da direção mercadológica e a avaliação da dimensão da coleção;
- b) triagem: consiste na análise do produto quanto à sua elaboração e à sua adequação, assim como a definição do tema da coleção;
- c) projeto preliminar: corresponde ao traçado dos esboços e à escolha das cores, das formas, dos tecidos, dos aviamentos, dos componentes e acessórios;
- d) avaliação e melhoramento: compreende a avaliação dos modelos, bem como o desenvolvimento do desenho técnico, da modelagem e da ficha técnica;
- e) prototipagem e projeto final: corresponde à confecção e aprovação da peça piloto e à produção de embalagens e materiais para a divulgação da coleção.

Quadro 7 – Processo de desenvolvimento do produto de moda

Fases	Ações
<b>Geração do conceito</b>	Análise das coleções anteriores.
	Estabelecimento do direcionamento mercadológico.
	Avaliação da dimensão da coleção.
<b>Triagem</b>	Análise quanto à elaboração do produto.
	Análise quanto à adequação do produto.
	Definição do tema de coleção.
<b>Projeto preliminar</b>	Traçado dos esboços.
	Definição de formas, cores e materiais.
<b>Avaliação e melhoramento</b>	Desenho Técnico.
	Modelagem.
	Ficha técnica.
<b>Prototipagem e projeto final</b>	Confecção e aprovação da peça-piloto.
	Desenvolvimento de embalagens.
	Desenvolvimento de material de divulgação.

(fonte: baseado em RECH, 2002)

<sup>13</sup> A autora cita estudos realizados, entre outros autores, por Slack (1997), Kotler (1999) e Munari (1982).

Durante este processo, a autora chama atenção para duas ações que devem permear todo o projeto do produto de moda:

- a) análise do produto quanto à sua elaboração: deve-se considerar o objeto de inspiração, que se refere a um ponto de partida ou estímulo para a criatividade, configurando-se como a linguagem visual da coleção; a contemporaneidade da forma, que corresponde à adequação da forma do produto às tendências contemporâneas de estilo; a estética, que compreende a noção do belo quanto a estilo, formas, cores, estampas e aviamentos;
- b) análise do produto quanto a sua adequação: deve-se considerar a adequação funcional, que compreende a praticidade, a funcionalidade e o conforto das roupas; a adequação comercial, que se refere à previsão de custos por peça e por coleção, compatíveis com o que o mercado pode assimilar; adequação cultural, que corresponde à correta adequação do estilo, cores e formas da coleção com a origem étnica e costumes de determinado mercado.

A autora destaca ainda a importância de outras ações específicas que sistematizam o projeto do produto de moda, são elas:

- a) coleta de informações sobre moda: refere-se à coleta dos referenciais de moda (ideias, modelos, tecidos, padronagens, modelagens) que serão utilizados na próxima coleção;
- b) definição do tema: consiste no conceito da coleção, que deve refletir às tendências da estação e estar de acordo com a filosofia da empresa, atingindo as necessidades do consumidor;
- c) esboço dos modelos: compreende a geração de ideias ou de alternativas para a coleção por meio do desenho ou da modelagem tridimensional das peças;
- d) definição dos modelos: corresponde à seleção das peças que farão parte da coleção, com base na análise técnica e comercial dos modelos propostos.

A metodologia projetual proposta por Rech (2002) evidencia a importância atribuída às atividades de planejamento do projeto, tidas como fundamentais para a qualidade do processo. Além disso, a análise do produto quanto a sua elaboração e quanto a sua adequação, demonstram a relevância dos aspectos relacionados a pesquisa de moda, priorizando a relação entre produto e usuário, o que corrobora com as concepções atuais de Design. Por outro lado,

embora a metodologia projetual apresentada não se aprofunde na identificação e resolução de problemas de projeto, a abordagem proposta contribui para ampliar o escopo de conhecimento aplicado ao processo de desenvolvimento de produtos de moda.

### 3.3.2.3 O processo de desenvolvimento de produtos de moda por Montemezzo (2003)

Montemezzo (2003), em sua dissertação de mestrado “Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico”, apresenta uma metodologia projetual aplicada ao processo de desenvolvimento de produtos de moda de forma sistêmica e integrada com a indústria, para, posteriormente, possibilitar uma abordagem coerente com o ambiente acadêmico. A autora fundamenta sua abordagem nas teorias de Design e na identificação das principais diretrizes de projeto, especialmente considerando os estudos acerca do processo de desenvolvimento de produtos e sobre o processo de desenvolvimento de produtos de moda<sup>14</sup>. Conforme apresenta o Quadro 8, este processo traz as seguintes fases e ações, as quais enfatizam a relevância de aspectos mercadológicos focados no consumidor, especialmente considerando a relação projeto/produto/usuário:

- a) planejamento: consiste na coleta e análise de informações que darão suporte às decisões a serem tomadas no decorrer do processo, sendo que a definição de alternativas viáveis para a realização do projeto devem ser analisadas de acordo com os objetivos da empresa, sua capacidade produtiva e comercial;
- b) especificação do projeto: representa a delimitação do problema de projeto, definindo o direcionamento mercadológico e o dimensionamento da coleção, suas metas técnicas, funcionais e estéticas, assim como o número de peças distribuídos em um mix de moda, peças com maior ou menor conteúdo de moda;
- c) delimitação conceitual: refere-se à definição do tema da coleção, que deve traduzir o conceito da coleção por meio de princípios funcionais e estético-simbólicos, os quais não devem ser contrários à imagem da marca e às metas comerciais da empresa (Figura 14);

---

<sup>14</sup> A autora cita estudos realizados, entre outros autores, por Baxter (1998) e Lobach (2001) sobre o processo de desenvolvimento de produtos, e de Silva e Radicetti (2001) e Rech (2002) sobre o processo de desenvolvimento de produtos de moda.

- d) geração de alternativas: consiste na materialização da proposta da coleção com desenhos e/ou modelagens tridimensionais, por meio dos quais o designer poderá expressar suas ideias, definindo formas, cores, texturas e materiais;
- e) avaliação e elaboração: consiste na seleção das melhores alternativas para compor a coleção, bem como no traçado dos desenhos técnicos, no preenchimento das fichas técnicas, no desenvolvimento das modelagens e na confecção dos protótipos, para, assim, testar a usabilidade das peças, realizando correções e adequações, quando necessário (Quadro 9);
- f) realização: compreende um conjunto de ações focadas nas avaliações, correções e definições finais das peças, assim como na produção, divulgação e lançamento da coleção.

Durante este processo, a autora destaca que o designer não é o responsável direto pelas ações relacionadas ao planejamento e a realização do projeto, porém a sua participação nas ações anteriores influenciam nas decisões de configuração do produto, assim como o seu acompanhamento nas ações posteriores pode garantir a qualidade do projeto. Salienta ainda que a metodologia projetual proposta não representa uma sequência de fases e ações lineares, mas sim, adaptáveis ao contexto da empresa, considerando seus objetivos e possibilidades produtivas. Argumenta, porém, que alguns pontos se mostram essenciais: focalização do projeto no usuário, decodificação de tendências de moda e comportamento, síntese dos valores estético-simbólicos associados aos valores funcionais, transposição do conceito para a materialização do produto e, por último, visão panorâmica do processo.

Portanto, a metodologia projetual proposta por Montemezzo (2003) fundamenta-se nas teorias de Design, sem desconsiderar as especificidades do processo industrial de desenvolvimento de produtos de moda, estabelecendo os vínculos entre Design e Moda numa abordagem que considera aspectos criativos e projetuais focada na relação produto/usuário. Outrossim, embora não mostradas aqui, a autora apresenta ainda, em sua dissertação de mestrado, as relações entre os processos projetual, criativo e mentais, propondo diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico.

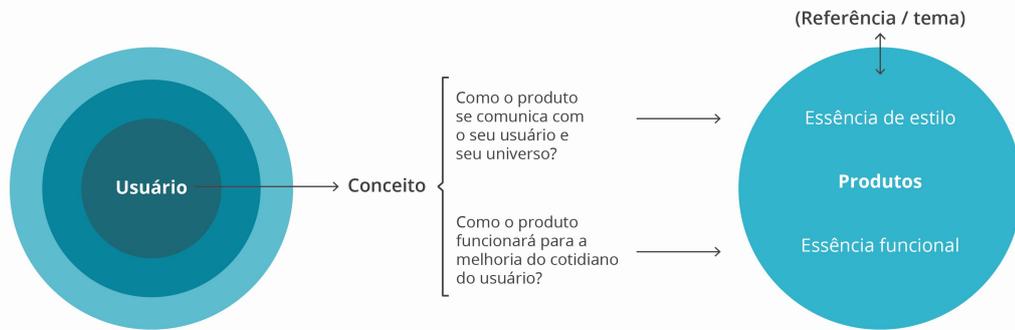
Quadro 8 – Processo de desenvolvimento de produtos de moda

Fases	Ações
<b>Planejamento</b>	Percepção do mercado e descoberta de oportunidades.
	Análises/expectativas e histórico comercial da empresa.
	Ideias para produtos/identificação do problema de design.
	Definição de estratégias de marketing, desenvolvimento, produção, distribuição e vendas.
	Definição do cronograma.
<b>Especificação do projeto</b>	Análise e definição do problema de design (diretrizes).
	Síntese do universo do consumidor (físico e psicológico).
	Pesquisa de conteúdo de moda (tendências).
	Delimitação do projeto (objetivos).
<b>Delimitação Conceitual</b>	Geração de conceitos e definição do conceito gerador.
	Definição de princípios funcionais e de estilo.
<b>Geração de alternativas</b>	Geração de alternativas de solução do problema (esboços/desenhos, estudos de modelos).
	Definições de configuração, materiais e tecnologias.
<b>Avaliação e Elaboração</b>	Seleção da(s) melhor(es) alternativa(s).
	Detalhamento de configuração (desenho técnico).
	Desenvolvimento de ficha técnica, modelagem e protótipo.
	Testes ergonômicos e de usabilidade.
	Correções/adequações.
<b>Realização</b>	Avaliações técnicas e comerciais apuradas.
	Correções/adequações.
	Gradação da modelagem.
	Confecção de ficha técnica definitiva e peça piloto (aprovação técnica e comercial do(s) produto(s)).
	Aquisição de matéria prima e aviamentos.
	Orientação dos setores de produção e vendas.
	Definição de embalagens e material de divulgação.
	Produção.
	Lançamento do(s) produto(s).

(fonte: MONTEMEZZO, 2003)

A Figura 14 representa o esquema de definição do conceito gerador da coleção, trazendo o usuário como ponto de partida desse processo.

Figura 14 – Esquema de definição do conceito gerador



(fonte: SANCHES, 2008)

O Quadro 9 representa os requisitos ideais de usabilidade para o conforto do usuário, além dos cuidados necessários nas ações de projeto e produção das peças.

Quadro 9 – Preocupações com a usabilidade do vestuário

Proporcionar ao usuário		Através de cuidados com
<b>Segurança</b>		Matéria-prima, modelagem e aviamentos.
<b>Conforto</b>	<b>Liberdade movimentos</b>	Matéria-prima, modelagem e antropometria.
	<b>Conforto tátil</b>	Matéria-prima, modelagem e acabamentos.
	<b>Conforto térmico</b>	Matéria-prima, modelagem e acabamentos.
	<b>Conforto visual</b>	Aspectos perceptivos/estéticos/composição visual.
	<b>Bem-estar emocional</b>	Exploração de valores subjetivos/novos significados
<b>Facilidade de manuseio e uso</b>		Matéria-prima de fácil manutenção.
		Funcionamento dos dispositivos diretos de interação (fechos, regulagens, elementos descartáveis, etc.).
		Dispositivos de informação sobre uso e manutenção.
		Função objetiva do produto.

(fonte: SANCHES, 2008)

### 3.3.2.4 O processo de desenvolvimento de coleção de moda por Treptow (2005)

Treptow (2005), no livro “Inventando moda: planejamento de coleção” apresenta, em formato didático e explicativo, uma metodologia projetual aplicada ao processo de desenvolvimento

de uma coleção de moda, tanto no nível acadêmico, quanto no industrial. A autora enfatiza a importância do método para a qualidade do processo, trazendo um conjunto de fases e ações apresentadas no Quadro 10, descritas da seguinte forma:

- a) reunião de planejamento: visa estimar a quantidade de peças da coleção distribuídas num mix de produtos, o tempo de execução da coleção, o tempo de comercialização, o capital de giro disponível e o potencial de faturamento;
- b) cronograma de coleção: consiste na organização das atividades previstas e prazos de execução, que pode ser geral para todo o processo ou específico por setor, de forma que a coleção possa ser concluída até o prazo final estipulado para o seu lançamento;
- c) parâmetro da coleção: compreende a definição do mix de produtos (quantidade de peças por modelo) e do mix de moda (quantidade de peças por estilo);
- d) dimensão da coleção: refere-se à definição do número de peças da coleção, que vai depender principalmente da estratégia de comercialização da empresa;
- e) pesquisa de tendências: consiste na coleta de informações e materiais, como amostras de cores, tecidos e aviamentos para a visualização de elementos de estilo que podem servir de suporte para a criação;
- f) *briefing* de coleção: compreende a descrição geral da coleção, contemplando aspectos comerciais e estéticos, que tem por objetivo comunicar aos envolvidos no processo os princípios norteadores da coleção;
- g) inspiração: compreende a definição do tema da coleção, que representa o conceito da coleção, apresentado na forma de uma imagem de inspiração;
- h) cores: compreende a definição da cartela de cores que será utilizada na coleção, deve ser oriunda da imagem de inspiração e deve reportar ao tema de coleção;
- i) tecidos: representa a escolha dos tecidos utilizados na coleção, considerando a adequação do material ao produto, assim como o seu custo;
- j) aviamentos: consiste na seleção dos aviamentos essenciais na construção da peça e dos aviamentos decorativos utilizados como adorno;
- k) elementos e princípios de design: refere-se aos elementos de design (silhueta, linha, textura e cor) e a forma como são combinados, chamada de princípios (repetição, ritmo, gradação, radiação, contraste, harmonia, equilíbrio e proporção);

- l) elementos de estilo: representa a unidade visual que as peças de uma mesma coleção devem manter entre si, todas as peças devem remeter a mesma inspiração;
- m) desenhos: consiste na representação gráfica das peças da coleção, que pode ser na forma de esboços e posteriormente na forma de croquis e desenhos técnicos manuais ou computadorizados;
- n) reunião de definição: visa à apresentação do projeto de coleção e a avaliação dos modelos, especialmente no que tange alterações que possam facilitar a produção, reduzir custos ou tornar o produto mais atraente ao consumidor;
- o) modelagem: compreende o traçado dos moldes das peças selecionadas, realizado manualmente ou em programas computadorizados;
- p) protótipo: consiste na confecção dos protótipos das peças selecionadas, observando as dificuldades encontradas na costura;
- q) reunião de aprovação: visa à aprovação dos protótipos da coleção, que serão encaminhados para o traçado da gradação e a confecção dos mostruários;
- r) gradação e encaixe: compreende o traçado da gradação das peças aprovadas e do planejamento de encaixe e corte dos moldes, realizados manualmente ou em sistemas computadorizados;
- s) ficha técnica: representa um documento descritivo da peça, contemplando informações técnicas importantes para a confecção;
- t) produção: consiste na confecção das peças, no planejamento e no controle da produção industrial;
- u) preço de venda: visa a formação do preço de venda considerando os custos e a margem de lucro da empresa, que devem estar compatíveis com o mercado;
- v) mostruário: representa a composição dos mostruários de todas as peças da coleção;
- w) lançamento e divulgação: consiste na apresentação da coleção para os clientes, por meio de participação em feiras, realização de desfiles, confecção de catálogos, entre outros meios de divulgação;
- x) vendas: representa o sistema de comercialização da coleção, que pode ser por atacado ou por varejo e, ainda, com pedido programado ou a pronta entrega;
- y) entregas: refere-se ao sistema de distribuição dos produtos vendidos;

z) reunião de *feedback*: visa a apresentação dos resultados obtidos pelo produto no mercado.

Quadro 10 – Processo de desenvolvimento de coleção

Fases	Ações
Reunião de planejamento	Estimativa do número de peças da coleção.
	Definição do tempo de execução e de comercialização da coleção.
	Identificação do capital de giro disponível e faturamento.
Cronograma de coleção	Definição das atividades previstas e prazos de execução.
Parâmetro da coleção	Definição do mix de moda e do mix de produtos.
Dimensão da coleção	Definição do número de peças da coleção.
Pesquisa de tendências	Coleta de informações e materiais de moda (cores, tecidos, materiais).
<i>Briefing</i> de coleção	Definição dos aspectos estéticos e comerciais da coleção.
Inspiração	Definição do tema de coleção.
Cores	Definição da cartela de cores.
Tecidos	Definição dos tecidos.
Aviamentos	Definição dos aviamentos.
Elementos/princípios de Design	Definição dos elementos e princípios de design.
Elementos de estilo	Definição dos elementos de estilo.
Desenhos	Traçado dos croquis e desenhos técnicos.
Reunião de definição	Apresentação e avaliação da coleção.
Modelagem	Traçado dos moldes.
Protótipo	Confecção dos protótipos.
Reunião de aprovação	Aprovação dos protótipos.
Gradação e encaixe	Traçado da gradação e execução do encaixe dos moldes.
Ficha técnica	Desenvolvimento da ficha técnica.
Produção	Confecção das peças e controle da produção.
Preço de venda	Formação do preço de venda.
Mostruário	Composição dos mostruários.
Lançamento e divulgação	Apresentação da coleção (feiras, desfiles, catálogos, etc.).
Vendas	Comercialização das peças.
Entregas	Distribuição das peças.
Reunião de <i>feedback</i>	Apresentação dos resultados da coleção.

(fonte: baseado em TREPTOW, 2005)

A metodologia projetual proposta por Treptow (2005) traz uma extensa lista de ações, as quais envolvem diversos setores da empresa, caracterizando o aspecto amplo e multidisciplinar do processo. A autora apresenta também, em outros dois capítulos de seu livro, ações relacionadas a Gestão do Design, que poderiam ser incorporadas a este processo, bem como apresenta os diversos tipos de pesquisa, enfatizando a importância do planejamento do projeto. Percebe-se ainda que embora esta proposta não faça menção a metodologias específicas de Design, tampouco explore o processo de identificação e resolução de problemas de projeto, traz as diversas questões que envolvem o pensar criativo e projetual.

### 3.3.2.5 O processo de desenvolvimento de projeto de moda por Jones (2005)

Jones (2005) apresenta, no livro “*Fashion Design: o manual do estilista*”, um guia prático para formação de estilistas, trazendo uma descrição das atividades envolvidas no desenvolvimento de um projeto de moda aplicado ao ambiente acadêmico. Para a autora, uma das formas mais eficazes de ensinar moda é por meio do desenvolvimento de projetos, definido como um trabalho sistemático de pesquisa e de atividades práticas, aqui apresentado no formato de fases e ações, conforme é possível visualizar no Quadro 11, as quais podem ser descritas da seguinte maneira:

- a) metas e objetivos: consiste na definição do *briefing*, que compreende uma definição geral da coleção, pode contemplar o perfil do consumidor e do mercado alvo, assim como as tarefas práticas a serem realizadas e o gerenciamento do tempo para execução do projeto;
- b) inspiração: representa os diversos tipos de pesquisas e a definição do tema de coleção, que darão embasamento criativo ao processo de criação;
- c) criatividade: compreende a elaboração do painel de criação com definição de cores, tecidos e materiais, em articulação com o tema de coleção;
- d) apresentação: refere-se às formas de representação das peças criadas, que pode ser no formato de croquis, *storyboards*, entre outros;
- e) avaliação: consiste na análise crítica do projeto e dos resultados da coleção.

Quadro 11 - Processo de desenvolvimento de projeto de moda

Fases	Ações
Metas e objetivos	Definição do <i>briefing</i> : perfil do consumidor, perfil do mercado, gerenciamento do projeto.
Inspiração	Pesquisa de moda, de comportamento, etc.
	Definição do tema de coleção.
Criatividade	Elaboração do painel de criação.
	Definição de formas, cores e materiais.
Apresentação	Traçado dos desenhos: croquis, <i>storyboard</i> , etc.
Avaliação	Análise do projeto.

(fonte: baseado em JONES, 2005)

A metodologia projetual, proposta por Jones (2005), traz fases e ações apresentadas de forma não sistematizada, configurando-se como uma abordagem voltada aos aspectos criativos, em detrimento aos aspectos produtivos e comerciais, descritos em outros dois capítulos de seu livro. Embora a autora enfatize a importância do projeto para o ensino de moda, bem como a aproximação do aluno com o ambiente industrial, não se aprofunda nas teorias de projeto ou em abordagens metodológicas mais complexas.

### 3.3.2.6 O processo de desenvolvimento de coleção por Renfrew e Renfrew (2010)

Renfrew e Renfrew (2010) apresentam, no livro “Desenvolvendo uma coleção”, um guia prático direcionado a alunos e profissionais de Moda para o desenvolvimento de coleções. Segundo os autores, a proposta fundamenta-se numa abordagem criativa, de pesquisa e de planejamento, aqui sistematizada em fases e ações, conforme apresenta o Quadro 12, as quais podem ser descritas da seguinte forma:

- a) *briefing*: representa a delimitação da coleção no que se refere às suas metas e objetivos, também compreende a definição do público consumidor, a análise das empresas concorrentes, a previsão dos custos da coleção, etc.;
- b) pesquisa: consiste na realização de pesquisas em fontes diversas, considerando tecidos, cores, silhuetas e detalhes, que servirão de referência ao pensamento criativo;
- c) desenvolvimento: compreende as atividades de criação das peças fundamentadas num tema de coleção, de realização do traçado das modelagens

e da confecção das peças pilotos, de gerenciamento do projeto pela elaboração de um fluxograma de produção e de avaliação do projeto visando possíveis alterações;

d) apresentação: consiste na realização de desfile de apresentação e divulgação da coleção para o público.

Quadro 12 – Processo de desenvolvimento de coleção

Fases	Ações
<b>Briefing</b>	Definição do cliente.
	Análise dos concorrentes.
	Previsão de custos.
<b>Pesquisa</b>	Realização de pesquisas de moda (tecidos, cores, silhuetas e detalhes).
<b>Desenvolvimento</b>	Criação dos croquis.
	Confecção das peças (modelagens e peças pilotos).
	Gerenciamento do projeto.
	Avaliação da coleção.
<b>Apresentação</b>	Realização do desfile.

(fonte: baseado em RENFREW; RENFREW, 2010)

A metodologia projetual apresentada por Renfrew e Renfrew (2010) apresenta, de forma resumida, algumas fases e ações que enfatizam o caráter de pesquisa e de planejamento necessário ao projeto, contudo não se aprofundam no raciocínio projetual, atribuindo um peso maior ao aspecto criativo do processo.

### 3.3.3 Os níveis de influência do Design no Design de Moda

O Design de Moda é entendido, no presente contexto, como um sistema de conhecimento fundamentado nos princípios teórico-metodológicos do campo do Design, sem desconsiderar os fatores criativos próprios do campo da Arte. Por sua vez, o processo de desenvolvimento de produtos de moda pode apresentar diferentes níveis de influência do Design, a exemplo das metodologias projetuais apresentadas por Vincent-Ricard (1989), Rech (2002), Montemezzo (2003), Treptow (2005), Jones (2005) e Renfrew e Renfrew (2010). Tais metodologias compreendem ações aqui dispostas em três macro-fases, quais sejam: planejamento da coleção, desenvolvimento da coleção e execução e comercialização da coleção, assim

distribuídas a favor de uma melhor visualização comparativa de cada proposta, conforme apresenta o Quadro 13.

Quadro 13 – Comparação das ações de planejamento, desenvolvimento, execução e comercialização do projeto com base nas metodologias projetuais propostas por Vincent-Ricard (1989), Rech (2002), Montemezzo (2003), Jones (2005), Treptow (2005) e Renfrew e Renfrew (2010)

Autor	Fase de Planejamento	Fase de Desenvolvimento	Fase de Execução e Comercialização
Vincent-Ricard (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa de mercado.</li> <li>- Definição do preço.</li> <li>- Definição do cronograma.</li> <li>- Pesquisa de tendências de moda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de estilo.</li> <li>- Definição das formas.</li> <li>- Seleção de materiais.</li> <li>- Criação das silhuetas.</li> <li>- Seleção das propostas.</li> </ul>	
Rech (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise das coleções anteriores.</li> <li>- Estabelecimento do direcionamento mercadológico.</li> <li>- Avaliação da dimensão da coleção.</li> <li>- Análise quanto à elaboração do produto.</li> <li>- Análise quanto à adequação do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição do tema de coleção.</li> <li>- Traçado dos esboços.</li> <li>- Definição de formas, cores e materiais.</li> <li>- Desenho técnico.</li> <li>- Modelagem.</li> <li>- Ficha técnica.</li> <li>- Confecção e aprovação da peça-piloto.</li> <li>- Desenvolvimento de embalagens.</li> <li>- Desenvolvimento de material de divulgação.</li> </ul>	
Montemezzo (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepção do mercado e descoberta de oportunidades.</li> <li>- Análises/expectativas e histórico comercial da empresa.</li> <li>- Definição de estratégias de marketing, desenvolvimento, produção, distribuição e vendas.</li> <li>- Definição do cronograma.</li> <li>- Análise e definição do problema de design (diretrizes).</li> <li>- Síntese do universo consumidor (físico e psicológico).</li> <li>- Pesquisa de conteúdo de moda (tendências).</li> <li>- Delimitação do projeto (objetivos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de conceitos e definição do conceito gerador;</li> <li>- Definição de princípios funcionais e de estilo.</li> <li>- Geração de alternativas de solução do problema (esboços/desenhos, estudo de modelos).</li> <li>- Definição de configuração, materiais e tecnologias.</li> <li>- Seleção da(s) melhor(es) alternativa(s).</li> <li>- Detalhamento de configuração (desenho técnico).</li> <li>- Desenvolvimento da ficha técnica, modelagem e protótipo.</li> <li>- Testes ergonômicos e de usabilidade.</li> <li>- Correções/adequações.</li> <li>- Avaliações técnicas e comerciais apuradas.</li> <li>- Correções/adequações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Graduação da modelagem.</li> <li>- Confecção da ficha técnica definitiva e peça piloto (aprovação técnica e comercial do(s) produto(s)).</li> <li>- Aquisição de matérias primas e aviamentos.</li> <li>- Orientação dos setores de vendas e produção.</li> <li>- Produção</li> <li>- Definição de embalagens e material de divulgação.</li> <li>- Lançamento dos produtos.</li> </ul>

continua

continuação

Autor	Fase de Planejamento	Fase de Desenvolvimento	Fase de Execução e Comercialização
Treptow (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimativa do número de peças da coleção.</li> <li>- Definição do tempo de execução e de comercialização da coleção.</li> <li>- Identificação do capital de giro disponível e faturamento.</li> <li>- Definição das atividades previstas e prazos de execução.</li> <li>- Definição do mix de moda e do mix de produtos.</li> <li>- Definição do número de peças da coleção.</li> <li>- Coleta de informações e materiais de moda (cores, tecidos, materiais).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição dos aspectos estéticos e comerciais da coleção.</li> <li>- Definição do tema de coleção.</li> <li>- Definição da cartela de cores.</li> <li>- Definição dos tecidos.</li> <li>- Definição dos aviamentos.</li> <li>- Definição dos elementos e princípios de design.</li> <li>- Definição dos elementos de estilo.</li> <li>- Traçado dos croquis e desenhos técnicos.</li> <li>- Apresentação e avaliação da coleção.</li> <li>- Desenvolvimento da ficha técnica.</li> <li>- Traçado dos moldes.</li> <li>- Confecção dos protótipos.</li> <li>- Aprovação dos protótipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traçado da graduação e execução do encaixe dos moldes.</li> <li>- Confecção das peças e controle da produção.</li> <li>- Formação do preço de venda.</li> <li>- Composição dos mostruários.</li> <li>- Apresentação da coleção (feiras, desfiles, catálogos, etc.).</li> <li>- Comercialização das peças.</li> <li>- Distribuição das peças.</li> <li>- Apresentação dos resultados da coleção.</li> </ul>
Jones (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição do <i>briefing</i>: perfil do consumidor, perfil do mercado, gerenciamento do projeto.</li> <li>- Pesquisa de moda, de comportamento, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição do tema de coleção.</li> <li>- Elaboração do painel de criação.</li> <li>- Definição de formas, cores e materiais.</li> <li>- Traçado dos desenhos: croquis, <i>storyboard</i>, etc.</li> <li>- Análise do projeto.</li> </ul>	
Renfrew; Renfrew (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição do cliente.</li> <li>- Análise dos concorrentes.</li> <li>- Previsão de custeio.</li> <li>- Realização de pesquisas de moda (tecidos, cores, silhuetas e detalhes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação dos croquis.</li> <li>- Confecção das peças (modelagens e peças pilotos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciamento do projeto.</li> <li>- Avaliação da coleção.</li> <li>- Realização do desfile.</li> </ul>

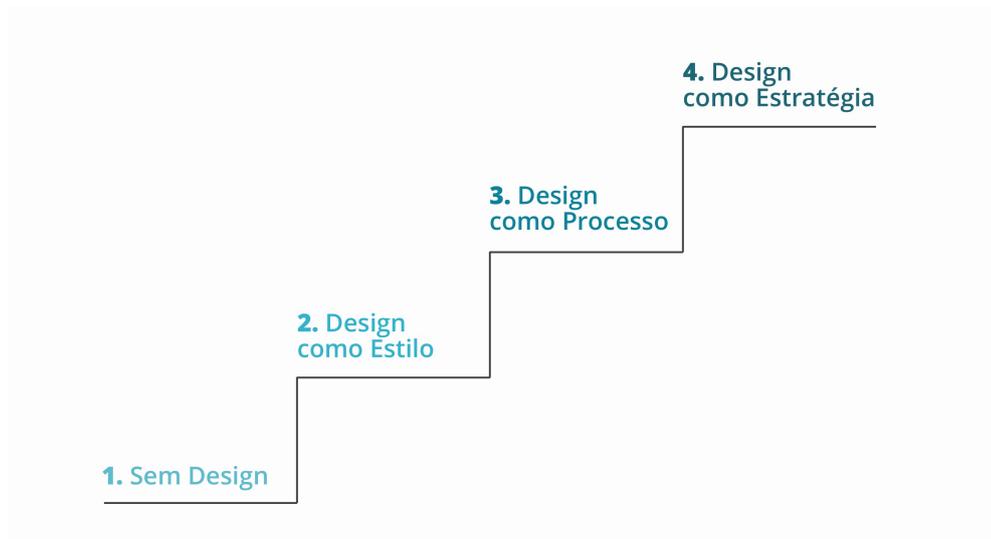
(fonte: elaborado pela autora)

As metodologias projetuais propostas por Vincent-Ricard (1989), Rech (2002), Montemezzo (2003), Jones (2005), Treptow (2005) e Renfrew e Renfrew (2010) apresentam ações que compreendem as diferentes fases do processo de desenvolvimento de produtos de moda. Embora a divisão do processo nas fases estabelecidas não se dê de forma clara, é possível identificar que Vincent-Ricard (1989), Rech (2002) e Jones (2005) apresentam ações que caracterizam o planejamento e o desenvolvimento, desconsiderando a execução e a comercialização da coleção, enquanto Montemezzo (2003), Treptow (2005) e Renfrew e Renfrew (2010), apresentam ações que caracterizam o planejamento, o desenvolvimento, a

execução e a comercialização da coleção. É possível notar ainda que Vincent-Ricard (1989), Jones (2005) e Renfrew e Renfrew (2010) não se aprofundam na identificação, na análise e na resolução do problema de projeto, concentrando-se em ações criativas, em detrimento de ações que valorizam o pensamento estratégico-projetual. Por sua vez, Rech (2002), Montemezzo (2003) e Treptow (2005) apresentam um conjunto de ações específicas ao planejamento do projeto como um meio para buscar melhores resultados à solução do problema. Portanto, em uma primeira análise, pode-se dizer que todos os seis autores trazem uma metodologia projetual com o propósito de orientar o processo de desenvolvimento de produtos de moda, porém contemplam diferentes níveis de influência do Design.

A identificação dos níveis de influência do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda pode ser observada com base na Escada Dinamarquesa do Design desenvolvida pelo Conselho Dinamarquês de Design para classificar a extensão da presença do Design em empresas dinamarquesas de acordo com os seus benefícios econômicos (KRETZSCHMAR, 2003). Conforme apresenta a Figura 15, a Escada compreende quatro degraus, são eles: (1) sem Design: o Design desempenha um papel insignificante no processo de desenvolvimento de produtos, as perspectivas dos usuários não influenciam o processo; (2) Design como estilo: o Design desempenha um papel considerável no processo de desenvolvimento de produtos como um meio para criar a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário; (3) Design como processo: o Design desempenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produtos com outros setores da empresa, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor; e (4) Design como estratégia: o Design desempenha um papel fundamental no processo de desenvolvimento de produtos como estratégia de inovação do modelo de negócios da organização, atuando na criação de novos valores para a empresa, para o consumidor e para a sociedade (DOHERTY et al., 2014; KRETZSCHMAR, 2003).

Figura 15 – Escada Dinamarquesa do Design

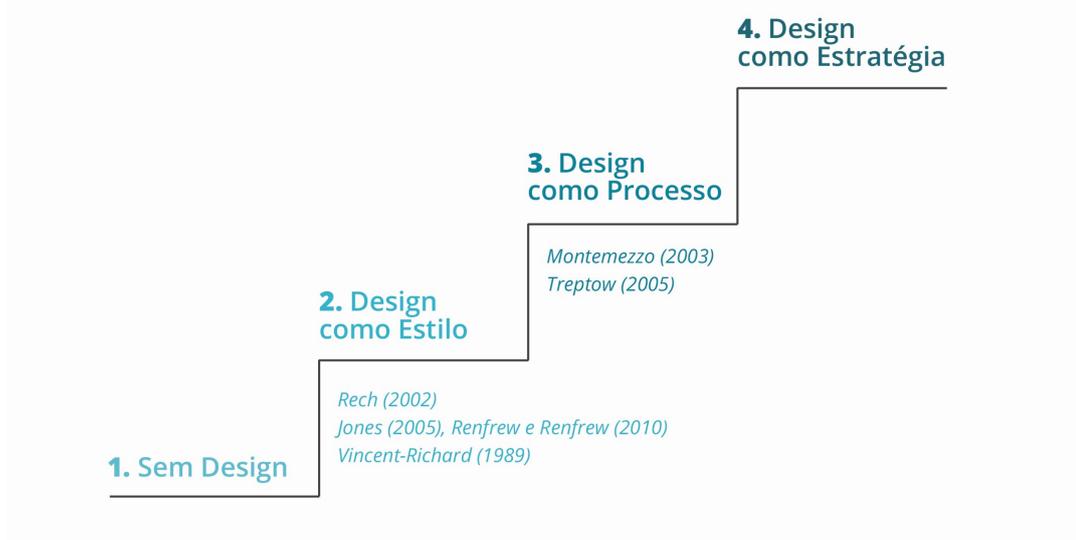


(fonte: adaptado de KRETZSCHMAR, 2003, tradução nossa)

Embora a Escada Dinamarquesa do Design não seja uma ferramenta específica para mensurar os níveis de influência do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda, tampouco forneça critérios para este fim, é utilizada neste estudo como uma importante referência para a compreensão das metodologias projetuais propostas por Vincent-Ricard (1989), Rech (2002), Montemezzo (2003), Jones (2005), Treptow (2005), e Renfrew e Renfrew (2010). A partir dessa abordagem, pode-se observar que a metodologia de criação industrial de moda apresentada por Vincent-Ricard (1989), embora tenha como objetivo estabelecer critérios para o desenvolvimento de um plano de coleção industrial, se caracteriza pelo seu aspecto criativo, uma vez que as ações propostas se concentram na dimensão estética da coleção, se limitando ao degrau do estilo. Jones (2005) estabelece uma metodologia aplicada ao desenvolvimento do projeto como um trabalho sistemático de pesquisa e de prática criativa, que contempla ações de planejamento e de desenvolvimento da coleção, porém se concentra no aspecto estilístico ao priorizar a estética do produto, se situando no degrau do estilo. Renfrew e Renfrew (2010) trazem uma metodologia com foco no produto que estabelece, de forma simplificada, ações de planejamento, de desenvolvimento, de execução e comercialização da coleção, atribuindo um peso maior as questões criativas e produtivas, em detrimento ao pensamento projetual, se situando no degrau do estilo. Rech (2002) apresenta uma metodologia apoiada nas teorias de Design e em princípios de projeto, defendendo uma abordagem interdisciplinar focada no planejamento e no desenvolvimento da coleção, especialmente no que tange à análise do produto quanto a sua forma e adequação, a fim de atender as necessidades do usuário, porém não se aprofunda na configuração da

estratégia de Design, se apresentando, portanto, em transição entre os degraus do estilo e do processo. Treptow (2005) aborda a importância de uma metodologia para o desenvolvimento de coleção de moda com foco no produto e no usuário, trazendo de forma detalhada um conjunto de ações de planejamento, de desenvolvimento, de execução e comercialização da coleção, as quais envolvem os diferentes níveis da empresa, mas, não se aprofunda na análise, na definição e na resolução do problema de projeto se situando no degrau do processo. Montemezzo (2003) apresenta uma metodologia fundamentada nas teorias de Design e na identificação das principais diretrizes de projeto, contemplando ações direcionadas ao planejamento, ao desenvolvimento, a execução e a comercialização do projeto, as quais enfatizam a importância da análise e da definição do problema para identificar alternativas projetuais focadas na criação de valor para o produto e na satisfação do usuário, se situando no degrau do processo. Embora esta metodologia não se aprofunde no desenvolvimento da estratégia de Design no que tange a resolução do problema de projeto, talvez seja a que mais se aproxima do degrau da estratégia. Portanto, as metodologias projetuais apresentadas por Vincent-Ricard (1989), Rech (2002), Montemezzo (2003), Treptow (2005), Jones (2005) e Renfrew e Renfrew (2010) concentram-se no degrau do estilo e do processo, apresentando uma maior ou menor aproximação com o degrau da estratégia, conforme é possível visualizar na Figura 16.

Figura 16 – Classificação na Escada Dinamarquesa do Design das metodologias projetuais propostas por Vincent-Ricard (1989), Rech (2002), Montemezzo (2003), Jones (2005), Treptow (2005) e Renfrew e Renfrew (2010)



(fonte: elaborada pela autora)

A fim de atingir o quarto degrau “Design como estratégia”, a fase de planejamento da coleção pode ser abordada como um processo de aprendizagem direcionada às soluções projetuais, diante da natureza complexa dos problemas de projeto, abertos e continuamente redefinidos pelo ambiente. O planejamento da coleção pode ser relacionada, assim, ao metaprojeto, considerado uma plataforma de conhecimento que sustenta e orienta a ação projetual por intermédio da reflexão crítica sobre o próprio projeto com base num pressuposto cenário de inovação. Em outras palavras, o metaprojeto representa uma atividade de pesquisa que se resume na observação, na análise e na construção de modelos de realidade, condição necessária para direcionar correta e adequadamente possíveis estratégias de inovação, enquanto o projeto representa a síntese do contexto, a criação e o desenvolvimento do produto. Portanto, o metaprojeto apresenta-se como uma estratégia de Design a favor do pensamento projetual, insere-se numa realidade ampla que considera as hipóteses prováveis e as mudanças de contexto na busca das melhores soluções para o projeto, questão a ser considerada no processo de desenvolvimento de produtos de moda (CELASCHI, 2007; MORAES, 2010a). Esta abordagem se mostra como uma oportunidade para trabalhar o planejamento do projeto de forma estratégica, uma vez que as metodologias projetuais apresentadas, especialmente, por Rech (2002), Montemezzo (2003) e Treptow (2005), contemplam ações mais detalhadas em relação as demais, porém não se aprofundam num processo de reflexão para a ação projetual, o que caracteriza o metaprojeto.

Nesse sentido, pode-se compreender que o metaprojeto representa a dimensão estratégica do processo, ampliando o caráter tático e operacional do projeto para o desenvolvimento de estratégias de inovação organizacional, questão diretamente relacionada a gestão do Design nas empresas. De acordo com estudos na área, a atividade de Design pode ser inserida em três níveis organizacionais, quais sejam: (1) nível operacional: o Design atua na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado; nível tático: o Design atua nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado; e (3) nível estratégico: o Design atua no planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado (MOREIRA et al., 2016).

Entretanto, é preciso considerar que para que o Design possa atuar em níveis estratégicos da organização por meio do metaprojeto, é necessária uma mudança de cultura no ambiente

empresarial, o que implica em aderir a um novo modo de pensar o Design, integrado, de modo amplo e participativo, em todas as camadas da organização.

### 3.4 DESIGN ESTRATÉGICO: UMA CONTRIBUIÇÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA APLICADA AO DESIGN DE MODA

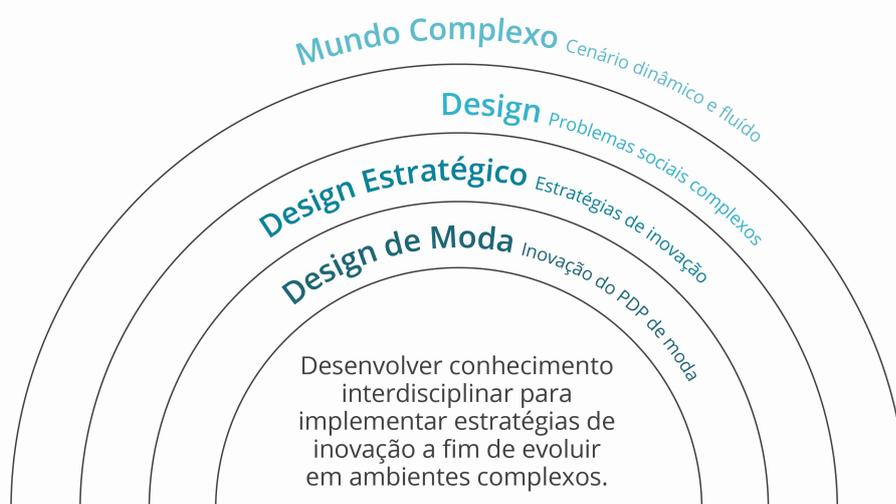
O mundo contemporâneo é caracterizado por um cenário dinâmico e fluído, composto de diversos elementos, camadas e estruturas interligadas, produzindo interações imprevisíveis entre as suas partes. Diante da complexidade deste cenário, a Teoria da Complexidade e, especialmente, o conceito de Autopoiese, têm se dedicado ao estudo de sistemas dinâmicos complexos ao oferecer modelos de pensamento capazes de captar as características expressas em cada fenômeno, uma vez que os métodos tradicionais da Ciência, em seu discurso positivista, não conseguem explicar. O Design, inserido na complexidade deste cenário, vale-se do pensamento complexo para abordar problemas de natureza social, que fazem parte de um sistema aberto de redes causais, assim denominados *wicked problems*. O Design Estratégico, por sua vez, apresenta-se como um sistema de conhecimento interdisciplinar para lidar com a complexidade dos problemas de projeto por meio da formulação de estratégias organizacionais a favor da inovação (BAUMAN, 2001; CARDOSO, 2013; COYNE, 2005; MATURANA; VARELA, 1980; MORIN, 2003).

Na abordagem de Design Estratégico, a inovação está relacionada, sobretudo, a oferta de um sistema produto-serviço, combinação de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo. O projeto do sistema produto-serviço capitaliza a complexidade do cenário contemporâneo, muda o foco de um único elemento para uma estrutura composta por diversos elementos interligados, produzindo novos significados para o consumidor, capazes de influenciar e transformar o modelo social. Este processo configura uma nova cultura de projeto, disciplina projetual que dispõe de métodos e ferramentas capazes de responder às limitações do pensamento simplificador e cartesiano da Ciência, que dava conta das características técnico-produtivas do projeto. O metaprojeto é inserido nesse processo como uma metodologia capaz de lidar com o sistema aberto de redes causais, que compreendem um problema de projeto, viabilizando a interação entre Design e ambiente para produzir conhecimento direcionado à ação projetual. O conhecimento produzido permite prever cenários futuros para lidar com o caos e propor intervenções ao ambiente por meio do projeto,

possibilitando que a organização evolua em cenários complexos (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007; MERONI, 2008; MORAES, 2010a).

Conforme mostra a Figura 17, o Design de Moda, considerado uma atividade de Design, está inserido neste contexto, vale-se dos princípios teórico-metodológicos do Design Estratégico, capitaliza conhecimentos por meio da cultura de projeto e atua no cenário complexo a favor da inovação do sistema produto-serviço de moda.

Figura 17 – Atuação do Design de Moda no cenário contemporâneo



(fonte: elaborada pela autora)

Finalmente, ao considerar um cenário contemporâneo complexo, esta seção tem por objetivo propor algumas contribuições teórico-metodológicas do campo do Design Estratégico aplicadas ao Design de Moda, apresentando as seguintes subseções: a) Design Estratégico e a gestão da complexidade; e b) Design de Moda como cultura de projeto. Este último tópico representa uma evolução da proposta apresentada na Dissertação de Mestrado “Design de Moda: a cultura de projeto na moda com base nos conceitos do Design Estratégico” (NICHELLE, 2011), que teve como objetivo principal propor uma metodologia estratégico-projetual aplicada ao processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário.

### 3.4.1 Design Estratégico e a gestão da complexidade

O mundo contemporâneo, globalizado e complexo, é definido por Bauman (2001) como a era da dissolução do projeto moderno – processo amplo, de transformação social, cultural, econômica e política – em busca do progresso. A primeira modernidade, caracterizada por um cenário estático e previsível, estava ancorada em modelos sociais pré-estabelecidos que contemplavam a estabilidade do emprego e a rigidez do núcleo familiar somada ao incentivo ao consumo dos bens industrialmente produzidos pela crescente indústria moderna em busca da felicidade coletiva. Este modelo social, com seus conceitos sólidos, orientou, em parte, a evolução industrial, tecnológica e cultural do século XX. Especialmente a disseminação das novas tecnologias, juntamente com o nivelamento da capacidade produtiva e a livre circulação de produtos no mercado global, estabeleceram uma nova realidade contemporânea, que diferentemente da solidez moderna, tem a complexidade como principal característica. A nova realidade contemporânea traz o excesso de informações disponíveis e desconectadas que formam uma rede infinita de interações entre diversos elementos que compreendem este ambiente. Diferentemente da primeira modernidade, o cenário atual não apresenta respostas definitivas para as necessidades sociais, nem indica um caminho a seguir, mas aponta para realidades mutantes, nas quais o caminho deve ser sempre projetado e redefinido durante o percurso. Neste cenário dinâmico e fluído, o principal desafio apresentado, especificamente no campo do Design, está na capacidade de gestão da complexidade e na habilidade de manipulação das informações disponíveis para estimular e alimentar constantemente o mercado por meio de novas ofertas adequadas a evolução dos sistemas sociais (BAUMAN, 2001; MORAES, 2010b; MORIN, 2003).

Na atualidade, o Design Estratégico, pelo seu caráter holístico, amplia o aspecto projetual tecnicista e linear do Design tradicional, interagindo, de forma transversal, com disciplinas cada vez menos exatas e objetivas, capitalizando um conjunto de conhecimentos estratégicos denominados cultura de projeto. O Design Estratégico, valendo-se da cultura de projeto, desenha-se de forma dinâmica num contexto de mudanças, destina-se a interpretar, antecipar ou prospectar novos cenários coerentes com as contínuas adaptações do sistema social, propondo à formulação de estratégias de inovação para lidar com a complexidade do projeto, que se caracteriza pelas inter-relações entre empresa, mercado, consumo e cultura. Nessa perspectiva, a inovação compreende uma estratégia integrada de Design de sistema produto-serviço, combinação de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo,

visando construir novas relações entre projeto, produto e usuário. O projeto deve, assim considerar, além das qualidades técnicas e funcionais, o conteúdo emocional e simbólico do produto, propondo valor e significado para o usuário, questões até então tidas como secundárias na dinâmica hierárquica das necessidades humanas da primeira modernidade. Diante de uma nova realidade complexa, a cultura de projeto atua no centro da cadeia de valor dos bens mediando cultura produtiva e cultura mercadológica, modificando não apenas a sistemática de criação e de produção, mas o sistema social que envolve o comportamento de consumo (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007; MORAES, 2010b; VERGANTI, 2008).

O Design Estratégico, por meio da cultura de projeto, configura-se, nesse quadro de complexidade, como um modelo teórico-metodológico que oferece novos métodos e ferramentas aplicadas ao projeto do sistema produto-serviço, respondendo às limitações técnico-produtivas existentes no período industrial da era moderna. Nesse sentido, o metaprojeto configura a dimensão estratégica do projeto, possibilitando abordar problemas sociais complexos, compostos de diversos elementos, camadas e estruturas interligadas que constroem as redes de interações entre as variáveis de um projeto, assim considerados *wicked problems*. Estas variáveis não são de fácil visibilidade e identificação, portanto o metaprojeto propõe a reflexão crítica do cenário atual e futuro, permitindo a avaliação prévia dos fatores criativos, produtivos e mercadológicos relacionados à ação projetual, o que possibilita a mediação entre uma série de hipóteses na tentativa de se obter uma maior probabilidade na busca de soluções adequadas ao projeto. Portanto, o metaprojeto consiste num modelo dinâmico, de aprendizagem para a ação, que considera a evolução de cenários para o desenvolvimento de conceitos de projeto, antes da fase projetual (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007; MORAES, 2010b).

Portanto, o metaprojeto apoia-se em processos de aprendizagem abarcando a capacidade de reflexão acerca das relações entre causa e efeito, de lidar com elementos de ordem e desordem, de intervir em ambientes de caos e incerteza, características da complexidade, em que o pensamento cartesiano é incapaz de atuar. No metaprojeto, como num processo de Autopoiese, enquanto o indivíduo identifica o mundo, também interage com ele, recriando o seu meio e produzindo conhecimento mediante as relações produzidas ao atravessar as fronteiras intra e interorganizacionais. Nesse processo, o Design Estratégico promove uma ruptura com os modelos metodológicos analíticos de Design, resgata a dimensão estratégica do uno e do múltiplo, da reflexão para a ação de projetar, potencializando o pensamento

projetual para lidar com a complexidade. Resgata, ainda, o aspecto cíclico, como os sistemas autopoiéticos, retornando aos mesmos estágios numa espécie de revisão da revisão ou do projeto do projeto, ampliando essa dinâmica para resultados inovadores, ou neste caso, para o sistema produto-serviço. A possibilidade de reinício constante de suas fases institui o caráter distinto do metaprojeto em relação aos métodos tradicionais de Design, possibilitando transcorrer de forma não linear durante o processo de acordo com as necessidades do projeto apresentadas pelo contexto, reafirmando a sua natureza complexa, pois ao lidar com a desordem, potencializa novas formas de organização. Nesse sentido, o metaprojeto atua na complexidade dos sistemas sociais, direcionando a identificação, a análise e a resolução de problemas complexos (MATURANA, 2001; MORIN, 2003; PASTORI et al., 2009).

Diante desse quadro de complexidade, o Design de Moda, caracterizado pelo rompimento de fronteiras com o caráter tradicional da moda como estilo, vale-se dos princípios teórico-metodológicos do Design Estratégico para a configuração de metodologias projetuais aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, encontrando no metaprojeto uma oportunidade de intervenção no ambiente. Esta questão implica na construção de uma nova cultura de projeto em empresas de confecção do vestuário a fim de desenvolver conhecimento organizacional direcionado a inovação do sistema produto-serviço de moda, possibilitando que estas empresas evoluam em ambientes altamente complexos.

### **3.4.2 Design de Moda como cultura de projeto**

O Design de Moda, considerado um campo de conhecimento multidisciplinar, se vale, no presente contexto, dos princípios teórico-metodológicos do Design Estratégico para propor estratégias de inovação aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, a fim de construir uma nova cultura de projeto na área. Tais estratégias de inovação podem ser visualizadas no processo projetual, especialmente pelo estabelecimento de relações entre o processo de desenvolvimento do sistema produto-serviço proposto por Celaschi (2007) e Deserti (2007) e o processo de desenvolvimento de produtos de moda proposto por Montemezzo (2003), possibilitando a identificação de possíveis contribuições para a configuração de uma metodologia projetual com enfoque estratégico.

Na abordagem de Design Estratégico (CELASSCHI, 2007; DESERTI, 2007), o processo de desenvolvimento do sistema produto-serviço pode ser representado por meio de nove fases, já

apresentadas na Figura 11 deste trabalho, são elas: (1) *briefing*: corresponde à identificação e o reconhecimento do contexto projetual e o posicionamento da intenção de projeto; (2) pesquisa metaprojetual: compreende à observação, análise e interpretação do contexto projetual por meio da coleta de dados de apoio e da experimentação de estímulos de inovação; (3) *contrabriefing*: consiste no reposicionamento estratégico do *briefing* e na definição do projeto a ser seguido com base na pesquisa metaprojetual; (4) cenários: refere-se à construção de modelos de realidade por meio da identificação de cenários de inovação aplicáveis ao projeto; (5) visões: corresponde à identificação de oportunidades projetuais a partir de potenciais cenários de inovação; (6) conceitos: compreende a geração de sínteses projetuais a partir das oportunidades identificadas; (7) projeto: consiste no desenvolvimento do conceito por meio da materialização do projeto e da definição das especificações técnicas dos produtos; (8) prototipagem: representa a avaliação do projeto por meio da confecção dos protótipos e da realização de testes e de correções; e (9) tangibilização: refere-se à concretização do projeto pela produção e comercialização dos produtos. O Quadro 14 apresenta uma síntese das fases e dos objetivos propostos neste processo.

Quadro 14 – Síntese das fases e objetivos do processo de desenvolvimento do sistema produto-serviço

Fases	Objetivos
<i>Briefing</i>	Identificar o contexto projetual e posicionar a intenção de projeto.
Pesquisa Metaprojetual	Observar, analisar e interpretar o contexto interno e externo ao projeto.
<i>Contrabriefing</i>	Reposicionar o <i>Briefing</i> de forma estratégica.
Cenários	Construir possíveis cenários de inovação aplicáveis ao projeto.
Visões	Traçar visões de projeto com base em potenciais cenários.
Conceitos	Gerar conceitos e selecionar propostas para o projeto.
Projeto	Materializar as ideias de projeto e definir as especificações técnicas do produto.
Prototipagem	Avaliar o projeto, testar e corrigir os protótipos.
Tangibilização	Concretizar o projeto, produzir e comercializar os produtos.

(fonte: baseado em CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007)

Na abordagem de Design de Moda (MONTEMEZZO, 2003), o processo de desenvolvimento de produtos de moda pode ser sistematizado em seis fases, já apresentadas no Quadro 8 deste trabalho, são elas: (1) planejamento: consiste na identificação do problema de projeto,

destina-se a percepção do ambiente mercadológico e empresarial e a descoberta de oportunidades para a oferta de novos produtos; (2) especificação do projeto: refere-se à delimitação do problema de projeto, tem como objetivo a análise do ambiente e a definição da proposta projetual, nesse caso da coleção de moda; (3) delimitação conceitual: destina-se a definição de um tema e de propostas conceituais para o projeto, indicando princípios funcionais e estético-simbólicos da coleção; (4) geração de alternativas: corresponde à criação de respostas ao problema de projeto por meio da configuração de possíveis peças para a coleção; (5) avaliação e elaboração: consiste na identificação das melhores respostas ao problema de projeto e na proposição da solução, materializando-se pelo desenvolvimento das peças da coleção; e (6) realização: representa a tangibilização do projeto por meio da produção e da comercialização da coleção. O Quadro 15 apresenta uma síntese das fases e dos objetivos propostos neste processo.

Quadro 15 – Síntese das fases e objetivos do processo de desenvolvimento de produtos de moda

Fases	Objetivos
<b>Planejamento</b>	Coletar e analisar informações referentes ao contexto de mercado, as metas da empresa e aos objetivos da coleção de moda.
<b>Especificação do projeto</b>	Analisar e definir a proposta da coleção com base num direcionamento mercadológico e metas técnicas, funcionais e estéticas da coleção.
<b>Delimitação conceitual</b>	Definir o tema da coleção e gerar conceitos segundo princípios funcionais e de estilo.
<b>Geração de alternativas</b>	Configurar alternativas e materializar a proposta da coleção, definindo cores, formas, texturas e materiais.
<b>Avaliação e elaboração</b>	Selecionar as melhores alternativas, definir configurações técnicas, confeccionar os protótipos e avaliar a coleção.
<b>Realização</b>	Planejar e organizar o processo produtivo e lançar a coleção no mercado.

(fonte: baseado em MONTEMEZZO, 2003)

As fases e objetivos apresentados orientam ações de planejamento, desenvolvimento e execução do projeto, configurando processos metaprojetuais e projetuais. Especificamente, na abordagem de Design Estratégico, o metaprojeto se estabelece como um processo de construção de conhecimento e de reflexão crítica sobre o próprio projeto com vistas a orientar a ação projetual. Na abordagem de Design de Moda, embora não se identifique de forma clara a divisão do processo em metaprojeto e projeto, evidencia-se a importância atribuída ao

planejamento do projeto. Nesse sentido, pode-se observar que as fases de planejamento e especificação do Projeto estão muito próximas das fases de *briefing*, pesquisa metaprojetual e *contrabriefing*, enquanto há um distanciamento das fases de cenários, visões e conceitos, propostas na abordagem de Design Estratégico. Pode-se afirmar que estas últimas três fases caracterizam o metaprojeto como um processo estratégico tendo em vista que seus objetivos visam à construção de possíveis cenários de inovação aplicáveis ao projeto, o estabelecimento de visões com base em potenciais cenários e a geração de conceitos projetuais. Embora Montemezzo (2003) estabeleça uma fase denominada delimitação conceitual, que de certa forma prevê a definição de um cenário de coleção – neste caso, um cenário temático –, não se aprofunda no estudo de planejamento de cenários fundamentados em modelos socioculturais, que por sua vez indicarão visões e conceitos de projeto. Observa-se que esta fase trabalha o caráter de estilo da coleção em detrimento de uma visão de futuro constituída por elementos que emergem ao contexto do problema. Portanto, na abordagem de Design de Moda não há o aprofundamento das fases cenários/visões/conceitos, o que pode demonstrar uma fragilidade da metodologia projetual proposta por Montemezzo (2003) e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para trabalhar cada uma destas fases de forma estratégica.

Acredita-se, assim, que o Design Estratégico pode trazer contribuições importantes ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, especialmente no que se refere ao aprofundamento das fases que compreendem o metaprojeto, atribuindo enfoque estratégico ao processo. Nesse sentido, com base nos estudos de Celaschi (2007), Deserti (2007) e Montemezzo (2003), apresenta-se uma metodologia projetual com ênfase em fases metaprojetuais e ações específicas voltadas ao desenvolvimento da coleção de moda<sup>15</sup>. O Quadro 16 apresenta a metodologia proposta, sistematizada pelas seguintes fases: *briefing*, pesquisa metaprojetual, *contrabriefing*, cenários, visões, conceitos, projeto, prototipagem, produção e comercialização.

---

<sup>15</sup> Esta proposta amplia o conceito de coleção de moda, tradicionalmente compreendido como um conjunto coordenado de peças do vestuário, como resultado tangível do projeto, para o conceito de sistema produto-serviço, definido pela oferta de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo. Porém, na apresentação e na descrição das ações deste processo, mantém-se a expressão coleção de moda por ser amplamente utilizada em empresas de confecção do vestuário.

Quadro 16 – Processo de desenvolvimento de produtos de moda com abordagem de Design Estratégico

Fases	Objetivos	Ações
<b>Briefing</b>	Identificar o mérito do problema.	Reconhecimento da proposta projetual (identificação dos objetivos comerciais/produtivos da empresa, identificação do direcionamento mercadológico da coleção, etc.).
<b>Pesquisa Metaprojetual: Contextual</b>	Estudar o contexto do problema.	Identificação do macroambiente no qual se insere a coleção.
		Análise do contexto organizacional/mercadológico da empresa.
		Análise da identidade da marca.
		Análise do perfil de público consumidor.
<b>Pesquisa Metaprojetual: Blue-sky</b>	Buscar estímulos para a resolução do problema.	Análise da capacidade criativa/produtiva/comercial da empresa.
		Identificação de macrotendências.
<b>Contrabriefing</b>	Reposicionar o problema de forma estratégica.	Identificação de conteúdo de moda.
		Delimitação da proposta projetual (definição dos objetivos comerciais/produtivos da empresa, definição do direcionamento mercadológico da coleção, proposição de diretrizes de moda da coleção, proposição de possíveis estratégias de criação de valor, etc.).
<b>Cenários</b>	Planejar cenários possíveis para a solução do problema.	Definição do universo da coleção/delimitação de temáticas de estilo.
<b>Visões</b>	Traçar visões de projeto para a solução do problema.	Identificação de valores de uso e de princípios funcionais/estéticos da coleção.
<b>Conceitos</b>	Construir conceitos de projeto para a solução do problema.	Elaboração das propostas conceituais da coleção.
<b>Projeto</b>	Concretizar a solução do problema.	Elaboração das propostas comerciais da coleção (definição de valores de uso e de configurações técnicas/estilísticas das peças).
<b>Prototipagem</b>	Testar a solução do problema.	Confecção dos protótipos.
		Avaliação das características técnicas/estilísticas/comerciais das peças e realização das correções.
<b>Produção</b>	Produzir a solução do problema.	Sistematização e execução do processo produtivo.
<b>Comercialização</b>	Propor ao mercado a solução do problema.	Divulgação e venda da coleção.

(fonte: elaborado pela autora)

A fase de *briefing* tem por objetivo identificar o mérito do problema de projeto por meio do reconhecimento da proposta projetual, que pode compreender, entre outras ações, a identificação dos objetivos comerciais e produtivos da empresa e a identificação do direcionamento mercadológico da coleção, bem como as possíveis estratégias de Design a serem adotadas no projeto. O *briefing* representa a visão do cliente ou da empresa e pode ser apresentado na forma de textos ou de imagens, constituindo-se como um importante ponto de partida para a análise do problema que dará início a ação projetual.

A fase de pesquisa metaprojetual tem por objetivo orientar o processo de análise e de resolução do problema de projeto, efetivando-se em duas macroáreas: pesquisa contextual e pesquisa *blue-sky*. A pesquisa contextual estuda o contexto do problema por meio da coleta de dados de apoio ao projeto, com vistas a ampliar o leque de informações obtidas no *briefing*, compreendendo ações como a identificação do macroambiente em que se insere a coleção, análise do posicionamento da empresa no mercado, análise da identidade da marca e do público consumidor, além da análise da capacidade criativa, produtiva e comercial da empresa. Nesse processo, instrumentos como a matriz *swot*, mapas conceituais, dentre outros, podem ser eficientes para a sistematização e análise das informações, permitindo a visualização de dados focados na realidade do ambiente, haja vista que muitas vezes as informações disponibilizadas no *briefing* são insuficientes para a compreensão do contexto real do problema de projeto. Por sua vez, a pesquisa *blue-sky* busca estímulos para a solução do problema de projeto por meio da pesquisa de referências de inovação, como a pesquisa de macrotendências, que pode ter foco em ambientes socioculturais diversos, e a pesquisa de conteúdo de moda, que visa à busca de informações referentes a formas, cores, texturas, materiais, etc. Esse tipo de pesquisa remete à busca de elementos para direcionar a criatividade por meio de estímulos que podem ser definidos como facilitadores do pensamento, logo o *moodboard* ou o gráfico de polaridades, por exemplo, são instrumentos altamente eficazes para a organização e a visualização de referências, favorecendo a intuição e o pensamento associativo por imagens. Ao contrário da pesquisa contextual, a pesquisa *blue-sky* não precisa manter, necessariamente, um vínculo de dependência com o problema de projeto, mas, sim, trata-se de uma busca organizada de elementos que favoreçam *insights* criativos em direção à inovação.

A fase de *contrabriefing* tem por objetivo reposicionar o problema de projeto de forma estratégica, recontextualizando a proposta projetual por meio da definição dos objetivos

comerciais e produtivos da empresa, definição do direcionamento mercadológico da coleção, proposição de diretrizes de moda e configuração de possíveis estratégias de Design a serem adotadas no projeto, como estratégias de criação, de produção, de divulgação e de venda da coleção. O *contrabriefing* pode ser apresentado na forma de textos ou imagens, utilizando o *moodboard* por exemplo, ou ainda, na forma de projetos simplificados, configurando uma proposta projetual fundamentada no real contexto do ambiente.

A fase de cenários tem por objetivo planejar possíveis cenários fundamentados em modelos de realidade para a solução do problema de projeto por meio da definição do universo da coleção, o qual poderá compreender a delimitação de temáticas de estilo pela representação de espaços conceituais para a coleção, que, por sua vez, devem estabelecer um vínculo entre produto e usuário, permitindo a reflexão acerca dos significados atribuídos à coleção de moda. Ao contrário de materializar soluções para o problema de projeto, os cenários atuam na construção de caminhos para alcançar tais soluções, os quais podem ser visualizados através de mapas, gráficos ou *moodboards*, possibilitando uma abordagem probabilística de questões que poderão orientar a ação projetual.

A fase de visões tem por objetivo traçar visões de projeto para a solução do problema por meio da identificação de valores de uso e de princípios funcionais e estéticos da coleção, com base em potenciais cenários de inovação para o projeto. O *moodboard*, por exemplo, pode auxiliar na representação de realidades mais específicas para a coleção, clarificando os cenários construídos e traçando oportunidades reais para o projeto.

A fase de conceitos tem por objetivo construir conceitos de projeto para a solução do problema por meio da elaboração das propostas conceituais da coleção. A geração de conceitos representa uma importante fase do processo, pois permite a visualização de possíveis alternativas de projeto, as quais podem ser apresentadas através de desenhos estilizados ou até mesmo de *storyboards*, que deverão trazer em detalhes elementos como cores, formas texturas e materiais, a fim de permitir a compreensão de um determinado produto de acordo com um contexto real de uso.

Na fase de projeto, materializa-se a proposta projetual, concretizando a solução do problema de projeto por meio da elaboração das propostas comerciais da coleção, compreendendo a definição de valores de uso e das configurações técnicas e estilísticas das peças. A visualização do projeto pode valer-se de desenhos técnicos e estilizados, de fichas de

identificação do produto, de cartelas de cores, texturas e materiais, etc. Desde que bem fundamentado nas fases anteriores, o projeto representa a solução do problema, pois apresenta uma proposta real de coleção.

A fase de prototipagem tem por objetivo testar a solução do problema de projeto por meio da confecção das peças e avaliação das suas características técnicas, estilísticas e comerciais. A prototipagem deve ocorrer de forma integrada ao projeto, pois permite visualizar e avaliar os modelos criados pela realização de testes ergonômicos e de usabilidade, o que possibilita a realização de correções e adequações, tendo em vista a valorização dada, principalmente na indústria da moda, às características estéticas e simbólicas aliadas às características de conforto e usabilidade dos produtos.

Na fase de produção, a solução do problema de projeto é produzida, compreendendo a sistematização e a execução do processo produtivo. As diversas atividades vinculadas à produção da coleção, como a modelagem, a confecção da peça piloto, o corte, a confecção das peças, entre outras, igualmente, devem ser realizadas de forma integrada ao projeto, pois estão diretamente relacionadas a solução do problema de projeto.

E, a fase de comercialização objetiva propor ao mercado a solução do problema de projeto, envolvendo estratégias de divulgação e venda da coleção. Estas ações devem ser incorporadas ao processo de Design, pois estabelecem a interação estratégica entre produto e usuário.

Essa abordagem configura uma nova cultura de projeto em Design de Moda, ampliando o caráter tradicional das atuais metodologias na área, as quais se mostram restritas a fases e ações que não conseguem captar a real complexidade dos problemas de projeto. Portanto, as fases e as ações apresentadas valem-se de processos de reflexão para ação projetual, especialmente no que se refere à descoberta do problema (*problem finding*), a configuração do problema (*problem setting*), a solução do problema (*problem solving*) e a oferta da solução ao mercado (*spreading*), o que confere enfoque estratégico ao processo de desenvolvimento de produtos de moda. Nesse processo, o foco da inovação, até então relacionada ao produto de moda como resultado tangível do projeto, passa a atuar na rede complexa de atividades da organização pela oferta do sistema produto-serviço, combinação de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo, o que contribui para a inovação do seu modelo de negócios. Dessa forma, essa proposta considera não apenas os aspectos técnico-produtivos do projeto, mas a ampliação dos princípios de Design por meio da interação entre

empresa/Design/sistema-produto/mercado, promovendo a aplicação dos conceitos de Design Estratégico de forma ampla e participativa.

Por fim, embora a proposta apresentada não traga alterações significativas, se comparada com as fases do processo de desenvolvimento do sistema produto-serviço identificadas nos estudos de Celaschi (2007) e Deserti (2007) e com as ações do processo de desenvolvimento de produtos de moda proposto por Montemezzo (2003), mostra-se como uma possibilidade de ampliar os estudos na área de Design de Moda, valendo-se da abordagem de Design Estratégico.

#### 4 PRAXIOLOGIA DO PROJETO

Este capítulo, denominado Praxiologia do Projeto, apresenta os resultados obtidos na Pesquisa de Campo e no Estudo de Caso, trazendo três seções principais, são elas: a) O cenário em que estão inseridas as empresas de confecção do vestuário; b) Análise da Pesquisa de Campo; e c) Análise do Estudo de Caso. Estas seções compreendem subseções específicas, conforme é possível visualizar no Quadro 17.

Quadro 17 – Praxiologia do Projeto

Praxiologia do Projeto	
O cenário onde estão inseridas as empresas de confecção do vestuário	
Análise da Pesquisa de Campo	Análise do Estudo de Caso
Identificação das empresas	Identificação das empresas
Identificação dos gestores	Identificação dos gestores
	Identificação dos designers
A presença do Design e as suas formas de atuação nas empresas	As contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda

(fonte: elaborado pela autora)

A primeira seção apresenta o cenário no qual estão inseridas as empresas de confecção do vestuário vinculadas APL Polovest, a fim de contextualizar o universo de estudo e compreender as suas características. A segunda seção apresenta a análise da Pesquisa de Campo, trazendo as identificações das empresas e dos gestores, assim como as formas de atuação do Design nestas empresas. A terceira e última seção apresenta a análise do Estudo de Caso, trazendo as identificações das empresas, dos gestores e dos designers e, por fim, as contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda nessas empresas. Estes resultados são apresentados a seguir.

#### 4.1 O CENÁRIO EM QUE ESTÃO INSERIDAS AS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO

A presente pesquisa foi realizada na região do Alto Uruguai Gaúcho, localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul, a qual é formada por 32 municípios, a saber: Aratiba, Áurea, Barão de Cotegipe, Barra do Rio Azul, Benjamin Constant do Sul, Carlos Gomes, Centenário, Charrua, Cruzaltense, Entre Rios do Sul, Erebang, Erechim, Erval Grande, Estação, Faxinalzinho, Floriano Peixoto, Gaurama, Getúlio Vargas, Ipiranga do Sul, Itatiba do Sul, Jacutinga, Marcelino Ramos, Mariano Moro, Paulo Bento, Ponte Preta, Quatro Irmãos, São Valentim, Sertão, Severiano de Almeida, Três Arroios e Viadutos. Segundo dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE), com base no ano de 2015, estes municípios compreendem uma área territorial de 6.364,2 km<sup>2</sup> e uma população de 227.833 habitantes. O município de Erechim é o mais populoso, destacando-se neste universo com 103.074 habitantes, o que corresponde a aproximadamente 45,2% da população da região do Alto Uruguai (FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA, 2015).

Conforme é possível visualizar na Figura 18, estes municípios, integrados a favor do desenvolvimento regional, formam a Associação dos Municípios do Alto Uruguai (AMAU) e fazem parte do Conselho Regional do Norte do Estado (Corede Norte).

Figura 18 – Municípios do Alto Uruguai



(fonte: ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ALTO URUGUAI, 2017)

No que se refere às características econômicas da Região, estes municípios se destacam no Estado, sobretudo o município de Erechim, que polariza a maior parte das atividades econômicas do Corede Norte, sendo considerado um centro sub-regional no País. De acordo com dados do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, o Corede Norte apresentou, em 2012, um Produto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente R\$ 5,6 bilhões, representando 2% do total do Estado. O maior PIB da região foi o de Erechim com, aproximadamente, R\$ 2,9 bilhões, o que representou 50,9% do quantitativo total gerado pelos 32 municípios do Corede Norte. Neste mesmo ano, o PIB *per capita* do Corede Norte foi de R\$ 25.535, pouco inferior à média estadual de R\$ 25.779, o que o colocou em nono lugar entre os vinte e oito Coredes do Estado. Erechim ocupou a segunda posição no Corede Norte, com um PIB *per capita* de R\$ 29.475 (RIO GRANDE DO SUL, 2015).

Com relação aos setores que compõem o Valor Adicionado Bruto (VAB), do total do Estado, o Corede Norte detém 4,1% do VAB da agropecuária, 2,5% do VAB da indústria e 1,8% do VAB dos serviços. Especificamente nos municípios do Corede Norte, a agropecuária é responsável por 16,1% do VAB, a indústria por 28,9% do VAB e os serviços por 55% do VAB, destacando a Agropecuária e a Indústria com índices maiores em relação à média do Estado, respectivamente com 8,4% e 25,2% do VAB. Notadamente, o município de Erechim destaca-se com 61,3% do VAB da indústria e 55,3% do VAB dos serviços no Corede Norte. Particularmente, no que se refere ao VAB da indústria, o Corede Norte detém 66,6%, da indústria de transformação, seguida pela construção civil, produção e distribuição de serviços industriais de utilidade pública e indústria extrativa. Erechim exerce a liderança na indústria de transformação com 69,5% do VAB do setor no Corede Norte. Ademais, em 2013, a indústria de transformação do Corede Norte foi responsável por 31,6% do total de empregos gerados, na qual Erechim detinha 78% deste quantitativo (RIO GRANDE DO SUL, 2015).

Portanto, pode-se depreender que a economia dos municípios do Alto Uruguai é, predominantemente, concentrada na agricultura e na pecuária, enquanto o setor industrial é centrado em Erechim. Nesse Município, o setor industrial tem representatividade de cerca de 37% na arrecadação municipal, seguida pela prestação de serviços e pelo comércio, evidenciando um crescimento significativo nos últimos anos. O crescimento deste setor ocorreu, sobretudo, devido a expansão do seu parque industrial, que no período de 1985 a 2002, fez com que Erechim crescesse quatro vezes mais do que a média do Brasil e quase três vezes mais do que o Rio Grande do Sul em número de indústrias. Atualmente, o parque

industrial compreende cerca de setecentas indústrias de micro, pequeno, médio e grande porte, que atuam em diversos setores, tais como: alimentos, metal-mecânica, móveis, vestuário, entre outros. Em razão dessa realidade, o município de Erechim é considerado um dos principais polos de desenvolvimento industrial do norte do Estado (ERECHIM, 2017; ROSA, 2008).

No que se refere especificamente à indústria do vestuário, a região do Alto Uruguai compreende 121 empresas, na sua maioria de micro e pequeno porte, das quais setenta pertencem ao município de Erechim. O Sindicato das Indústrias do Vestuário do Alto Uruguai (Sindinvest) vem exercendo, desde 2008, a governança de 27 empresas atualmente associadas, atuando no planejamento de ações organizadas para a consolidação do Setor. Estas mesmas empresas formam o Arranjo Produtivo Local Têxtil e do Vestuário (APL Polovest), constituído, em 2013, com o apoio do Sindinvest e da Agência de Desenvolvimento Regional do Alto Uruguai (AD Alto Uruguai), com o objetivo de criar uma rede organizacional de cooperação entre empresas e instituições públicas e privadas com vistas à competitividade do setor. Segundo o Sindicato, a baixa adesão ao APL está relacionada ao fato de que em muitas das empresas da Região o gestor é o único responsável pelo seu funcionamento e, portanto, não têm interesse em participar das ações do setor. Outrossim, é importante destacar a representatividade das empresas que integram o APL Polovest, sobretudo no que se refere ao número de empregos gerados pelo setor na Região, que, em 2013, correspondia a 82% do quantitativo total do universo de 121 empreendimentos (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DO ALTO URUGUAI, 2015).

Conforme é possível visualizar no Quadro 18, tendo como base o ano de 2016, as empresas vinculadas ao APL Polovest compreendem um total de 769 colaboradores. De acordo com a classificação do Sebrae, referente ao porte das empresas quanto ao número de colaboradores, dezesseis destes empreendimentos se caracterizam como microempresas, nove como empresas de pequeno porte e duas como de médio porte, o que demonstra um cenário empreendedor com potencialidade de crescimento. Estas empresas atuam na confecção de segmentos variados, tais como: cama, mesa e banho; uniformes; lingerie; moda praia; pijamas; jeans; malharia retilínea; couro; camisaria; moda feminina e masculina em geral, constituindo a última etapa da cadeia de transformação do setor. É possível observar ainda que estas empresas estão localizadas nos municípios de Erechim (dezenove empresas), com maior representatividade, seguido pelos municípios de Getúlio Vargas (cinco empresas),

Estação (duas empresas) e Jacutinga (uma empresa). Portanto, o cenário em que se insere o presente estudo demonstra as potencialidades econômicas da região do Alto Uruguai Gaúcho, em especial do município de Erechim, considerado um polo de desenvolvimento industrial.

Quadro 18 – Identificação das empresas vinculadas ao APL Polovest

Empresa	Segmento	Número de colaboradores	Localização
Empresa 1	Lingerie e Pijamas	01	Erechim
Empresa 2	Uniformes e Moda Gaúcha	01	Erechim
Empresa 3	Cama, Mesa e Banho	03	Erechim
Empresa 4	Moda Feminina e Festa	03	Erechim
Empresa 5	Uniformes	03	Erechim
Empresa 6	Lingerie e Moda Praia	03	Erechim
Empresa 7	Jeans	03	Erechim
Empresa 8	Uniformes Apicultura	05	Erechim
Empresa 9	Uniformes e Pijamas	05	Erechim
Empresa 10	Lingerie e Pijamas	05	Erechim
Empresa 11	Malharia Retilínea e Jeans	10	Erechim
Empresa 12	Lingerie e Moda Praia	13	Erechim
Empresa 13	Cama, Mesa e Banho	23	Erechim
Empresa 14	Moda Feminina	24	Erechim
Empresa 15	Uniformes	27	Erechim
Empresa 16	Lingerie e Moda Praia	40	Erechim
Empresa 17	Malharia Retilínea	84	Erechim
Empresa 18	Uniformes	102	Erechim
Empresa 19	Jeans	272	Erechim
Empresa 20	Moda Feminina	02	Getúlio Vargas
Empresa 21	Moda Couro	05	Getúlio Vargas
Empresa 22	Jaquetas e Casacos	16	Getúlio Vargas
Empresa 23	Moda Praia	20	Getúlio Vargas
Empresa 24	Moda Feminina	20	Getúlio Vargas
Empresa 25	Uniformes	18	Estação
Empresa 26	Uniforme Caça e Pesca	20	Estação
Empresa 27	Camisaria	41	Jacutinga

(fonte: SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DO ALTO URUGUAI, 2016)

Com base neste cenário, pode-se observar que o APL Polovest abriga um conjunto de empresas com características diversas, porém com objetivos comuns, a exemplo da busca constante pela inovação e competitividade. De acordo com o Sindinvest, dentre os projetos propostos pelo APL Polovest, é possível destacar ações voltadas a busca constante pela inovação dos produtos e dos processos a fim de potencializar as capacidades competitivas destas empresas, possibilitando o crescimento e o fortalecimento do Setor na Região. Este aspecto mostrou-se favorável a realização da pesquisa neste universo de empresas.

## 4.2 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Esta seção apresenta os dados coletados na Pesquisa de Campo, concretizada por meio da aplicação de questionários dirigidos aos gestores das empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest, com o objetivo de identificar a presença do Design e as suas formas de atuação neste universo de estudo. Inicialmente, apresenta-se a identificação das empresas e dos gestores que participaram da pesquisa, a fim de contextualizar a análise dos dados com informações que podem ser relevantes para fundamentar posicionamentos e opiniões. Na sequência, apresenta-se a análise das respostas obtidas nos questionários, a fim de compreender, de forma geral, como o Design se manifesta neste conjunto de empresas. Destarte, é importante destacar que das 27 empresas vinculadas ao APL Polovest, apenas quinze responderam o questionário, representando 55,6% do universo de estudo, informação que deve ser considerada na análise dos dados, uma vez que representa a maioria das empresas, mas não a totalidade de empreendimentos que compõem o APL. Ademais, os dados apresentados a seguir estão relacionados a percepção e as experiências profissionais dos gestores entrevistados e, portanto, não podem ser generalizados. As respostas obtidas nos questionários estão disponíveis no Apêndice F.

### 4.2.1 Identificação das Empresas

As quinze empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest que participaram da Pesquisa de Campo apresentam características que salientam a capacidade de desenvolvimento do Setor na Região. Conforme é possível visualizar no Quadro 19, estas empresas atuam em segmentos variados, tais como uniformes, lingerie, moda praia, moda feminina, malharia, jeans, enxoval, entre outros, caracterizando a diversidade de produção e as potencialidades do setor. No que se refere ao número de colaboradores no período de coleta

dos dados, de acordo com a classificação do Sebrae, estas empresas se caracterizam, quase totalidade, como micro ou pequeno empreendimento, característica marcante da Região, revelando uma oportunidade de intervenção do Design a favor do desenvolvimento do setor. Com relação ao seu tempo de existência, a maioria das empresas possui mais de vinte anos de atuação no mercado, evidenciando um cenário de empreendimentos consolidados. Ademais, das quinze empresas, doze estão situadas no município de Erechim, considerado um polo de desenvolvimento industrial no norte do estado do Rio Grande do Sul.

Quadro 19 – Identificação das empresas que participaram da Pesquisa de Campo<sup>16</sup>

Empresa	Segmento	Número de colaboradores	Tempo de existência	Localização
Empresa 2	Uniformes e Moda Gaúcha	03	4 anos	Erechim
Empresa 6	Lingerie e Moda Praia	03	18 anos	Erechim
Empresa 7	Jeans	06	31 anos	Erechim
Empresa 12	Malharia Retilínea e Jeans	10	40 anos	Erechim
Empresa 13	Cama, Mesa e Banho	23	34 anos	Erechim
Empresa 14	Moda Feminina	16	28 anos	Erechim
Empresa 15	Uniformes	30	22 anos	Erechim
Empresa 16	Lingerie e Moda Praia	33	23 anos	Erechim
Empresa 17	Malharia Retilínea	82	47 anos	Erechim
Empresa 18	Uniformes	104	30 anos	Erechim
Empresa 19	Jeans	314	40 anos	Erechim
Empresa 20	Moda Feminina	26	23 anos	Getúlio Vargas
Empresa 21	Moda Couro	03	26 anos	Getúlio Vargas
Empresa 22	Jaquetas e Casacos	18	27 anos	Getúlio Vargas
Empresa 26	Roupas para Caça e Pesca	50	6 anos	Estação

(fonte: elaborado pela autora)

Estas características indicam um cenário empreendedor diverso e com potencial de crescimento, mostrando-se favoráveis ao desenvolvimento da pesquisa.

<sup>16</sup> Os dados do Quadro 19 são referentes ao ano de 2016, coletados nos meses de julho.

#### 4.2.2 Identificação dos Gestores

Os gestores das quinze empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest que participaram da Pesquisa de Campo têm características multidisciplinares. Conforme se pode observar no Quadro 20, estes profissionais exercem funções semelhantes, quase todas ligadas à área Administrativa, a exceção de dois dos gestores que atuam diretamente com o Produto. No que se refere à sua escolaridade, é possível observar que seis destes profissionais não possuem formação de nível superior, oito possuem formação na área de Administração de Empresas ou áreas afins e apenas um deles possui formação da área de Moda. Pode-se compreender, assim, que o perfil dos gestores destas empresas é formado por profissionais que não atuam diretamente com Design, tampouco possuem formação na área, salvo as exceções citadas, aspecto que pode estar relacionado a sua compreensão sobre Design e, conseqüentemente, a cultura de Design das empresas.

Quadro 20 – Identificação dos gestores que participaram da Pesquisa de Campo<sup>17</sup>

Gestor	Cargo na empresa	Escolaridade	Área de formação
Gestor 2	Diretor(a) geral	Ensino superior incompleto	
Gestor 6	Gerente	Ensino médio	
Gestor 7	Auxiliar de serviços	Ensino superior	Tecnologia da Informação
Gestor 12	Diretor(a) administrativo(a)	Especialização	Administração
Gestor 13	Diretor	Ensino médio	
Gestor 14	Sócio(a) gerente	Ensino superior	Administração
Gestor 15	Supervisor(a) administrativo(a)	Ensino superior	Administração
Gestor 16	Diretor(a)	Ensino superior	Administração
Gestor 17	Sócio(a) administrador(a)	Especialização	Direito
Gestor 18	Sócio(a) gerente	Especialização	Marketing
Gestor 19	Diretor(a) de Produto e Produção	Especialização	Coordenação e Marketing de Moda
Gestor 20	Coordenador(a) de produto	Ensino médio	
Gestor 21	Sócio(a) proprietário(a)	Ensino médio	
Gestor 22	Sócio(a) proprietário(a)	Ensino superior incompleto	
Gestor 26	Auxiliar administrativo(a)	Ensino superior	Administração

(fonte: elaborado pela autora)

<sup>17</sup> Os dados do Quadro 20 são referentes ao ano de 2016, coletados nos meses de julho e agosto.

Estas características podem indicar uma oportunidade favorável ao desenvolvimento da pesquisa, aproximando as áreas de Design e Gestão.

#### **4.2.3 A presença do Design e as suas formas de atuação nas empresas**

A presença do Design e as suas formas de atuação nas empresas de confecção do vestuário está relacionada ao entendimento deste campo de conhecimento e as suas manifestações neste universo de estudo segundo a visão dos gestores. Nesse sentido, buscou-se identificar, de modo geral, o nível de conhecimento do gestor sobre Design; as suas intenções de investimento na área; a existência de um setor de Design na empresa; o perfil de profissionais que atuam na área; os setores da empresa que possuem envolvimento direto ou indireto com Design; o grau de maturidade do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda; os níveis de inserção do Design na empresa; as estratégias de inovação adotadas; os benefícios trazidos pelo Design; e, por fim, pontos positivos e negativos, necessidades e expectativas em relação à atividade de Design nas empresas.

De acordo com as respostas obtidas, primeiramente pode-se constatar que o Design está associado, sobretudo, a forma e a função do produto como diferencial competitivo, capaz de ampliar as oportunidades de mercado e contribuir para o sucesso da empresa. Embora o entendimento dos gestores seja restrito, no que se refere à dimensão das competências deste campo de conhecimento, observa-se a importância atribuída ao Design para o crescimento da empresa, informação que corrobora com a questão seguinte, a qual tratava de investimentos atuais ou futuros na área de Design. Sobre este aspecto, 73,3% dos gestores responderam que investem ou pretendem investir em Design, especialmente no que se refere à contratação de recursos humanos com formação na área, bem como desenvolvimento de pesquisas, implementação de novos processos e aquisição de novas tecnologias. Outrossim, 26,7% dos gestores apontaram dificuldades financeiras como principal motivo para não investir em Design. Este resultado demonstra, ainda de forma modesta, mas significativa, a percepção dos gestores sobre a relevância da atuação do Design nas empresas.

Em contrapartida, conforme é possível visualizar na Tabela 1, apenas 46,7% das empresas possuem setor de Design, enquanto 33,3% das empresas não possuem e, ainda, 20% das empresas não possuem setor de Design formalizado, mas sim um profissional responsável pelo desenvolvimento dos produtos, evidência que pode estar relacionada a diversos aspectos,

dentre eles, o seu porte e segmento. Observa-se que o conjunto de empresas que não possui setor de Design é formado, quase na sua totalidade, por micro empreendimentos (80%), os quais, na maioria das vezes, não possuem uma estrutura organizacional estabelecida devido ao pequeno número de colaboradores, que acumulam diversas funções, dentre elas a atividade de Design. Conforme já apontado na questão anterior, o aspecto financeiro é um dos fatores que influencia diretamente nesta decisão. Ademais, algumas empresas que atuam no segmento de uniformes justificam não possuir setor de Design tendo em vista que tais produtos não apresentam valor de moda agregado e que ocasionalmente são desenvolvidas pelo cliente e apenas confeccionadas pela empresa.

Tabela 1 – Empresas que possuem setor de Design

Existência do setor de Design	Nº de respostas	%
Sim.	7	46,7%
Não.	5	33,3%
Não, mas há um profissional responsável pela área.	3	20%

(fonte: elaborada pela autora)

Especificamente, ao considerar apenas o quantitativo de 46,7% de empresas que possuem setor de Design, observa-se que o perfil de formação dos profissionais que atuam nesta atividade é diversificado, contemplando diferentes níveis e áreas de conhecimento. Conforme apresenta a Tabela 2, com um percentual mais representativo, 71,4% das empresas citaram que, fazem parte do Setor, profissionais com formação de nível superior na área de Design, e 14,3% das empresas indicaram a existência de pessoas em fase de formação nesta área, também em cursos de nível superior. Ademais, 14,3% das empresas citaram profissionais com formação de nível técnico na área de Design e 14,3% em fase de formação de nível técnico, também na mesma área, o que demonstra o interesse dos gestores na contratação de profissionais qualificados e com formação. Pode-se observar, ainda, que o setor de Design destas empresas também é composto por profissionais de outras áreas do conhecimento, tanto de nível técnico como de nível superior, destacando a característica inter e multidisciplinar da atividade de Design. Sobre este aspecto, é possível evidenciar a participação do IFRS – Campus Erechim na oferta de cursos de nível técnico e superior na área de Design de Moda, assim como em outras áreas do conhecimento, contribuindo para a qualificação dos profissionais do setor e para o desenvolvimento da região do Alto Uruguai Gaúcho.

Tabela 2 - Perfil de formação dos profissionais que atuam com Design nas empresas

Níveis e áreas de formação dos profissionais	Nº de respostas	%
Profissionais em fase de formação de nível técnico na área de Design.	1	14,3%
Profissionais com formação de nível técnico na área de Design.	1	14,3%
Profissionais em fase de formação de nível técnico em outra área.	0	0%
Profissionais com formação de nível técnico em outra área.	2	28,6%
Profissionais em fase de formação de nível superior na área de Design.	1	14,3%
Profissionais com formação de nível superior na área de Design.	5	71,4%
Profissionais em fase de formação de nível superior em outra área.	1	14,3%
Profissionais formação de nível superior em outra área.	2	28,6%
A empresa não possui profissionais que atuam com Design.	0	0%
Outro.	1	14,3%

(fonte: elaborada pela autora)

Corroborando com esta constatação, buscou-se identificar quais setores estão envolvidos direta ou indiretamente com a atividade de Design, independente da empresa possuir, na sua estrutura organizacional, um setor formalizado. De acordo com a Tabela 3, 80% dos gestores apontaram a Produção como principal setor, evidenciando a importância dos aspectos produtivos do projeto nestas empresas, o que enfatiza o caráter operacional do Design, ainda predominante em pequenos empreendimentos. Na sequência, 66,7% dos gestores indicaram o setor de Vendas, destacando a relação entre produto e mercado, condição fundamental para garantir bons resultados financeiros para a empresa. Da mesma maneira, 53,3% dos gestores responderam que a Direção também está envolvida com a atividade de Design, representando um avanço nos níveis de inserção do Design nestas empresas. Ademais, aparecem, na sequência, os setores de Marketing, Administração e Engenharia, o que de certa forma confirma o caráter inter e multidisciplinar do Design. Finalmente, é importante mencionar que 13,3% dos gestores afirmaram que o Design não tem envolvimento com os demais setores da empresa, informação que pode ser justificada, entre outros motivos, pelo fato de que algumas empresas não possuem setor de Design formalizado.

Tabela 3 – Setores relacionados direta ou indiretamente com Design nas empresas

Setores relacionados com Design	Nº de respostas	%
Direção.	8	53,3%
Gestores e/ou colaboradores do setor Administrativo.	3	20%
Gestores e/ou colaboradores do setor de Marketing.	5	33,3%
Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas.	10	66,7%
Gestores e/ou colaboradores do setor de Engenharia.	2	13,3%
Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.	12	80%
O Design não tem envolvimento com os demais setores da empresa.	2	13,3%
Outro.	0	0%

(fonte: elaborada pela autora)

Por sua vez, para identificar o grau de maturidade do Design nas empresas adotou-se, como referência, a Escada Dinamarquesa do Design (KRETZSCHMAR, 2003), ferramenta utilizada para classificar a extensão da presença do Design em empresas dinamarquesas de acordo com os seus benefícios econômicos, estabelecendo quatro degraus, aqui descritos na Tabela 4. Conforme se pode observar, em 26,7% das empresas o Design desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia da organização no que se refere a inovação do seu modelo de negócios, atuando na criação de novos valores para a empresa, para o consumidor e para a sociedade, classificando-se no quarto degrau “Design como estratégia”, nível mais alto da Escada Dinamarquesa do Design. Da mesma maneira, em 26,7% das empresas o Design desempenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produtos com outros setores da organização, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor, classificando-se no terceiro degrau “Design como processo”. E, em 46,6% das empresas o Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário, classificando-se no segundo degrau “Design como estilo”. Finalmente, em nenhuma empresa o Design desempenha um papel insignificante no desenvolvimento do produto, ou seja, nenhum gestor indicou o primeiro degrau “sem Design”. Como se pode observar, o maior percentual está relacionado ao segundo degrau “Design como estilo”, provavelmente devido às características destas empresas, já mencionadas anteriormente. Também aparecem com um percentual menor, mas não menos importante, o terceiro degrau “Design como processo”, o que pode significar um maior grau de maturidade destas empresas em relação à

atividade de Design. Porém, ao se tratar especificamente do quarto degrau, “Design como estratégia”, é importante enfatizar que das quatro empresas classificadas, duas responderam anteriormente que não possuem na sua estrutura organizacional um setor de Design formalizado, tampouco profissionais que atuam com Design na empresa. Além disso, uma terceira empresa ainda apontou o setor de Produção como único envolvido com a atividade de Design, o que pode significar um entendimento equivocado dos gestores em relação a esta questão. Portanto, este resultado merece uma análise mais profunda, uma vez que a classificação das empresas na Escada Dinamarquesa do Design não foi realizada com base em critérios estabelecidos, mas sim na interpretação dos gestores informantes das respostas.

Tabela 4 – Grau de maturidade do Design nas empresas segundo a interpretação dos gestores

Grau de maturidade do Design	Nº de respostas	%
O Design desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia da organização no que se refere a inovação do seu modelo de negócios, atuando na criação de novos valores para a empresa, para o consumidor e para a sociedade.	4	26,7%
O Design desempenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produtos com outros setores da empresa, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor.	4	26,7%
O Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário.	7	46,6%
O Design desempenha um papel insignificante no desenvolvimento do produto.	0	0%

(fonte: elaborada pela autora)

De forma complementar a questão anterior, buscou-se identificar os níveis de inserção do Design nas empresas (MOREIRA et al., 2016), aqui descritos na Tabela 5. Conforme se pode observar, o Design está inserido na grande maioria das empresas, porém em diferentes níveis de atuação. Com maior representatividade, aparece o nível operacional, citado em 60% das empresas, destacando a atuação do Design na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado, resultado que corrobora com a questão anterior no que se refere ao número de empresas classificadas no segundo degrau da Escada Dinamarquesa do Design, ou seja, “Design como estilo”. Em seguida, com um percentual significativo de 46,7%, o Design também é citado no

planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado. Da mesma maneira, em 40% das empresas o Design é citado nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado. Estes dois últimos níveis representam um maior nível de inserção do Design nas empresas, portanto é preciso considerar que este resultado merece uma análise mais ampla haja vista que tal classificação também é baseada na percepção dos gestores. Ademais, assim como na questão anterior, foram observadas as mesmas inconsistências no cruzamento de informações com as demais respostas. Finalmente, em 13,3% das empresas o Design está inserido de outras maneiras e, ainda, em 6,7% das empresas o Design não está inserido, resultado que pode ser justificado tendo em vista que algumas empresas não possuem setor de Design formalizado ou não possuem profissionais que atuam com a atividade de Design.

Tabela 5 – Níveis de inserção do Design nas empresas segundo a interpretação dos gestores

Níveis de inserção do Design	Nº de respostas	%
O Design atua no planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado.	7	46,7%
O Design atua nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado.	6	40%
O Design atua na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado.	9	60%
O Design não está inserido na empresa.	1	6,7%
Outra.	2	13,3

(fonte: elaborada pela autora)

É possível identificar também que de acordo com as suas formas de atuação, o Design pode estar relacionado às diversas estratégias de inovação implementadas nas empresas, as quais podem compreender um conjunto de dez tipos de inovações (KELLEY et al., 2013), conforme apresenta a Tabela 6. A inovação mais citada, representando 66,7% das respostas, compreende o desempenho do produto, no que se refere à criação de novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes, seguida, com 60% das respostas, pelo modelo de lucro, no que diz respeito à identificação de novas fontes de valor para o cliente e a geração de novas oportunidades de receitas. Estas estratégias de inovação

estão diretamente relacionadas à criação de novos produtos e à geração de novas receitas, benefícios mais citados pelos gestores. Também com percentuais representativos, seguem com 46,7% das respostas, as interações com o cliente, com 40% os processos de produção e, com 33,3% o canal de comunicação, estratégias que enfatizam não apenas o aspecto produtivo, mas também os mercadológicos presentes nas formas da empresa se comunicar e interagir com o cliente. Com percentuais menores, aparecem a marca, a rede de negócios, a estrutura organizacional, os serviços e o sistema produto, o que indica a presença do Design no planejamento das diversas estratégias de inovação nestas empresas.

Tabela 6 – Estratégias de inovação implementadas nas empresas

Estratégias de inovação	Nº de respostas	%
O Design atua no modelo de lucro, identificando novas fontes de valor para o cliente e gerando novas oportunidades de receitas.	9	60%
O Design atua na rede de negócios, estabelecendo interações com empresas parceiras por meio da partilha de conhecimento.	2	13,3%
O Design atua na estrutura, proporcionando melhorias na sistematização de recursos tangíveis e intangíveis.	2	13,3%
O Design atua nos processos, viabilizando novos métodos a fim de desenvolver competências para produzir com eficiência.	6	40%
O Design atua no desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes.	10	66,7%
O Design atua no sistema produto, ofertando produtos e serviços complementares pela criação de um conjunto integrado de Design de sistema produto-serviço.	1	6,7%
O Design atua nos serviços, ofertando funções adicionais ao produto por meio de novas experiências para o consumidor.	2	13,3%
O Design atua no canal de comunicação, englobando novas maneiras de apresentação e de interação entre os produtos ou serviços oferecidos, clientes e usuários.	5	33,3%
O Design atua na marca, desenvolvendo estratégias de identidade da empresa e de seus produtos ou serviços.	4	26,7%
O Design atua nas interações com o cliente, identificando novas maneiras de compreender suas aspirações para o estabelecimento de conexões significativas entre usuário e empresa.	7	46,7%
O Design não está relacionado com inovação.	0	0%
Outro.	1	6,7%

(fonte: elaborada pela autora)

Juntamente com as estratégias de inovação implementadas, o Design poderá trazer diversos benefícios para as empresas, sejam de cunho econômico, produtivo ou humano/social, conforme é possível visualizar na Tabela 7. Dentre eles pode-se destacar, com maior representatividade, a criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado, benefício citado em 86,7% das respostas, bem como a identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas, presente em 80% das respostas. Na sequência, com 40% das respostas, aparece a geração de novos valores e significados para o produto ou serviço. E, com o percentual de 20%, foram citados benefícios como a sistematização de novas metodologias projetuais aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos, a construção de conexões significativas entre produto ou serviço e usuário e, ainda, a construção de conhecimento sobre o mercado. Por último, a viabilização de novas estruturas organizacionais de produção aparece em 13,3% das respostas. Este resultado demonstra que o Design ainda está fortemente relacionado a questões produtivas no que tange ao desenvolvimento de novos produtos a fim de gerar resultados econômicos. Isso, de certa forma, confirma as respostas das questões anteriores, as quais revelaram um maior percentual de empresas classificadas no segundo degrau da Escada do Design “Design como estilo”, bem como a inserção do Design no nível operacional. Por outro lado, demonstra também que independente das características da empresa ou ainda das formas de atuação do Design, podem ser observados em todas as organizações algum tipo de benefício.

Tabela 7 – Benefícios trazidos pelo Design para as empresas

Benefícios trazidos pelo Design	Nº de respostas	%
O Design atua na identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas.	12	80%
O Design atua na viabilização de novas estruturas organizacionais de produção.	2	13,3%
O Design atua na sistematização de novas metodologias projetuais aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda.	3	20%
O Design atua na criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado.	13	86,7%
O Design atua na criação de valores e significados entre produto/usuário.	6	40%
O Design atua na construção de conexões significativas entre produto/usuário.	3	20%
O Design atua na construção de conhecimento sobre o mercado.	3	20%
O Design não traz benefícios para a empresa.	0	0%
Outra.	0	0%

(fonte: elaborada pela autora)

Finalmente, de acordo com as respostas obtidas, é possível identificar que, embora a visão dos gestores sobre Design ainda é restrita, há uma tomada de consciência em relação à importância desta área do conhecimento para o desenvolvimento da empresa, o que se reflete no percentual de respostas sobre investimentos atuais ou futuros em Design (73,3%). Esta evidência revela um cenário favorável à utilização do Design nestas empresas, haja vista que os gestores começam a perceber a sua contribuição para o crescimento do negócio. Em contrapartida, o número de empresas que possui setor de Design formalizado (46,7%), representa menos da metade do universo de pesquisa, informação que pode ser justificada, entre outros motivos, pelas dificuldades financeiras em manter um pequeno negócio, o que leva um mesmo profissional a assumir diversas funções na empresa, inclusive a atividade de Design, conforme cita um dos gestores na última questão de caráter optativo. Todavia, nas empresas que possuem setor de Design, é importante destacar no relato de outro gestor, também realizado na última questão, a sua expectativa em relação a estes profissionais, bem como a importância atribuída a formação de nível superior na área de Design (71,4%), o que representa um avanço neste aspecto. Portanto, pode-se observar que o Design está presente em parte significativa das empresas, seja de maneira formal ou informal, porém fatores econômicos ainda representam um grande desafio para a sua atuação efetiva em pequenos negócios.

No que diz respeito ao grau de maturidade do Design, pode-se observar que o maior número de empresas (46,6%) foi classificado no segundo degrau da Escada Dinamarquesa do Design (KRETZSCHMAR, 2003), priorizando o desenvolvimento da forma, da função e do estilo do produto. Corroborando com esta constatação, no que se refere aos níveis de inserção do Design nas empresas (MOREIRA et al., 2016), com maior representatividade (60%), o Design foi classificado na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos. Esta informação pode ser confirmada pela relação de setores com envolvimento direto ou indireto com o Design, em que o setor de Produção foi o mais citado (80%). Por sua vez, no que concerne as estratégias de inovação adotadas nas empresas (KELLEY et al., 2013), é possível observar também que o Design está diretamente relacionado a inovação de desempenho do produto (66,7%), seguida da inovação do modelo de lucro (60%), trazendo benefícios produtivos associados a criação de novos produtos (86,7%) e benefícios econômicos ligados a geração de novas receitas. Pode-se perceber, portanto, que o Design atua de diferentes formas de acordo com as características de cada empresa, porém, predominantemente na visão dos gestores, o Design ainda é fortemente associado ao aspecto

operacional do projeto e a ampliação das suas capacidades competitivas. Embora seja possível observar uma maior abertura dos gestores com relação a inserção do Design nas empresas, ainda há uma visão corporativa equivocada sobre as suas potencialidades e formas de atuação. Esta questão está diretamente associada à cultura de Design das empresas, a qual precisa ser amadurecida, exigindo um projeto de longo prazo que deve incluir não apenas mudanças estruturais, mas também mudanças nos modelos mentais das pessoas envolvidas nesse processo. Nesse sentido, o Sindinvest, juntamente com o APL Polovest e em parceria com demais instituições, a exemplo do IFRS – Campus Erechim, têm desenvolvido ações importantes voltadas à qualificação dos agentes do setor, representando um primeiro passo nessa direção.

### 4.3 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Esta seção apresenta os dados coletados no Estudo de Caso, desenvolvido por meio da realização de entrevistas com gestores e designers de três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest, com potencial para implementação de estratégias de inovação pelo Design, com o objetivo diagnosticar as contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda neste universo de estudo. Inicialmente, apresenta-se a identificação das empresas, dos gestores e dos designers que participaram da pesquisa a fim de possibilitar o entendimento dos dados com base num contexto específico. Posteriormente, apresenta-se a análise das entrevistas, identificando a cultura de Design existente nestas empresas, as estratégias de inovação implementadas e as metodologias projetuais adotadas no processo de desenvolvimento de produtos de moda. Outrossim, é preciso considerar que os dados apresentados estão relacionados à percepção e às experiências profissionais dos gestores e dos designers entrevistados. Além disso, é importante destacar que este diagnóstico foi realizado num universo de pesquisa específico e, embora traga resultados importantes para o estudo, não deve ser generalizado. A síntese editada das respostas obtidas, nas entrevistas dirigidas aos gestores e aos designers, está disponível nos Apêndices G e H, respectivamente.

#### 4.3.1 Identificação das Empresas

As três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest que participaram do Estudo de Caso são identificadas, a partir de agora, como Empresa A, Empresa B e Empresa C. Conforme se pode observar no Quadro 21, estas empresas possuem setor de Design, se

caracterizam como empresas desenvolvedoras de produtos e atuam no segmento da moda. Especificamente, a Empresa A, com quarenta anos de atuação, destaca-se no cenário da moda brasileira com duas marcas reconhecidas no segmento jeans para os públicos feminino e masculino. Possui uma abrangência de vendas em todo território nacional, com maior representatividade nas regiões Sul e Sudeste. Ademais, é classificada como empresa de médio porte, empregando colaboradores de toda a região do Alto Uruguai Gaúcho. A Empresa B, com quarenta e sete anos de atuação, é detentora de marca própria no segmento malharia retilínea para os públicos feminino e masculino, além de atender o público *Plus Size*. Possui uma abrangência de vendas, também, nas regiões Sul e Sudeste do País, com maior ênfase no Sul, devido ao seu segmento de atuação. A empresa também atua no sistema *Private Label*, produzindo para marcas de destaque nacional. Classificada como empresa de pequeno porte, destaca-se pela inovação do seu sistema de produção, que utiliza a mais avançada tecnologia em máquinas de *tricot*. A Empresa C, com vinte e três anos de atuação, é detentora de marca própria nos segmentos *lingerie* e praia para o público feminino e masculino. Possui uma abrangência de vendas em todo território nacional, destacando-se por suas coleções na linha *Plus Size* pela oferta de peças de moda para um público diferenciado. Ademais, também é classificada como empresa de pequeno porte. Dessa maneira, todas as três empresas, localizadas em Erechim, representam o cenário de empreendimentos da Região, demonstrando a sua diversidade de produção e as potencialidades de crescimento do setor.

Quadro 21 – Identificação das empresas que participaram do Estudo de Caso<sup>18</sup>

Empresa	Segmento	Número de colaboradores	Tempo de existência	Localização
Empresa A (Empresa 19)	Jeans	314	40 anos	Erechim
Empresa B (Empresa 17)	Malharia Retilínea	82	47 anos	Erechim
Empresa C (Empresa 16)	Lingerie e Moda Praia	33	23 anos	Erechim

(fonte: elaborado pela autora)

Estas características evidenciam um universo de pesquisa formado por empresas maduras, todas com mais de vinte anos de atuação, com marcas consolidadas em seus respectivos segmentos. Portanto, estas empresas se mostram aptas ao prosseguimento da pesquisa,

<sup>18</sup> Os dados do Quadro 21 são referentes ao ano de 2016, coletados nos meses de julho e agosto.

especialmente pelo seu significativo potencial para implementação de estratégias de inovação pelo Design.

### 4.3.2 Identificação dos Gestores

Os gestores das três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest que participaram do Estudo de Caso são identificados, a partir de agora, como Gestor A, Gestor B e Gestor C. Conforme se pode observar no Quadro 22, estes gestores, com formação em diferentes áreas do conhecimento, atuam em cargos administrativos e de diretoria de departamento. O Gestor A, com formação na área de Moda, atua especificamente com produto e produção, na coordenação de atividades desenvolvidas no setor de Design, destacando-se dos outros dois. O Gestor B, com formação em Direito, atua na administração da empresa e seu contato com a atividade de Design é restrita às reuniões de planejamento e de definição da coleção. Por sua vez, o Gestor C, com formação em Administração, embora possua cargo de diretoria, atuando nas questões administrativas da empresa, também atua no setor de Design, participando ativamente do processo de desenvolvimento de produtos.

Quadro 22 – Identificação dos gestores que participaram do Estudo de Caso<sup>19</sup>

Gestor	Cargo na empresa	Escolaridade	Área de formação
Gestor A (Gestor 19)	Diretor(a) de Produto e Produção	Especialização	Coordenação e Marketing de Moda
Gestor B (Gestor 17)	Sócio(a) administrador(a)	Especialização	Direito
Gestor C (Gestor 16)	Diretor(a)	Ensino superior	Administração

(fonte: elaborado pela autora)

De modo geral, pode-se observar que os Gestores A, B e C são identificados por características multidisciplinares, tanto no que se refere a sua formação acadêmica, quanto a sua atuação na empresa, em especial no que diz respeito a sua proximidade com a atividade de Design, o que indica um fator favorável para o diagnóstico desse processo em cada uma das empresas, haja vista as diferentes realidades apresentadas.

<sup>19</sup> Os dados do Quadro 22 são referentes ao ano de 2016, coletados nos meses de julho e agosto.

### 4.3.3 Identificação dos Designers

Os designers das três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest que participaram do Estudo de Caso são identificados como Designer A1, Designer A2, Designer B e Designer C. Conforme se pode observar no Quadro 23, estes designers, com formações acadêmicas distintas, embora possuam cargos com diferentes denominações, são responsáveis pelo setor de Design em suas respectivas empresas. Na entrevista realizada na Empresa A, participaram os Designers A1 e A2, ambos responsáveis por atividades de coordenação de equipes de trabalho vinculadas ao setor de Design. O Designer A1, com formação na área de Confecção, é responsável especificamente pelo desenvolvimento da marca 1, enquanto o Designer A2, com formação em Marketing, é responsável pelo desenvolvimento da marca 2. O Designer B, também com formação na área de Confecção, coordena o trabalho do setor de Design, na Empresa B, porém não exerce suas atividades em tempo integral nessa empresa, atuando com consultoria em períodos específicos do calendário destinados ao desenvolvimento da coleção. O Designer C, com formação em Design de Moda, iniciou suas atividades na Empresa C antes da conclusão do curso superior, atuando como assistente de criação, porém hoje atua como designer responsável pela coordenação das atividades do setor na empresa.

Quadro 23 – Identificação dos designers que participaram do Estudo de Caso<sup>20</sup>

Designer	Cargo na empresa	Escolaridade	Área de formação
Designer A1	Coordenadora de estilo	Ensino Superior	Confecção Têxtil
Designer A2	Coordenadora de estilo	Especialização	Marketing
Designer B	Consultora de estilo	Ensino Superior	Confecção Têxtil
Designer C	Assistente de criação	Ensino Superior	Design de Moda

(fonte: elaborado pela autora)

Por fim, é possível observar que apenas um profissional possui formação específica em Design de Moda, enquanto outros dois possuem formação na área de Confecção. Esta questão pode estar relacionada ao fato de que a oferta de cursos superiores em Design de Moda é recente, tanto no País quanto na região do Alto Uruguai Gaúcho. No mercado de trabalho, é comum encontrar profissionais com formação em Confecção Têxtil ou Produção do

<sup>20</sup> Os dados do Quadro 23 são referentes ao ano de 2016, coletados nos meses de julho e agosto.

Vestuário, denominação dada aos primeiros cursos ofertados na Região. Especificamente, em Erechim, município onde estão situadas as três empresas participantes do Estudo de Caso, a primeira turma do Curso Superior em Design de Moda foi ofertada pelo IFRS no ano de 2013. Ademais, pode-se observar que um dos profissionais possui formação em Marketing, evidenciando a interdisciplinaridade entre os campos de conhecimento inerentes à atividade de Design. Estas características se mostram igualmente favoráveis ao diagnóstico do processo de desenvolvimento de produtos nessas empresas, uma vez que o processo é conduzido por profissionais com diferentes experiências.

#### **4.3.4 As contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda**

Esta subseção tem como objetivo compreender como o Design vem atuando no ambiente organizacional das Empresas A, B e C, especialmente considerando as suas contribuições no processo de desenvolvimento de produtos de moda. Inicialmente, apresenta-se a cultura de Design das empresas, com o intuito de identificar, entre outras questões, a visão dos entrevistados sobre Design e a sua importância para a indústria de confecção do vestuário, o grau de maturidade do Design e os seus níveis de inserção nas empresas. Posteriormente, apresentam-se as estratégias de inovação pelo Design nas empresas, a fim de reconhecer a relação existente entre Design e inovação, além dos tipos de inovação implementados, especialmente considerando as inovações de produto e de processo de desenvolvimento de produtos. E, por fim, apresenta-se o processo de desenvolvimento de produtos das empresas, com o objetivo de compreender, especificamente, a sistematização das metodologias projetuais adotadas neste processo. Estes tópicos são apresentados a seguir.

##### **4.3.4.1 A cultura de Design**

A cultura organizacional de uma empresa pode ser definida como o conjunto de crenças e de valores compartilhados em uma organização (DOHERTY et al., 2014). Por sua vez, a cultura de Design nas empresas é entendida, neste estudo, como os significados atribuídos a este campo de conhecimento e as suas formas de manifestação no ambiente organizacional. Nesse sentido, buscou-se compreender a visão dos entrevistados sobre Design e a sua importância para a indústria de confecção do vestuário, o grau de maturidade do Design e seus níveis de inserção na estrutura e nos processos organizacionais.

Especificamente, no que se refere à visão dos entrevistados sobre Design, pode-se observar que gestores e designers não têm uma definição clara sobre o seu conceito. Observou-se que, quando se fala em Design, o termo ainda é compreendido pelos atributos estéticos de um produto tangível. Ampliando um pouco esta visão, no decorrer do discurso, é possível perceber que o Design está relacionado à inovação do produto como um meio para atender as demandas de mercado e tornar a empresa mais competitiva. Nesse contexto, a inovação está sempre associada a uma maneira de agregar valor ao produto, percebido pela forma e função da peça, seja pela diferenciação no estilo ou pelo emprego de novos tecidos e materiais, ou ainda por modelagens ou acabamentos que possibilitem novas maneiras de uso e proporcionem conforto ao usuário, reforçando a ideia de Design como produto tangível. Embora em algumas falas a definição de Design seja ampliada a esfera do conhecimento estratégico, é importante destacar que a sua inserção na indústria de confecção do vestuário ocorreu recentemente e, talvez por esse motivo, a compreensão do Design enquanto campo de conhecimento e, mais especificamente, as suas formas de atuação, ainda está sendo construída neste ambiente.

Por sua vez, a relação do Design com a indústria de confecção do vestuário é percebida, sobretudo, pela necessidade de agregar conhecimento aos processos desenvolvidos e, assim, atribuir enfoque mercadológico à criação de produtos de moda. Um importante aspecto observado refere-se à formalização do processo de desenvolvimento de produtos de moda haja vista a necessidade da indústria de implementar métodos e ferramentas de Design que possibilitem captar oportunidades de mercado e, desta forma, desenvolver produtos diferenciados e com valor agregado. Nesse sentido, o Design atua direcionando o processo de desenvolvimento de produtos às metas produtivas e comerciais da empresa e às suas estratégias de posicionamento da marca no mercado, desempenhando um papel interdisciplinar juntamente com os demais setores, principalmente aqueles relacionados às áreas comerciais e produtivas. Assim sendo, a importância do Design para a indústria de confecção do vestuário é consenso entre gestores e designers, especialmente considerando o enfoque mercadológico atribuído ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, condição necessária para a sobrevivência das empresas num ambiente altamente competitivo. Estas constatações reforçam o entendimento de que o Design de Moda, aqui considerado um campo do Design, passou a agregar conhecimento e competências ao processo de criação.

A partir desse ponto de vista, gestores e designers foram questionados sobre o grau de maturidade do Design nas empresas, indicando a sua classificação em um dos quatro degraus da Escada Dinamarquesa do Design (KRETZSCHMAR, 2003), quais sejam: (1) sem Design: o Design desempenha um papel insignificante no desenvolvimento do produto; (2) Design como estilo: o Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário; (3) Design como processo: o Design desempenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produtos com outros setores da empresa, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor; e (4) Design como estratégia: o Design desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia da organização no que se refere a inovação do seu modelo de negócios, atuando na criação de novos valores para a empresa, para o consumidor e para a sociedade. De acordo com as respostas obtidas, foi possível observar divergências entre gestores e designers. Os Gestores B e C indicaram o quarto degrau “Design como estratégia” e o Gestor A indicou o terceiro degrau “Design como processo”. Diferentemente, os Designers A e B apontaram uma trajetória de transição entre o segundo degrau “Design como estilo” e o terceiro degrau “Design como processo”, enquanto o Designer C, igualmente apontou a passagem do terceiro degrau “Design como processo” para o quarto degrau “Design como estratégia”. Estas divergências de opinião se devem, muito provavelmente, ao fato de que o gestor tem uma visão ampliada da empresa, enquanto o designer apresenta um olhar mais focado para a atividade de Design e, em especial, para o processo de desenvolvimento de produtos. Na Figura 19, observa-se a classificação atribuída pelos entrevistados.

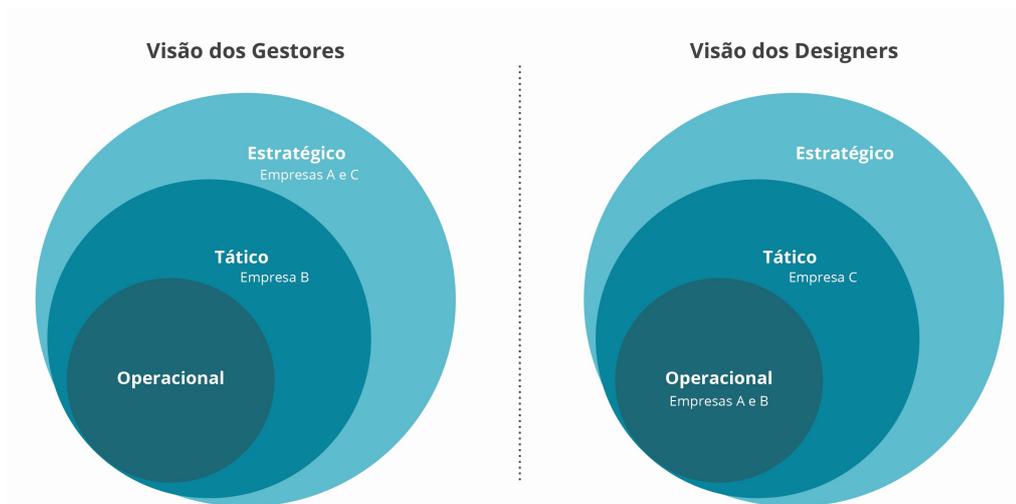
Figura 19 – Grau de maturidade do Design nas empresas de acordo com a Escada Dinamarquesa do Design



(fonte: elaborada pela autora)

Posteriormente, de forma complementar a questão anterior, gestores e designers foram questionados sobre os níveis de inserção do Design nas empresas (MOREIRA et al., 2016), seguindo a seguinte classificação: (1) nível operacional: o Design atua na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado; (2) nível tático: o Design atua nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado; e (3) nível estratégico: o Design atua no planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado. De acordo com as respostas obtidas, ocorrem, novamente, discordâncias entre gestores e designers. Os gestores das Empresas A e C indicaram o nível estratégico, o gestor da Empresa B indicou o nível tático e nenhum dos gestores indicou o nível operacional. Por sua vez, nenhum dos designers apontou o nível estratégico, os designers das Empresas A e B apontaram o nível operacional e o designer da Empresa C apontou o nível tático. Tais discordâncias entre gestores e designers também podem estar relacionadas ao fato de que o gestor, na maioria das vezes, visualiza a situação ideal, enquanto o designer enxerga a situação real baseada na participação do Design nas esferas gerenciais da empresa. Na Figura 20, verifica-se a classificação atribuída pelos entrevistados.

Figura 20 – Níveis de inserção do Design nas empresas



(fonte: elaborada pela autora)

A partir destas constatações, verifica-se, no discurso dos entrevistados, que os gestores têm a compreensão do Design enquanto um sistema de conhecimento capaz de atuar na estratégia da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócio, porém esta concepção parece estar apenas no âmbito das ideias, em detrimento da prática. Esta questão é evidenciada nos relatos sobre as formas de atuação do Design nas empresas, fortemente associada ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, o qual tem como objetivo, neste contexto, a oferta de produtos inovadores para atender as demandas de mercado. Este processo envolve a atuação do designer em todas as atividades pré-projetuais, tais como pesquisas voltadas ao direcionamento do projeto, assim como atividades projetuais referentes à configuração da coleção, até as atividades pós-projetuais vinculadas ao lançamento dos produtos no mercado. Ademais, este processo se desenvolve de forma interdisciplinar, com a interação ativa de setores como modelagem, confecção, marketing e vendas, que até então não tinham um contato direto com a atividade de Design, atuando na troca de conhecimentos para que a empresa atinja suas metas produtivas e comerciais. Pode-se dizer, assim, que a atuação do Design nas empresas, diferentemente de algum tempo atrás, vem ampliando os limites estéticos e operacionais implícitos à criação de produtos de moda, porém ainda está fortemente vinculada ao produto, aos processos desenvolvidos e ao atendimento das demandas de mercado, em detrimento da estratégia de negócio da organização. Por outro lado, é visto que as empresas são receptivas à mudança e vêm avançando gradativamente neste aspecto, ampliando as formas de comunicação e de interação entre todos os níveis da organização. Ademais, é consenso entre os designers que o Design vem ganhando um espaço

crescente nas organizações, contribuindo com soluções projetuais inovadoras para que as empresas busquem novas oportunidades de mercado.

Todas estas considerações conduzem ao entendimento de que, nas Empresas A, B e C, o Design está num processo de subida na Escada Dinamarquesa do Design, classificando-se entre o segundo degrau, “Design como estilo”, e o terceiro degrau, “Design como processo”, não de forma estabilizada, mas sempre em evolução com vistas ao quarto degrau “Design como estratégia”. Da mesma maneira, compreende-se que o Design atua no nível tático em todas as três empresas, embora cada uma delas venha caminhando em ritmos diferentes, com destaque especial a Empresa C, que parece estar mais próxima do nível estratégico. Outrossim, ainda que o Design venha contribuindo para atender as estratégias destas empresas, a sua atuação específica, neste nível, ainda precisa ser construída.

#### 4.3.4.2 As estratégias de inovação pelo Design

A inovação compreende a oferta de bens ou serviços ou a implementação de processos ou métodos organizacionais, novos ou significativamente melhorados (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005). Por sua vez, a inovação pelo Design está relacionada, neste estudo, a um processo contínuo de mudanças criativas em uma ou mais dimensões da organização. Portanto, buscou-se compreender a visão dos entrevistados sobre as contribuições do Design para a inovação, além dos tipos de inovação já implementados na empresa, especialmente considerando as suas estratégias de inovação de produto e de processo de desenvolvimento de produtos.

De acordo com as respostas obtidas, não há um entendimento preciso entre gestores e designers sobre as possíveis contribuições do Design para a inovação, relacionada, sobretudo, ao produto de moda como resultado tangível do projeto. Como evidenciado anteriormente, a inovação compreende novas formas e funções para a peça, seja pela diferenciação no estilo ou pelo emprego de tecidos e materiais tecnológicos, ou ainda por modelagens e acabamentos que possibilitem novas maneiras de uso, proporcionado conforto ao usuário. Nesse sentido, o Design contribui para o desenvolvimento de produtos novos para a empresa e, em alguns casos para o mercado, ou com pequenas melhorias, caracterizando a oferta de inovações radicais e incrementais. As inovações incrementais compreendem o maior percentual da coleção, em geral, consistem em pequenas alterações em peças que apresentam um bom histórico de venda em coleções anteriores e, por esse motivo, permanecem em coleções

posteriores, uma vez que têm a função de gerar receita para a empresa. As inovações radicais são desenvolvidas em menor percentual, pois há o risco de não haver uma boa aceitação no mercado, porém se fazem presentes na coleção para divulgar a imagem inovadora da marca. Estas inovações estão associadas a uma maneira de agregar valor ao produto, atendendo as demandas de mercado e tornando a empresa mais competitiva diante das marcas concorrentes.

A partir desse ponto de vista, gestores e designers foram questionados sobre outras possíveis estratégias de inovação implementadas na empresa, considerando como referência um conjunto de dez tipos de inovações (KELLEY et al., 2013), são elas: (1) modelo de lucro: está relacionada às estratégias estabelecidas pela organização para compreender as fontes de valor percebidas pelo cliente a fim de identificar novas oportunidades de receitas; (2) rede: consiste no estabelecimento de interações da organização com empresas aliadas ou concorrentes com propósito de capitalizar o seu modelo de negócios por meio da partilha de conhecimento sobre processos, tecnologias, canais de comunicação, etc; (3) estrutura: compreende melhorias na sistematização dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, como configurações de bens e equipamentos, sistemas de gestão e recursos humanos; (4) processo: configura novos métodos e operações para produzir as ofertas da organização a fim de desenvolver competências para executar suas funções com eficiência; (5) desempenho do produto: diz respeito à oferta de novas características técnicas e funcionais por meio do lançamento de novos produtos ou de produtos significativamente melhorados; (6) sistema produto: consiste na oferta de produtos e serviços complementares pela criação de um conjunto integrado entre as diferentes ofertas da organização sistema produto; (7) serviço: representa a oferta de funções adicionais ao produto, ampliando o valor do produto por meio de novas experiências para o consumidor; (8) canal: engloba novas maneiras de apresentação e de interação entre as ofertas, clientes e usuários da organização; (9) marca: consiste na criação de estratégias para representar a identidade da organização e de suas ofertas, gerando significado e valor para o modelo de negócios; e (10) interações com o cliente: refere-se a novas maneiras de compreender suas aspirações a fim de desenvolver conexões significativas entre usuário e organização. De acordo com os gestores, as Empresas A, B e C, atuam em grande parte deste conjunto de inovações, porém admitem que é necessário avançar em todas as dez. Para os designers, nas Empresas A, B e C, o foco da inovação está no produto, o qual, muitas vezes, alavanca outros tipos de inovações para atender as estratégias de produção e de comercialização. Ainda na opinião dos designers, as empresas precisam criar estratégias mais efetivas de comunicação com o mercado a fim de aproximar as relações entre produto e usuário, atuando com maior

ênfase nas inovações de canal, da marca e de interações com o cliente. Algumas das inovações implementadas nas empresas A, B e C podem ser visualizadas no Quadro 24.

Quadro 24 – Inovações implementadas nas empresas

Tipo de inovação	Descrição das inovações implementadas
Modelo de lucro	Redirecionamento do foco da marca para um segmento específico.
	Oferta de produtos <i>plus size</i> com valor de moda.
Rede	Interação com fornecedores para melhor compreender macrotendências de consumo.
	Identificação de novos fornecedores para atender as demandas de criação.
	Interação com empresas de tecnologia aplicada à confecção para identificação de novos <i>softwares</i> na área.
Estrutura	Viabilização de novos espaços físicos para atender o novo modelo organizacional.
	Aquisição de máquinas e equipamentos com novas tecnologias.
	Contratação de profissionais especializados na área de Design
Processo	Implementação de sistema computadorizado de tecelagem.
	Implementação de sistema computadorizado de modelagem e encaixe.
	Implementação de sistema computadorizado de corte a laser.
	Implementação de método de etiquetagem para identificar processos produtivos.
	Implementação de células de produção no setor de costura.
	Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos.
Desempenho do produto	Desenvolvimento de produtos com novos estilos e com valor de moda agregado.
	Desenvolvimento de produtos com novas formas e novas técnicas de confecção que possibilitam maior conforto ao usuário.
	Desenvolvimento de produtos com novas funções que permitam o seu uso fora do contexto de utilização
Sistema produto	Oferta de embalagem, que acompanha o produto, destinada a guardar a peça.
Canal	Criação de <i>site</i> para divulgação da marca e dos produtos.
	Criação de <i>blog</i> para interação direta com lojistas.
	Criação de <i>e-commerce</i> possibilitando a venda de peças diretamente para o cliente final.
Marca	Redefinição da identidade da marca.
Interações com os clientes	Desenvolvimento de coleções cápsulas lançadas em datas comemorativas.
	Oferta de material/produto de divulgação de projeto destinado a fazer as compensações das emissões de gás de efeito estufa gerados pela empresa.

(fonte: elaborado pela autora)

Conforme se pode observar, as inovações implementadas compreendem estratégias variadas, algumas com maior e outras com menor ênfase de acordo com as necessidades organizacionais de cada empresa ou com os desafios mercadológicos apresentados, a exceção da inovação de serviço que não foi citada. Ademais, no decorrer do discurso dos entrevistados, observa-se um grau de importância maior à inovação de produto, conforme já evidenciado e, também, à inovação de processo, o que não significa que as demais não são relevantes para as empresas, mas precisam ser implementadas de forma mais efetiva. Especificamente, no que se refere à inovação de produto, como se pode perceber, as estratégias adotadas têm como objetivo agregar valor à peça, compreendendo novas características de estilo e de desempenho, que por sua vez, podem resultar em inovações incrementais ou radicais, ou ainda, em inovações de significado, como por exemplo, o desenvolvimento de peças de afeto que permitem o seu uso fora do contexto de utilização (VERGANTI, 2012). No que se refere à inovação do processo, o foco está nos processos produtivos, como modelagem, corte, costura e tecelagem, como também no processo de desenvolvimento de produtos. Conforme evidenciado anteriormente, a estratégia de inovação aplicada ao processo de desenvolvimento de produtos compreende a formalização do próprio processo, que até pouco tempo atrás era conduzido de forma tácita, agregando conhecimento projetual à criação de produtos de moda por meio da implementação de métodos e ferramentas de Design (MONTEMEZZO, 2003). Portanto, as estratégias de inovação pelo Design podem compreender várias dimensões da organização, porém, neste contexto, atuam com maior efetividade nos níveis de produto e de processo.

Por fim, entre os benefícios trazidos por estas inovações, foram citados por gestores e designers, benefícios produtivos, no que se refere a uma maior eficiência nos processos a fim de aumentar a produtividade da empresa; benefícios econômicos, no que tange a ampliação das suas oportunidades de mercado e do seu volume de negócios, tornando a empresa mais lucrativa e possibilitando a sua sobrevivência financeira; e, benefícios humanos/sociais, no que diz respeito à melhoria da qualidade de vida das pessoas, cumprindo com o propósito de responsabilidade social das empresas. Por outro lado, as dificuldades existentes para que estratégias de inovação pelo Design sejam implementadas de forma mais efetiva nas empresas são evidenciadas, principalmente, por motivos econômicos, pois demandam investimentos que não trazem resultados a curto prazo.

#### 4.3.4.3 O processo de desenvolvimento de produtos de moda

O processo de desenvolvimento de produtos de moda pode ser definido como um conjunto de ações pré-projetuais, projetuais e pós-projetuais, relacionado a um processo de identificação, compreensão e resolução de problemas de projeto. Nesse sentido, buscou-se compreender como este processo é desenvolvido nas empresas, quais as metodologias adotadas e as possíveis contribuições do Design para o campo do Design de Moda.

De acordo com os entrevistados, o processo de desenvolvimento de produtos de moda é iniciado nos setores de Estilo, conforme denominam as Empresas A e B e, no setor de Criação, conforme denomina a Empresa C. Nestas empresas, a demanda pelo projeto não é formalizada pela Direção no formato de um *briefing*, as intenções de projeto são dialogadas e construídas conjuntamente, em geral, em reuniões de planejamento que devem obedecer o calendário anual de lançamento de coleções de cada empresa. A partir destas definições, os profissionais envolvidos têm autonomia para alavancar e conduzir o processo, seguindo uma metodologia projetual que contempla fases e ações comuns nas empresas, especialmente considerando o planejamento, o desenvolvimento, a execução do projeto e a comercialização da coleção. Este processo, apresentado pelos designers, é sintetizado no Quadro 25.

Quadro 25 – Metodologia projetual aplicada ao PDP de moda nas empresas

Fases	Ações
Planejamento	Pesquisa de comportamento.
	Pesquisa de moda.
	Definição dos elementos de moda.
	Definição do mix de produtos.
Desenvolvimento	Traçado e avaliação dos desenhos.
	Desenvolvimento das fichas técnicas.
	Confecção dos protótipos.
	Prova e avaliação das peças.
	Correções e ajustes das peças.
Execução e comercialização	Planejamento da produção.
	Confecção das peças.
	Lançamento da coleção.
	Acompanhamento das vendas.

(fonte: elaborado pela autora)

A fase de planejamento do projeto compreende ações pré-projetuais, tais como: pesquisa de comportamento, pesquisa de moda, definição dos elementos de moda e definição do mix de produtos da coleção. As ações de pesquisa consistem na identificação de novos padrões de comportamento social e, conseqüentemente, novos padrões de consumo, além da identificação das principais tendências de moda, as quais servirão de inspiração para o projeto. Estas pesquisas, realizadas em sites especializados, contato com fornecedores, participação em feiras e eventos da área, são sintetizadas em painéis semânticos para favorecer o pensamento associativo por imagens, de onde emergem, muitas vezes, as temáticas de estilo da coleção. A partir dos resultados das pesquisas, é realizada a definição dos elementos de moda da coleção, como por exemplo: fios, pontos, tecidos, cores, estampas, lavanderias, modelagens, aviamentos, entre outros. Além da definição do mix de produtos, o qual compreende o planejamento do número de peças e modelos de acordo com as temáticas de estilo da coleção, levando em consideração os históricos de vendas das coleções anteriores, a fim de verificar a aceitação do público por determinadas peças ou características que poderão ser mantidas ou excluídas da próxima coleção.

A fase de desenvolvimento do projeto inclui ações projetuais, quais sejam: traçado e avaliação dos desenhos, desenvolvimento das fichas técnicas, confecção dos protótipos, prova e avaliação das peças, e por fim, correções e ajustes das peças. O traçado dos desenhos, uma das fases mais importantes do projeto, pode desenvolvido de forma estilizada ou técnica, por métodos manuais ou computadorizados, exigindo a criatividade do designer, que deve obedecer às definições da fase anterior. Em seguida, é realizada a definição das melhores alternativas, em geral, por meio de reuniões com a participação de representantes da Direção e dos setores produtivos e comerciais, a fim de verificar a viabilidade de produção das peças e a sua aceitação no mercado. O desenvolvimento da ficha técnica do produto compreende a configuração técnica das peças, incluindo, por exemplo, a definição de detalhes e acabamentos, viabilizando o processo de confecção. A confecção dos protótipos pode incluir, dependendo da empresa, o traçado da modelagem, o corte, a costura e a lavanderia das peças, processos estes que necessitam o acompanhamento do designer para garantir a qualidade do projeto. Posteriormente, são realizadas a prova e a avaliação dos protótipos, também com a participação de representantes da Direção e dos setores produtivos e comerciais, a fim de definir as peças que farão parte da coleção juntamente com uma previsão de vendas, informação importante para orientar a compra de matéria prima e o planejamento da fase

seguinte do processo. Por conseguinte, nas peças aprovadas com algum tipo de restrição, são realizadas as correções necessárias.

A fase de execução do projeto e comercialização da coleção consiste em ações pós-projetuais, tais como: planejamento da produção, confecção das peças, lançamento da coleção e acompanhamento das vendas. O planejamento da produção, em geral, refere-se ao desenvolvimento das fichas de produção, com orientações específicas para todos os processos pelos quais a peça deverá passar, bem como a definição dos sistemas produtivos a serem adotados. A confecção das peças envolve a graduação dos moldes, o corte, a costura, a lavanderia, entre outras atividades, das quais o designer não é o responsável direto, mas sim pelo seu acompanhamento, assegurando o resultado positivo do processo. O lançamento da coleção poderá incluir a produção de catálogo e a realização de desfiles de divulgação da coleção, assim como a organização da convenção de vendas direcionada a equipe comercial da empresa. O acompanhamento das vendas, nesse caso, refere-se ao contato constante com a equipe comercial a fim de verificar a aceitação e o desempenho da coleção no mercado.

Nesse processo, um importante ponto positivo a ser destacado refere-se à formalização de uma metodologia projetual aplicada ao desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário, evidenciando contribuições significativas do campo do Design para o campo do Design de Moda. Nesse sentido, pode-se perceber que o processo descrito pelos designers apresenta objetivos semelhantes ao processo de desenvolvimento de produtos proposto por Montemezzo (2003), que traz diretrizes projetuais do campo do Design, porém específicas ao campo do Design de Moda, como apresentado no item 3.3.2.3 deste trabalho. Esta metodologia projetual compreende as fases de planejamento, especificação do projeto, delimitação conceitual, geração de alternativas, avaliação e elaboração e realização. Estas fases estão aqui relacionadas as fases de planejamento do projeto, desenvolvimento do projeto e execução do projeto e comercialização da coleção, observadas nas empresas, conforme apresenta o Quadro 26.

Quadro 26 – Comparação entre as fases do PDP de moda propostas por Montemezzo (2003) e as fases do PDP de moda adotadas nas empresas

Fases PDP de moda Montemezzo (2003)	Fases PDP de moda empresas	Objetivos
Planejamento	Planejamento	Análise do ambiente, descoberta de oportunidades e definição da proposta projetual.
Especificação do projeto		
Delimitação conceitual	Desenvolvimento	Definição dos princípios estéticos e funcionais da coleção, configuração das peças e avaliação da proposta projetual.
Geração de alternativas		
Avaliação e elaboração		
Realização	Execução e comercialização	Tangibilização do projeto e divulgação da coleção.

(fonte: elaborado pela autora)

Por conseguinte, pode-se perceber que a metodologia projetual adotada nas empresas se apresenta de forma mais enxuta, principalmente no que se refere as fases iniciais do processo proposto por Montemezzo (2003), que tratam do planejamento e das especificações do projeto, contemplando ações importantes para direcionar correta e adequadamente a atividade projetual. Um dos motivos, relatados pelos designers, refere-se à celeridade da indústria e do calendário da moda, o que faz com que na prática das empresas, muitas ações sejam desenvolvidas de maneira informal e intuitiva, não sendo formalizadas ou incorporadas ao processo. Nota-se, ainda, que a fase de delimitação conceitual proposta pela autora, a qual trata da definição de temáticas de estilo e à geração de conceitos de projeto, não têm a mesma ênfase estética nas metodologias projetuais adotadas nas empresas. Em geral, as coleções são divididas em bandas de preço ou em famílias, conforme denominação atribuída pelas empresas, definidas de acordo com os perfis de público atendidos, enfatizando o apelo comercial das peças. No que se refere às fases de geração de alternativas e avaliação e elaboração do projeto, também propostas pela autora, observa-se ações semelhantes à fase de desenvolvimento do projeto adotada nas empresas. Na fase final, de realização do projeto, a autora especifica as ações desenvolvidas com maior riqueza de detalhes, enquanto os designers relatam a fase de execução do projeto e comercialização da coleção trazendo ações em que o seu envolvimento ocorre de forma mais próxima. Outrossim, de acordo com os designers, é possível relacionar outras atividades que não envolvem a sua atuação direta, as quais são estabelecidas de acordo com as características de cada empresa.

Por sua vez, um dos pontos negativos identificados refere-se à linearidade do processo tendo em vista a velocidade exigida pela indústria, que não permite o retrocesso a fases e ações anteriores para rever as intenções de projeto. Nesse caso, na fase de desenvolvimento do projeto, uma das alternativas encontradas pelas empresas consiste em desenvolver um número maior de peças para avaliação e somente as peças consideradas adequadas são aprovadas, enquanto as demais são descartadas, evitando ao máximo possível, a realização de ajustes e correções. Ademais, os setores produtivos e comerciais são envolvidos no processo, principalmente nas ações relacionadas à definição e à avaliação do projeto, garantindo o maior percentual de assertividade, tanto no que se refere a questões relacionadas à confecção das peças, quanto ao desempenho dos produtos no mercado. Esta constatação reflete o caráter interdisciplinar do processo, porém ainda restrito ao produto tangível e as esferas táticas e operacionais, confirmando evidências já relatadas anteriormente.

Embora sejam reveladas contribuições importantes do campo do Design para o campo do Design de Moda, principalmente no que se refere à formalização do processo de desenvolvimento de produtos, bem como a utilização de métodos e ferramentas projetuais, este processo ainda precisa ser amadurecido nas empresas. Acredita-se que a abordagem metaprojetual, proposta pelo campo do Design Estratégico, poderá ampliar o processo de desenvolvimento de produtos de moda para um processo complexo de resolução de problemas de projeto, atribuindo enfoque estratégico ao campo do Design de Moda nestas empresas. Conforme apresentado, anteriormente, o metaprojeto configura-se como uma plataforma de conhecimento, que sustenta e orienta a ação projetual por meio de um processo de reflexão crítica sobre o próprio projeto, valendo-se de um conjunto de conhecimentos construídos com base num pressuposto cenário, no qual se destacam fatores econômicos, produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais, estético-formais, entre outros. Diante de um cenário complexo, o metaprojeto assume um caráter estratégico na identificação de referenciais para nortear possíveis respostas aos problemas de projeto, numa situação de incessante mudança, desenhando-se como uma base de sustentação às abordagens tradicionais de Design, até então inseridas num contexto previsível e estático (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007; MORAES, 2010a).

Por fim, é importante ressaltar que embora o processo desenvolvido nas empresas contemple ações pré-projetuais referentes ao planejamento do projeto, tais ações não captam a complexidade do problema, especialmente no que se refere à identificação, à compreensão e

ao reposicionamento do projeto. Percebe-se aqui uma oportunidade de inserir o metaprojeto como um processo de construção de conhecimento com vistas a orientar a inovação do projeto, inserindo enfoque estratégico ao processo de desenvolvimento de produtos de moda nas empresas. Porém, para que o Design atinja níveis estratégicos nas empresas, é necessário, acima de tudo, uma mudança na cultura organizacional.

## 5 PEDAGOGIA DO PROJETO

Este capítulo, denominado Pedagogia do Projeto, apresenta os resultados obtidos na Pesquisa Ação e no Grupo Focal, trazendo duas seções principais, são elas: a) Análise da Pesquisa Ação; e b) Análise do Grupo Focal. Estas seções compreendem subseções específicas, conforme é possível visualizar no Quadro 27.

Quadro 27 – Pedagogia do Projeto

Pedagogia do Projeto	
Análise da Pesquisa Ação	Análise do Grupo Focal
Identificação do grupo de trabalho	Identificação do grupo de trabalho
Identificação da metodologia de trabalho	Identificação da metodologia de trabalho
Implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário	Avaliação do <i>framework</i> para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário
Apresentação dos projetos	
Resultados alcançados	

(fonte: elaborado pela autora)

A primeira seção apresenta a análise da Pesquisa Ação, trazendo a identificação do grupo de trabalho e a descrição da metodologia adotada nos *workshops*, as estratégias de inovação implementadas no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário, e finalmente, os projetos desenvolvidos pelas empresas, assim como os resultados alcançados. A segunda seção traz a análise do Grupo Focal, que igualmente compreendeu a identificação do grupo de trabalho e a metodologia adotada nas reuniões, como também a avaliação do *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário. Estes resultados são apresentados a seguir.

## 5.1 ANÁLISE DA PESQUISA AÇÃO

Esta seção apresenta os dados coletados na Pesquisa Ação, concretizada por meio da realização de *workshops* dirigidos ao desenvolvimento de projetos de coleção<sup>21</sup>, com o objetivo de implementar estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest. Inicialmente, apresenta-se a caracterização das três equipes que formaram o grupo de trabalho dos *workshops*, a fim de identificar os atores do processo, assim como suas competências ou atribuições durante a atividade. Em seguida, descreve-se a metodologia de trabalho adotada durante os *workshops*, a qual teve como objetivo contemplar as fases e as ações do processo de desenvolvimento de produtos de moda implantado nas empresas. Finalmente, apresentam-se as estratégias de inovação implementadas no processo de desenvolvimento de produtos, como também a síntese dos projetos desenvolvidos pelas três equipes e os resultados alcançados neste processo. É importante salientar que a Pesquisa Ação trouxe informações relevantes para o estudo, porém seus resultados não devem ser generalizados, uma vez que os projetos de coleção desenvolvidos são únicos e individuais, refletindo a percepção e as experiências profissionais dos seus integrantes, assim como o *know-how* das empresas.

### 5.1.1 Identificação do grupo de trabalho

O grupo de trabalho que participou dos *workshops* foi formado por gestores e profissionais de Design e/ou de setores relacionados a atividade de Design das Empresas A, B e C, as quais já haviam participado do Estudo de Caso e, por profissionais externos as empresas, com formação na área de Design de Moda, convidados a fazer parte desta fase específica da pesquisa. Este grupo foi organizado em três equipes, denominadas Equipe A, Equipe B e Equipe C, obedecendo à filiação institucional dos gestores e profissionais de cada empresa por conhecerem a realidade e os desafios enfrentados na sua rotina de trabalho, porém, somando-se as equipes, profissionais externos às empresas, capazes de trazer novas visões e experiências a fim de agregar conhecimento ao processo. Conforme é possível visualizar no Quadro 28, os integrantes de cada equipe se responsabilizaram por funções distintas, quais sejam: projetistas responsáveis pelas atividades de desenvolvimento do projeto; especialistas

---

<sup>21</sup> A expressão projeto de coleção é relacionada, neste estudo, ao projeto do sistema produto-serviço. Porém, esta expressão foi utilizada durante os *workshops* por ser amplamente compreendida pelos profissionais da área e, portanto, foi mantida na apresentação dos resultados deste estudo.

externos responsáveis por fertilizar o processo e dar suporte a atividade projetual; e clientes, nesse caso, gestores responsáveis por propor direções para o projeto, além de acompanhar e avaliar o trabalho desempenhado pela equipe. Por sua vez, a pesquisadora assumiu o papel de tutora responsável por coordenar as atividades desenvolvidas e assegurar a continuidade dos trabalhos, juntamente com uma tutora de apoio, também com formação na área, convidada para auxiliar nessa tarefa. Além deste grupo permanente, as equipes também contaram com a participação de profissionais de outros setores das empresas, demandados especialmente nas ações que exigiam tomadas de decisão, enfatizando a interdisciplinaridade do processo. Ficou a critério dos gestores, aqui assumindo a função de clientes, a sua participação em todas as sessões de *workshop* ou somente naquelas que envolviam ações estratégicas.

Quadro 28 – Identificação das equipes que participaram dos *workshops*

Equipe	Projetistas	Especialistas externos	Clientes	Nº de integrantes da Equipe
Equipe A	02	01	01	04
Equipe B	02	01	01	04
Equipe C	03	01	01	05

(fonte: elaborado pela autora)

Esta proposta de trabalho, especialmente a definição de atribuições distintas para os integrantes do grupo, teve como objetivo contemplar as competências necessárias em cada equipe para a realização das atividades dos *workshops*, otimizando a metodologia de trabalho.

### 5.1.2 Identificação da metodologia de trabalho

A metodologia de trabalho adotada nos *workshops* seguiu um cronograma predefinido de dez sessões de três horas cada uma, totalizando trinta horas de atividades, que contemplaram as necessidades encontradas em cada uma das três empresas diagnosticadas no Estudo de Caso. Este cronograma, conforme é possível visualizar no Quadro 29, compreendeu três macrofases, denominadas planejamento, ação e avaliação, já descritas na metodologia de Pesquisa Ação, as quais foram associadas a um processo de definição do problema, solução do problema e visualização dos resultados, proposto por Franzato (2008) em *workshops* de Design dirigidos ao desenvolvimento de projetos.

Quadro 29 – Cronograma de trabalho dos *workshops*<sup>22</sup>

Macrofase	Número <i>workshop</i>	Fases PDP Moda	Ações PDP Moda	Métodos e ferramentas aplicadas ao PDP Moda
Planejamento	<i>Workshop 1</i>	- Apresentação da proposta de pesquisa. - Apresentação a análise dos dados coletados nas empresas durante a pesquisa.		
Ação	<i>Workshop 2</i>	<i>Briefing</i>	- Apresentação e análise do <i>Briefing</i> .	- Discussão com a equipe de trabalho.
	<i>Workshop 3</i>	Pesquisa Contextual	- Análise macroambiente. - Análise empresa/mercado. - Análise identidade marca. - Análise público consumidor. - Análise coleção anterior.	- <i>Popular media search</i> . - <i>Concept sorting</i> . - <i>Matriz swot</i> . - <i>Offering-activity-culture map</i> . - <i>User groups definition</i> . - Análise de arquivos.
	<i>Workshop 4</i>	Pesquisa <i>Blue-sky</i>	- Ident. macro tendências. - Ident. conteúdo moda.	- <i>From to exploration</i> . - <i>Trends matrix</i> .
	<i>Workshop 5</i>	<i>Contrabriefing</i>	- Definição e apresentação do <i>Contrabriefing</i>	- <i>Value hypothesis</i> .
	<i>Workshop 6</i>	Cenários Visões	- Def. universo da coleção/ temáticas de estilo. - Ident. valores de uso e princípios funcionais/estéticos.	- <i>Foresight cenário</i> . - <i>Moodboard</i> .
	<i>Workshop 7</i>	Conceitos	- Elaboração peças conceituais. - Avaliação melhor conceito.	- <i>Concept sketch</i> .
	<i>Workshop 8</i>	Projeto	- Elaboração peças comerciais (def. valores/configurações técnicas/estilísticas).	- Desenho técnico/estilizado. - Ficha do produto. - Cartela tecidos/ materiais/cores.
	<i>Workshop 9</i>	Prototipagem Produção Comercialização	- Confeccção protótipos. - Avaliação peças. - Planejamento produção. - Planejamento divulgação/ venda coleção.	- Confeccção na fábrica. - Prova das peças. - Roteiro de produção. - Proposta de divulgação.
	Avaliação	<i>Workshop 10</i>	- Apresentação dos projetos. - Avaliação dos resultados.	

(fonte: elaborado pela autora)

Especificamente, na macrofase de ação, concretizada entre a segunda e a nona sessão, adotou-se a metodologia projetual proposta no item 3.4.2 deste trabalho, a qual contempla fases e ações específicas para o processo de desenvolvimento de produtos de moda com abordagem de Design Estratégico, considerando os estudos realizados por Celaschi (2007), Deserti (2007) e Montemezzo (2003). Esta metodologia projetual, desenvolvida de forma flexível, a fim de torná-la mais próxima da realidade de cada empresa, foi apresentada aos participantes ao longo destas sessões, realizadas em dois momentos sequenciais: o primeiro momento expositivo, com o objetivo de compartilhar o conhecimento acadêmico referente à

<sup>22</sup> *Workshops* realizados no período de setembro à dezembro de 2016.

determinada fase do processo e, o segundo momento de análise e de construção do projeto, atividade esta que seguiu um roteiro com orientações para implementação das ações propostas. Neste processo, alguns dos métodos e ferramentas adotadas são próprios do campo do Design (KUMAR, 2013), porém adaptados ao campo do Design de Moda, outros, já utilizados em empresas de confecção do vestuário e igualmente adaptados para este projeto, os quais foram escolhidos com base na proposta de trabalho dos *workshops*.

Todas as três Equipes trabalharam simultaneamente, nas dependências do IFRS – Campus Erechim. Porém, tendo em vista a complexidade do processo e também o tempo estabelecido para cada sessão, os trabalhos tiveram continuidade fora do ambiente dos *workshops*, com o devido acompanhamento da pesquisadora em cada uma das três empresas.

### **5.1.3 Implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário**

Esta subseção apresenta a metodologia aplicada nos *workshops* dirigidos ao desenvolvimento de projetos de coleção, descrevendo as fases e as ações de implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário, concretizada em macrofases de planejamento, de ação e de avaliação.

#### **5.1.3.1 Macrofase de planejamento**

A macrofase de planejamento, com duração de uma sessão de *workshop*, teve como objetivo a discussão e a interpretação da situação por meio da identificação do problema, dos atores, das capacidades e dos tipos de ações possíveis. Na prática, esta sessão, sistematizada em dois momentos sequenciais, compreendeu a apresentação e a análise dos resultados da Pesquisa de Campo e do Estudo de Caso. Inicialmente, com a participação de todo o grupo de trabalho, realizou-se a apresentação do cenário em que estão inseridas as empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest, assim como a síntese dos dados obtidos nos questionários dirigidos aos gestores, a fim de discutir como o Design se manifesta neste universo de empresas, além das potencialidades e das dificuldades enfrentadas pelo setor na Região. Posteriormente, com o grupo já distribuído em três equipes, realizou-se a apresentação e a discussão dos dados obtidos nas entrevistas realizadas com gestores e designers das três empresas, a fim de identificar a sua cultura de Design, as estratégias de inovação pelo Design e, sobretudo, as contribuições do Design no processo de

desenvolvimento de produtos de moda nestas empresas. A apresentação destes dados teve como objetivo inserir os participantes no universo de pesquisa, identificando o contexto de atuação das empresas de confecção do vestuário e estimulando a análise e a reflexão da realidade de cada empresa, com vistas a identificação de possíveis estratégias projetuais a serem empreendidas na próxima fase da pesquisa.

#### 5.1.3.2 Macrofase de ação

A macrofase de ação, com duração de oito sessões de *workshop*, teve como objetivo estabelecer metas, definir objetivos alcançáveis, apresentar propostas por meio de ações concretas e implementar ações-piloto. Em outras palavras, estas sessões dirigidas ao desenvolvimento dos projetos de coleção, compreenderam a implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda, sistematizado nas seguintes fases: *briefing*, pesquisa contextual, pesquisa *blue-sky*, *contrabriefing*, cenários, visões, conceitos, projeto, prototipagem, produção e comercialização. Este processo, descrito a seguir, foi conduzido de forma a instrumentalizar os profissionais a refletir acerca das problemáticas encontradas nas empresas, utilizando conhecimento projetual para buscar soluções adequadas aquela realidade.

##### 5.1.3.2.1 Briefing

A análise do *briefing* teve como objetivo identificar o mérito do problema de projeto pelo reconhecimento da intenção projetual, apresentado pela pesquisadora com a seguinte instrução: desenvolver uma coleção cápsula de seis peças, adotando como estratégia de Design, a oferta de um sistema produto-serviço de moda, que deverá compreender uma inovação de significados associada a características de sustentabilidade. A delimitação da coleção em seis peças teve como objetivo equalizar o trabalho das equipes, permitindo o desenvolvimento do projeto dentro do cronograma estabelecido para a realização dos *workshops*. Com base nesta proposta inicial, as equipes discutiram com o gestor as características do mercado e do público consumidor atendido pela empresa, assim como suas metas produtivas e comerciais, além de possíveis estratégias de Design a serem adotadas neste processo. Por conseguinte, esta atividade possibilitou a identificação da proposta projetual contextualizada na realidade de cada empresa, fornecendo informações iniciais para uma análise mais profunda das diversas constituintes que envolvem o projeto. O instrumento

utilizado nesta atividade, desenvolvido especificamente para este fim, está disponível no Apêndice I.

#### 5.1.3.2.2 Pesquisa Contextual

A pesquisa contextual teve como objetivo orientar o processo de análise e de resolução do problema de projeto por meio da coleta de dados intra e inter-organizacionais, compreendendo, neste estudo, a identificação do macroambiente, o reconhecimento do contexto organizacional e mercadológico da empresa, a análise da identidade da marca, a caracterização do público consumidor e, por fim, a avaliação da coleção anterior. Esta pesquisa possibilitou a sistematização e a análise de um conjunto de informações relacionadas ao projeto, a fim de orientar o planejamento de estratégias de Design de forma articulada com as capacidades internas da empresa e com as oportunidades de mercado identificadas, construindo conhecimento projetual.

Especificamente, a identificação do macroambiente consistiu num processo de pesquisa orientada em sites de notícias a fim de reconhecer a realidade em que se insere o projeto. Esta ação foi realizada conjuntamente pelo grupo, sendo cada equipe responsável por pesquisar informações acerca de um determinado ambiente, quais sejam: econômico/político, social/cultural, tecnológico/natural, assim definidos pelos participantes pela técnica de *brainstorming*. Os resultados da pesquisa foram apresentados e discutidos pelo grupo, o que permitiu a compreensão dos diversos ambientes relevantes ao projeto, além das suas possíveis implicações. O instrumento utilizado nesta atividade, adaptado dos métodos *popular media search* e *concept sorting* (KUMAR, 2013), está disponível no Apêndice J.

A análise do contexto organizacional e mercadológico da empresa compreendeu a realização de um diagnóstico das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao seu ambiente interno e externo, a fim de orientar possíveis estratégias projetuais. Nesta atividade, a participação dos gestores foi fundamental, tendo em vista a sua visão da estrutura organizacional, dos processos desenvolvidas e do canal de comunicação da empresa com o mercado, trazendo para as equipes informações importantes para a construção de um mapa com pontos positivos a serem explorados e pontos negativos a serem considerados no projeto. O instrumento utilizado nesta atividade, adaptado do método matriz *swot* (KUMAR, 2013), está disponível no Apêndice K.

A análise da identidade da marca consistiu na identificação das características dos produtos ofertados e dos fatores culturais que influenciam o comportamento do consumidor na compra e no uso destes produtos, a fim de compreender as relações entre marca e usuário, assim como as suas formas de atuação no mercado. Com base nos resultados da análise, as equipes refletiram sobre as interações existentes entre empresa/produto/consumidor/mercado, o que possibilitou a identificação de oportunidades de projeto. O instrumento utilizado nesta atividade, adaptado do método *offering-activity-culture map* (KUMAR, 2013), está disponível no Apêndice L.

A caracterização do público consumidor compreendeu a definição de grupos de usuários e a identificação das características ou atividades desenvolvidas por estes usuários em seu contexto de vida, a fim de visualizar padrões de comportamento e de consumo. Esta atividade permitiu as equipes a identificação dos diferentes perfis de público que podem ser atendidos pela marca de acordo com as várias formas de utilização dos produtos ofertados. O instrumento utilizado nesta atividade, adaptado do método *user groups definition* (KUMAR, 2013), está disponível no Apêndice M.

Por fim, a avaliação da coleção anterior foi realizada pelo estabelecimento dos principais aspectos desta coleção, da pontuação destes aspectos em uma escala de classificação e da análise de pontos positivos e negativos a fim de identificar possíveis estratégias de criação, produção e comercialização para a coleção a ser desenvolvida. Esta atividade contou com a participação de profissionais de setores relacionados à produção e à comercialização das empresas, os quais compartilharam, com as equipes, informações baseadas nos processos desenvolvidos, em percentuais de vendas e em *feedbacks* de *stakeholders*. O instrumento utilizado nesta atividade, desenvolvido especificamente para este fim, está disponível no Apêndice N.

#### 5.1.3.2.3 Pesquisa *Blue-sky*

A pesquisa *blue-sky* teve como objetivo orientar o processo de análise e de resolução do problema de projeto por meio da busca de estímulos criativos direcionados à inovação do projeto, compreendendo, neste estudo, a identificação de macrotendências e a identificação de conteúdo de moda. Esta pesquisa resultou num conjunto de tendências e trajetórias de inovação aplicáveis ao projeto, atuando na orientação do processo criativo.

A identificação de macrotendências de comportamento compreendeu o reconhecimento de tendências sociais baseadas em perspectivas atuais e futuras considerando as principais dimensões de inovação relacionadas ao projeto. A visualização de tendências nestas dimensões, assim definidas pelo grupo pela técnica de *brainstorming*: pessoas, experiências, tecnologia, mercado e cultura, permitiu as equipes a identificação de oportunidades de projeto baseadas em padrões de comportamento. O instrumento utilizado nesta atividade, adaptado do método *from to exploration* (KUMAR, 2013), está disponível no Apêndice O.

Por sua vez, a identificação de conteúdo de moda consistiu na pesquisa, baseada em períodos passados, atuais e futuros, acerca das principais tendências de moda relacionadas direta ou indiretamente com o projeto, as quais podem ter foco em ambientes diversos. A visualização de tendências, aqui associadas às formas, texturas, cores, materiais e acabamentos, permitiu as equipes a identificação de possíveis padrões estéticos aplicáveis ao projeto. O instrumento utilizado nesta atividade, adaptado do método *trends matrix* (KUMAR, 2013), está disponível no Apêndice P.

#### 5.1.3.2.4 Contrabriefing

A apresentação do *contrabriefing* teve como objetivo reposicionar o problema de projeto de forma estratégica por meio de um direcionamento criativo, produtivo e mercadológico, compreendendo a análise e a síntese dos dados obtidos na pesquisa contextual e na pesquisa *blue-sky* a fim de identificar oportunidades de projeto. Com base nas oportunidades identificadas, as equipes construíram hipóteses projetuais pela definição do usuário e das suas necessidades, além da identificação da oferta, dos seus benefícios e valores de uso. O instrumento utilizado nesta atividade, adaptado do método *value hipotesis* (KUMAR, 2013), está disponível no Apêndice Q.

#### 5.1.3.2.5 Cenários e Visões

O planejamento de cenários e a identificação de visões de projeto, desenvolvidos simultaneamente, tiveram como objetivo definir ambientes projetuais e identificar oportunidades de inovação para a solução do problema de projeto. Com base nas informações obtidas nas fases anteriores de pesquisa, especialmente na análise do macroambiente e na identificação das principais macrotendências de comportamento, as equipes definiram possíveis universos de atuação projetual, o que também compreendeu a delimitação de

temáticas de estilo da coleção, além de características funcionais e estéticas das peças e seus valores de uso. Este processo permitiu estabelecer vínculos entre produto e usuário, permitindo a reflexão acerca dos significados atribuídos à coleção de moda. O instrumento utilizado nesta atividade, adaptado do método *foresight scenario* (KUMAR, 2013), está disponível no Apêndice R.

#### 5.1.3.2.6 Conceitos

A construção de conceitos teve como objetivo desenvolver modelos projetuais para a solução do problema de projeto, compreendendo a representação gráfica das peças conceituais da coleção, a fim de possibilitar a visualização de possíveis alternativas e a identificação de uma síntese de projeto a ser seguida. A representação das peças permitiu a identificação da proposta de inovação da coleção, pela apresentação das suas características funcionais e estéticas, além dos seus valores de uso, viabilizando a avaliação do gestor e a seleção do melhor conceito de projeto. O instrumento utilizado nesta atividade, adaptado do método *concept sketch* (KUMAR, 2013), está disponível no Apêndice S.

#### 5.1.3.2.7 Projeto

O projeto teve como objetivo concretizar a solução do problema por meio do desenvolvimento da proposta projetual com base no melhor conceito de projeto, compreendendo a criação das peças comerciais da coleção e a definição das configurações técnicas e estilísticas dos produtos. A partir da definição do mix de moda e de produtos, as equipes desenvolveram os desenhos estilizados e as fichas técnicas das peças, bem como definiram a cartela de tecidos e cores, possibilitando a visualização de uma proposta concreta de coleção. Os instrumentos utilizados nesta atividade, desenvolvidos especificamente para este fim, estão disponíveis no Apêndice T.

#### 5.1.3.2.8 Prototipagem

A prototipagem teve como objetivo testar a solução do problema de projeto por meio da materialização da proposta projetual, compreendendo a confecção da peça conceitual da coleção, o que possibilitou avaliar suas características funcionais e estéticas, viabilizando correções e adequações. A opção pela confecção da peça conceitual, em detrimento das peças comerciais da coleção, desenvolvidas na fase de projeto, considerou o tempo destinado para

os *workshops*, além do alto consumo de material e da complexidade de inserir esta atividade na rotina de produção das empresas, uma vez que a confecção foi executada pelas equipes no ambiente industrial, utilizando a sua tecnologia e o seu *know-how*. Esta atividade contou com o acompanhamento da pesquisadora, porém as técnicas e os métodos de confecção seguiram os padrões de cada empresa.

#### 5.1.3.2.9 Produção e Comercialização

A produção e a comercialização das peças, com o objetivo de produzir a solução do problema de projeto e propor esta solução ao mercado, não foram concretizadas durante os *workshops*, ficando a critério dos gestores de cada empresa prosseguir com estes processos.

#### 5.1.3.3 Macrofase de avaliação

A macrofase de avaliação, com duração de uma sessão de *workshop*, teve como objetivo visualizar os resultados do trabalho, examinando a efetividade e as consequências das ações no contexto organizacional, para assim, extrair os conhecimentos úteis para a continuidade do processo. Especificamente, esta sessão compreendeu a apresentação dos projetos de coleção<sup>23</sup> desenvolvidos pelas três equipes, possibilitando a reflexão do processo de desenvolvimento de produtos de moda como um todo, desde a identificação, a análise e o reposicionamento do problema, até a geração de oportunidades de inovação e a concretização da solução. As soluções projetuais foram apresentadas na forma de protótipos de peças conceituais, as quais sintetizaram a proposta de inovação da coleção, permitindo a visualização das suas características funcionais e estéticas, além dos seus valores de uso, o que possibilitou uma compreensão do projeto. Por fim, a avaliação dos *workshops*, realizada pelos integrantes do grupo de trabalho presentes nesta sessão, conforme é possível visualizar no Apêndice U, demonstrou a importância de instrumentalizar os sujeitos da pesquisa na implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda, o que permitiu ampliar as capacidades projetuais dos profissionais e o *know-how* das empresas para que novas ações sejam empreendidas no futuro, cumprindo com os objetivos propostos no estudo.

---

<sup>23</sup> Os projetos e as peças conceituais ficaram sob a guarda dos gestores das respectivas empresas, os quais decidirão sobre a produção das peças e a oferta para o mercado.

### 5.1.4 Apresentação dos projetos

Os projetos de coleção de todas as três equipes tiveram como ponto de partida a identificação do problema de Design por meio da análise do *briefing*. Com base em um mesmo *briefing*, cada equipe desenvolveu um conjunto de pesquisas visando, de um lado, à compreensão do contexto interno e externo à empresa e, de outro, à geração de oportunidades de inovação. A análise e a síntese das informações obtidas nas pesquisas possibilitou reposicionar a intenção de projeto de forma estratégica, resultando no *contrabriefing*, que permitiu a identificação de oportunidades projetuais e a definição de caminhos a serem seguidos no projeto da coleção. O registro destas atividades, desenvolvidas pelas Equipes A, B e C, estão disponíveis nos Apêndices V, W e X, respectivamente. Destarte, esta subseção tem como objetivo apresentar a síntese dos projetos de coleção de cada uma das três equipes, desenvolvidos com base nos resultados obtidos no *contrabriefing*. O modelo de projeto utilizado, desenvolvido especificamente para este fim, está disponível no Apêndice Y.

#### 5.1.4.1 Síntese do projeto de coleção desenvolvido pela Equipe A

A coleção “*Blue Urban*”, verão 2018, traz como referência contextual e criativa a urbanidade em sinergia com as águas do oceano, que sempre em movimentos e ritmos constantes, representam o consumidor da marca. A Figura 21 ilustra este cenário.

Figura 21 – Imagem de referência da coleção “*Blue Urban*”



(fonte: elaborada pela Equipe A)

A coleção é direcionada ao público feminino, identificado como um público tradicional, que busca no vestuário peças básicas e confortáveis, mas também versáteis, que possam ser usadas nas diversas situações que se apresentarem na modernidade da vida urbana. Dessa maneira, a coleção traz o conceito de inversão, propondo peças simples, mas com estilo, modernas, mas atemporais, confeccionadas em *denim*, um tecido tradicionalmente pesado e pouco flexível, mas com uma composição que permitirá liberdade aos movimentos, com o objetivo de proporcionar novas experiências de uso.

As duas peças conceituais da coleção, um colete alongado e uma calça *pantacourt*, conforme é possível observar na Figura 22, trazem estas características, que podem ser observadas nas formas amplas, nos tecidos 100% liocel e na lavanderia amaciada que preserva o tom original do azul do *denim*, representando o conforto enfatizado nas peças comerciais.

Figura 22 – Peças conceituais da coleção “*Blue Urban*”  
colete alongado e calça *pantacourt*

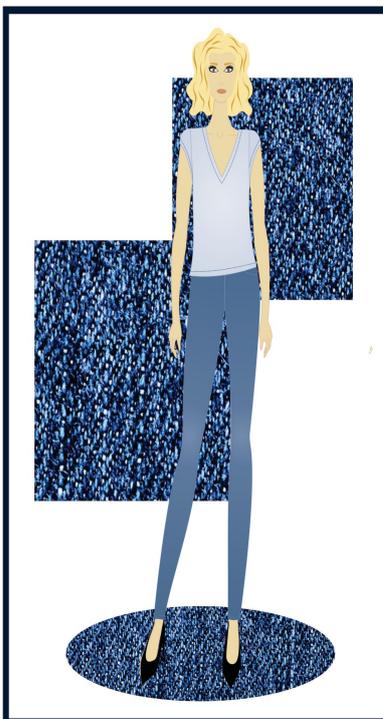


(fonte: elaborada pela Equipe A)

As peças comerciais da coleção, uma bermuda, três calças, uma *t-shirt* e um colete/jaqueta, assim classificadas no mix de moda: três peças básicas e três peças *fashions*, trazem este conceito, conforme é possível observar na Figura 23. As peças básicas compreendem modelagens ajustadas ao corpo, enquanto as peças *fashions* apresentam modelagens amplas, todas valorizando o conforto, mas também o estilo do produto. Os tecidos têm em sua composição fibras 100% naturais, 100% sintéticas ou ainda uma combinação de fibras naturais e sintéticas, já as lavagens amaciadas e com toque agradável, preservam os diversos tons de azul, próprios do *denim*.

Portanto, a coleção traz, como estratégia de inovação, o conceito de inversão, atribuindo ao *denim* novas experiências de uso pela oferta de peças básicas e confortáveis. A coleção também propõe a ampliação do ciclo de vida dos produtos, oferecendo aos clientes *workshops*, a serem realizados nos diversos pontos de venda da marca, com o objetivo de transformar ou customizar peças sem uso, evitando o descarte indevido e promovendo a ideia de sustentabilidade. Para que esta ação tenha um alcance mais significativo, atingindo um número maior de pessoas, serão postados tutoriais no *blog* da marca demonstrando como desenvolver tais processos. Todas as peças da coleção carregam um *tag* confeccionado com sobras de tecido convidando o cliente a aderir a esta ideia. Esta proposta tem como objetivo construir novas relações entre a marca, o produto e o usuário, atribuindo novos valores e significados à coleção de moda.

Figura 23 – Peças comerciais da coleção “Blue Urban”

Peça básica 1:  
bermuda *angel*Peça básica 2:  
calça *angel crop*Peça básica 3:  
calça *angel skinny*Peça *fashion* 1:  
calça *angel new flare*Peça *fashion* 2:  
*t-shirt stanley*Peça *fashion* 3:  
colete gola xale

(fonte: elaborada pela Equipe A)

#### 5.1.4.2 Síntese do projeto de coleção desenvolvido pela Equipe B

A coleção “Viva: o mundo que queremos pode ser um mundo possível”, verão 2017, traz como referência contextual e criativa a natureza, que passa a ser contemplada em um universo urbano antagônico ao seu, caracterizando um novo perfil de consumidor. A Figura 24 ilustra este cenário.

Figura 24 – Imagem de referência da coleção “Viva”

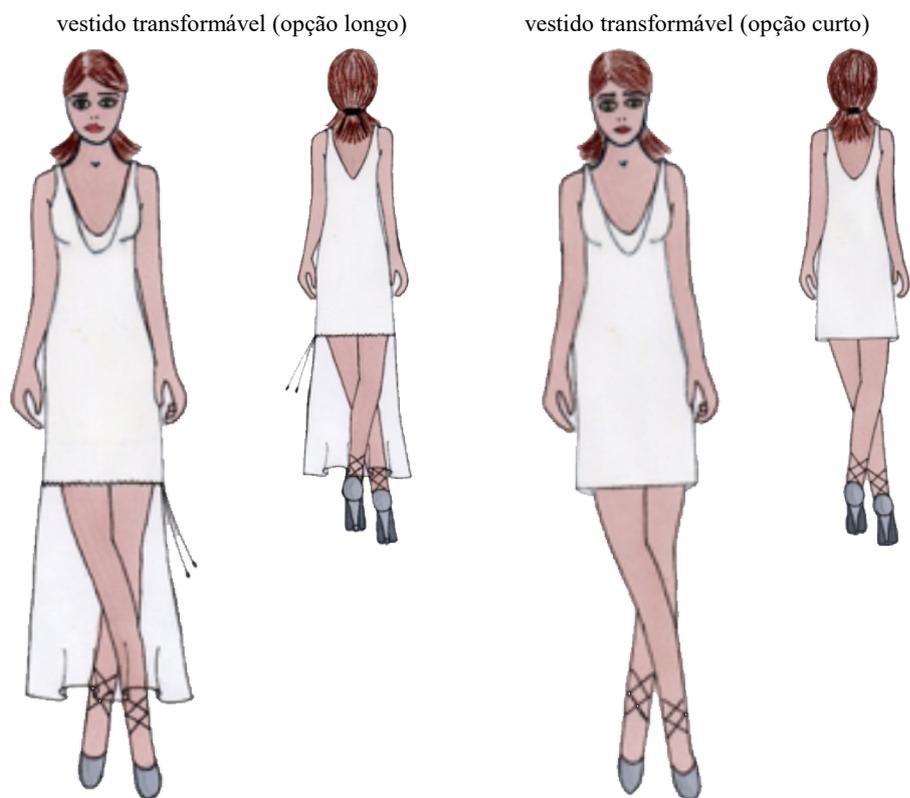


(fonte: elaborada pela Equipe B)

A coleção é direcionada ao público feminino, consciente de questões ambientais, que consome de forma orientada, valorizando peças práticas, versáteis e multifuncionais que possam ser usadas nas mais variadas ocasiões do dia. Nesse sentido, a coleção traz o conceito de peças transformáveis em *tricot*, as quais podem ser usadas pelo avesso ou com amarrações diferenciadas, proporcionando novas formas de uso. Ademais, a coleção propõe peças de verão confeccionadas com um material que tradicionalmente é utilizado em peças de inverno e, portanto, apresenta pontos exclusivos, com tramas mais abertas.

A peça conceitual da coleção traz estas características, conforme é possível observar na Figura 25. O vestido longo, com decote v na frente e nas costas, tecido com fio natural que forma desenhos em renda lembrando folhas de árvore, pode ser transformado num vestido curto removendo a sua parte inferior presa na peça por amarrações, que por sua vez transforma-se em uma micro-saia, característica presente nas peças comerciais da coleção.

Figura 25 – Peça conceitual da coleção “Viva”



(fonte: elaborada pela Equipe B)

As peças comerciais da coleção, três blusas, duas saias e um kimono, são apresentadas em três *looks*, assim classificados no mix de moda: dois *looks* básicos e um *look fashion*, trazem este conceito, conforme é possível observar na Figura 26. As peças têm como principal característica a multifuncionalidade, possibilitando a criação de novas padronagens ou novas formas para modelagens tradicionais, a fim de possibilitar diversas combinações. A cartela de fios, cores e pontos traz fios naturais e sintéticos, cores neutras e vibrantes, pontos tradicionais e diferenciados, evidenciando contrastes.

Figura 26 – Peças comerciais da coleção “Viva”



(fonte: elaborada pela Equipe B)

Portanto, a coleção traz, como estratégia de inovação, o conceito de peças transformáveis, que possibilitam várias formas de uso, incentivando o consumo consciente e orientado pela oferta de produtos com maior durabilidade. A coleção também trabalha com a ideia de sustentabilidade e preservação do meio ambiente, ao utilizar fios reaproveitados, evitando o descarte indevido; além de trazer em suas peças um *tag* confeccionado com papel reciclado contendo sementes de árvores nativas, convidando o consumidor a fazer o plantio na área verde preservada pela empresa ou no local de sua preferência. Esta proposta tem como objetivo construir novas relações entre a marca, o produto e o usuário, atribuindo novos valores e significados à coleção de moda.

#### 5.1.4.3 Síntese do projeto de coleção desenvolvido pela Equipe C

A coleção “O Fetiche dos Musicais”, verão 2017, traz como referência contextual e criativa os espetáculos musicais dos anos 20, que contam histórias de amor e drama envolvendo beleza, glamour e sedução, características presentes no perfil de consumidor da marca. A Figura 27 ilustra este cenário.

Figura 27 – Imagem de referência da coleção “O Fetiche dos Musicais”



(fonte: elaborada pela Equipe C)

A coleção é direcionada ao público feminino, que se vale da sensualidade para conquistar e surpreender seu parceiro, usando a *lingerie* como produto fetiche. Desse modo, a coleção traz o conceito de empoderamento da mulher, característica própria da marca, que propõe peças íntimas elaboradas e sensuais, porém destacando a delicadeza, presente nos recortes manuais, aplicações em renda bordada, efeitos vazados e amarrações, valorizando as formas do corpo e proporcionando novas experiências de consumo.

A peças conceituais da coleção, um soutien com bojo, uma calcinha de cintura alta e um robe, conforme é possível observar na Figura 28, apresentam estas características por meio de formas e materiais que valorizam o corpo, conceito presente nas peças comerciais da coleção.

Figura 28 – Peças conceituais da coleção “O Fetiche dos Musicais”

soutien com bojo, calcinha *hot pant* e robe

(fonte: elaborada pela Equipe C)

As peças comerciais da coleção, dez soutiens, dez calcinhas e um *body*, apresentadas em seis *looks*, assim classificados no mix de moda: dois *looks* básicos, dois *looks* *fashions* e dois *looks* de vanguarda, trazem este conceito, conforme é possível observar na Figura 29. As peças básicas compreendem modelagens tradicionais, mais fechadas, enquanto as peças *fashions* e de vanguarda apresentam modelagens mais ousadas, que valorizam efeitos vazados e transparências. A cartela de tecidos e cores traz malhas com toque peletizado, tules e rendas, em tons de preto, prata e dourado, mantendo a mesma padronagem de estilo em todas as peças.

Figura 29 – Peças comerciais da coleção “O Fetiche dos Musicais”



(fonte: elaborada pela Equipe C)

Portanto, a coleção traz, como estratégia de inovação, a oferta de *lingerie* fetiche, que remete ao conceito de empoderamento da mulher, por meio de peças de luxo que valorizam o corpo, despertam confiança e segurança. Ademais, todas as peças da coleção carregam um pingente personalizado da marca, reforçando a ideia de beleza e *glamour*. As peças também recebem uma embalagem especial – um envelope de tule para os produtos das linhas básica e *fashion* e uma caixa de papelão para os produtos da linha vanguarda – contendo um mini frasco de perfume com o aroma exclusivo da marca, com o objetivo de proporcionar ao usuário novas experiências de consumo. Características de sustentabilidade ambiental e social também estão presentes na coleção, que utiliza tecidos em estoque na fábrica, aproveitando materiais sem destino, além da contratação de mão de obra de artesãos locais para a realização dos trabalhos manuais presentes peças, como recortes e aplicações localizadas. Esta proposta tem como objetivo construir novas relações entre a marca, o produto e o usuário, atribuindo novos valores e significados à coleção de moda.

### **5.1.5 Resultados alcançados**

A metodologia adotada no desenvolvimento dos *workshops* teve como objetivo realizar um processo de Pesquisa Ação (THIOLLENT, 1988; 1997), porém sem desconsiderar as especificidades do campo do Design, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de projetos (FRANZATO, 2008), mostrando-se adequada a proposta de trabalho deste estudo.

Esta metodologia, estabelecida em macrofases de planejamento, de ação e de avaliação, propôs a sistematização de um processo de definição do problema de projeto, solução e visualização dos resultados. Na macrofase de planejamento, relacionada a identificação do cenário e do problema de pesquisa, partiu-se dos dados obtidos nos questionários dirigidos aos gestores das empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest e nas entrevistas realizadas com gestores e designers das Empresas A, B e C, as quais também participaram dos *workshops*, o que possibilitou compreender como o Design se manifesta neste universo de estudo, assim como as dificuldades encontradas e as oportunidades de intervenção pelo Design. Na macrofase de ação, relacionada à implementação de ações para a solução do problema, realizou-se o desenvolvimento do projeto de coleção das empresas, testando a metodologia projetual proposta neste estudo, que trouxe contribuições do campo do Design Estratégico aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, o que permitiu abordar a complexidade do problema de projeto de forma estratégica. A abordagem

metaprojetual, estabelecida nas fases iniciais de pesquisa, possibilitou a visualização das diversas variáveis que compreendem o projeto, resultando na construção de conhecimento para assim direcionar correta e adequadamente a ação projetual. Neste processo, os instrumentos de Design utilizados, se mostraram altamente eficazes para desenvolver as ações propostas. Finalmente, na macrofase de avaliação, relacionada à visualização das ações implementadas por meio da apresentação dos projetos desenvolvidos pelas três equipes, foi possível resgatar o conhecimento produzido na experiência e gerar *expertise* organizacional, atingindo os objetivos propostos neste estudo. O cronograma proposto e o tempo destinado para cada macrofase foi adequado, assim como a sua realização nas dependências do IFRS – Campus Erechim foi positiva, mostrando-se como um ambiente imparcial para a produção dos trabalhos; porém a continuidade das atividades no ambiente organizacional contribuiu para inserir os projetos na realidade de cada empresa.

Especificamente, no que se refere ao desenvolvimento dos projetos, todas as três equipes partiram de um mesmo *briefing*, que propôs o desenvolvimento de uma coleção cápsula de seis peças. Com exceção da Equipe C, que desenvolveu uma coleção de seis *looks*, totalizando dez peças, questão que foi validada pelo gestor e pelo grupo de trabalho. A partir dessa proposta, cada uma das três equipes realizou um conjunto de pesquisas visando compreender o contexto interno e externo à organização para, assim, recontextualizar a intenção de projeto com base nas metas criativas, produtivas e comerciais das empresas, nas características da marca e no perfil de público consumidor, entre outras questões. A construção de cenários, o estabelecimento de visões e a configuração de conceitos, também permitiu direcionar a proposta projetual de forma contextualizada com a realidade pesquisada, além de possibilitar a identificação de oportunidades reais de inovação. O projeto propriamente dito e a prototipagem das peças conceituais da coleção, por sua vez, possibilitaram a visualização de todo o processo e a reflexão acerca dos significados atribuídos à coleção, ampliando as capacidades projetuais das empresas. Neste processo, a participação de profissionais externos às empresas foi positiva, somando conhecimentos e experiências, além de contemplar as competências necessárias em cada equipe para a realização das diversas atividades relacionadas ao projeto. Ademais, as equipes que contaram com a participação ativa do gestor tiveram mais facilidade nas ações que envolviam tomada de decisão, avançando de forma mais assertiva no projeto.

Durante o processo projetual, pode-se observar o empenho de todas as três equipes em atender o *briefing* proposto, especialmente no que compreendeu a oferta de um sistema produto-serviço de moda, trazendo uma inovação de significados associada a características de sustentabilidade. Porém, o resultado dos projetos se fixou na oferta de produtos tangíveis, em detrimento da oferta do sistema produto-serviço, com exceção da Equipe A, que chegou mais próxima desta proposta, oferecendo além dos produtos, serviços agregados. Por outro lado, todos os projetos apresentaram uma proposta de inovação de significados, atribuindo novos valores de uso para produtos tradicionalmente desenvolvidos pelas empresas, a fim de construir novas relações entre a marca, o produto e o usuário. Além disso, os projetos também apresentaram características de sustentabilidade, presentes em diversos aspectos da coleção, valorizando questões ambientais e sociais já trabalhadas pelas empresas. Este resultado apresenta-se de forma positiva, embora demonstre a dificuldade de algumas empresas em compreender esta nova abordagem de Design, já que foi uma primeira experiência direcionada a uma mudança de cultura neste ambiente. Portanto, é preciso considerar que os resultados dos projetos refletiram a percepção e as experiências profissionais dos integrantes de cada equipe ao abordar, analisar e propor soluções para o problema de projeto, assim como o *know-how* das empresas para criar, produzir e distribuir a coleção.

Por fim, os objetivos propostos nesta fase do estudo foram alcançados, uma vez que se propôs implementar estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário, a fim de instrumentalizar os sujeitos da pesquisa a refletir acerca do processo projetual, construir conhecimento sobre a experiência, desenvolver *expertise* organizacional e validar uma nova cultura de projeto, o que permitirá que novas ações sejam empreendidas no futuro por cada uma das três empresas.

## 5.2 ANÁLISE DO GRUPO FOCAL

Esta seção apresenta os resultados obtidos nas discussões de Grupo Focal, realizadas com profissionais da área de Design com o objetivo de avaliar a aplicabilidade do *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário em uma perspectiva teórica e prática. Inicialmente apresenta-se a caracterização do grupo de trabalho, a fim de identificar os atores do processo, assim como suas competências profissionais e acadêmicas. Na

sequência, apresenta-se a metodologia de trabalho adotada durante a sessão de Grupo Focal, a qual compreendeu ampla discussão sobre a proposta de *framework*. E, por fim, apresenta-se a avaliação e as sugestões propostas pelo grupo para melhoria do *framework*. É importante mencionar que embora a realização do Grupo Focal tenha trazido contribuições importantes para o estudo, a aplicação do *framework* na prática das empresas poderá trazer novos subsídios além daqueles já apontados neste processo.

### 5.2.1 Identificação do grupo de trabalho

O Grupo Focal foi formado por sete profissionais da área de Design, identificados no Quadro 30. Conforme se pode observar, estes profissionais possuem formação acadêmica no campo do Design, atuam na docência e/ou no mercado há um período de tempo considerado significativo, concentrando suas atividades nas áreas de Design de Moda e de Design de Produto. Este grupo, formado por especialistas na área com experiências distintas, reuniu competências favoráveis ao processo de análise da proposta conceitual e metodológica que fundamenta o *framework*, além da sua aplicabilidade em empresas de confecção do vestuário.

Quadro 30 – Identificação dos profissionais que participaram do Grupo Focal<sup>24</sup>

Profissional	Formação acadêmica	Atuação profissional	Área de atuação profissional	Tempo de atuação profissional
Profissional 1	Doutorado	Docência/Mercado	Design de Moda	11 anos
Profissional 2	Doutorado em andamento	Docência/Mercado	Design de Moda	10 anos
Profissional 3	Doutorado em andamento	Docência/Mercado	Design de Produto	30 anos
Profissional 4	Doutorado em andamento	Mercado	Design de Produto	8 anos
Profissional 5	Mestrado	Docência/Mercado	Design de Moda	8 anos
Profissional 6	Especialização	Mercado	Design de Moda	15 anos
Profissional 7	Graduação	Mercado	Design de Moda	1 ano

(fonte: elaborado pela autora)

A escolha de profissionais com estas características teve como objetivo discutir a proposta de *framework* numa perspectiva teórica e prática, com base nas suas percepções e experiências na academia e na indústria, nas áreas de Design de Moda e Design de Produto.

<sup>24</sup> Os dados do Quadro 30 são referentes ao ano de 2017, coletados no mês de outubro.

### **5.2.2 Identificação da metodologia de trabalho**

Os participantes do Grupo Focal foram reunidos em uma única sessão de trabalho, realizada nas dependências da UFRGS, a qual compreendeu quatro horas de atividades intensivas, organizadas em dois momentos sequenciais. O primeiro momento, de caráter expositivo, foi destinado à apresentação do estudo, ou seja, das bases teóricas e dos resultados de pesquisa que fundamentaram a construção do *framework*, a fim de possibilitar aos participantes uma visão ampla do trabalho desenvolvido. O segundo momento, de caráter interativo, foi concretizado por meio de um processo de discussão em grupo sobre a proposta de *framework*, a fim de avaliar a sua implementação em empresas de confecção do vestuário sob uma perspectiva teórica e prática. Este processo seguiu um protocolo de questões abordando a relevância do objetivo geral do *framework*, a aplicabilidade do *framework* em empresas de confecção do vestuário, a sistematização do *framework* com o processo de desenvolvimento de produtos de moda, a abordagem de Design Estratégico adotada no *framework*, e as fases e ações propostas no *framework*. A ampla discussão sobre estas questões possibilitou a análise e a avaliação dos diversos elementos que constituem a proposta conceitual e metodológica que fundamenta o *framework*.

### **5.2.3 Avaliação do *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário**

A avaliação do *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design, no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário, realizada pelos participantes do Grupo Focal, foi positiva, destacando a sua relevância para a indústria e revelando algumas sugestões para melhoria da sua proposta original, conforme se pode observar no Quadro 31.

Quadro 31 – Avaliação do *framework*

Questões	Avaliação	Sugestões
<b>1. Relevância do objetivo geral do <i>framework</i></b>	O objetivo do <i>framework</i> é considerado relevante, tendo em vista que a pesquisa realizada em empresas de confecção do vestuário indica a necessidade de inovação do processo de desenvolvimento de produtos de moda e, também, do próprio produto como estratégia competitiva.	
<b>2. Aplicabilidade do <i>framework</i> em empresas de confecção do vestuário</b>	A aplicabilidade do <i>framework</i> é validada, uma vez que a sua proposta está fundamentada na metodologia projetual testada no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário.	Sensibilizar os gestores para a construção de uma nova cultura de Design nas empresas, destacando a importância da implementação de estratégias de inovação pelo Design.
		Desenvolver uma metodologia didática que facilite a compreensão pelos profissionais envolvidos na aplicação do <i>framework</i> .
<b>3. Sistematização do <i>framework</i> com o processo de desenvolvimento de produtos de moda</b>	A sistematização do <i>framework</i> com o processo de desenvolvimento de produtos de moda mostra-se adequada, haja vista que esta proposta deve ser implementada juntamente com uma metodologia projetual para orientar as fases e as ações do processo.	Instrumentalizar as empresas na aplicação do <i>framework</i> , direcionando métodos e ferramentas específicas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, a fim de construir um processo de aprendizagem organizacional.
<b>4. Abordagem de Design estratégico adotada no <i>framework</i></b>	A abordagem de Design Estratégico apresenta-se como uma alternativa que contribui com os objetivos do <i>framework</i> , pois atribui enfoque estratégico ao processo de desenvolvimento de produtos de moda.	Dar mais ênfase ao <i>contrabriefing</i> como pausa reflexiva do processo projetual.
		Trabalhar melhor a ideia de sistema produto-serviço como resultado da aplicação do <i>framework</i> , reforçando a ideia de criação de valor.
<b>5. Fases e ações propostas no <i>framework</i></b>	As fases e as ações propostas estão direcionadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, mostrando-se adequadas aos objetivos do <i>framework</i> .	Apontar os <i>inputs</i> e os <i>outputs</i> esperados em cada fase.
		Evidenciar os métodos e as ferramentas utilizadas em cada fase.

(fonte: elaborado pela autora)

Especificamente, o objetivo geral do *framework* foi considerado relevante, tendo em vista que a Pesquisa de Campo e o Estudo de Caso realizados em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest indicaram a necessidade de implementação de estratégias de

inovação pelo Design aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, resultando na inovação do produto, com vistas ao aumento da sua competitividade.

A aplicabilidade do *framework* foi validada, considerando que a sua proposta foi fundamentada na metodologia projetual apresentada no item 3.4.2 deste estudo, a qual foi testada, durante a Pesquisa Ação, no processo projetual de três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest, trazendo resultados positivos. Porém, um ponto importante levantado pelo grupo, que por sua vez está relacionado a aplicabilidade do *framework*, compreende a necessidade de mudanças nos processos organizacionais das empresas, o que gerou duas sugestões para o trabalho. A primeira refere-se a sensibilização dos gestores para a construção de uma nova cultura de Design, destacando a importância da inserção do Design aos níveis estratégicos da organização, a fim de contribuir para o desenvolvimento de estratégias de inovação. E, a segunda, consiste no desenvolvimento de uma metodologia didática que facilite à compreensão dos profissionais envolvidos na aplicação do *framework*. Estas ações serão realizadas em trabalhos futuros.

A sistematização do *framework* com o processo de desenvolvimento de produtos de moda foi considerada favorável, haja vista que esta proposta deve ser implementada juntamente com uma metodologia projetual para orientar as fases e as ações do processo, a exemplo dos métodos e ferramentas adotadas na Pesquisa Ação. Sobre essa questão, outro importante ponto discutido pelo grupo refere-se aos designers estarem preparados para utilizar esta nova metodologia de trabalho, o que resultou na sugestão de instrumentalizar as empresas na aplicação do *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda por meio de um processo de aprendizagem organizacional. Esta ação será sincronizada com as ações anteriores, porém também serão realizadas em trabalhos futuros.

A abordagem de Design Estratégico, adotada no *framework*, foi considerada apropriada e relevante, pois contribuiu com a sua proposta conceitual e metodológica, atribuindo enfoque estratégico ao processo de desenvolvimento de produtos de moda. Nessa questão, o grupo ressaltou a importância do metaprojeto, próprio da abordagem de Design Estratégico, como um processo de construção de conhecimento direcionado à ação projetual, sugerindo atribuir maior ênfase ao *contrabriefing* como pausa reflexiva do processo metaprojetual a fim de identificar novas formas de criação de valor para o projeto. Nesse mesmo sentido, o grupo destacou a relevância deste processo para orientar estratégias de inovação organizacional,

ampliando o foco da inovação do produto para uma estratégia integrada de Design de sistema produto-serviço, sugerindo reforçar a ideia de criação de valor como resultado da aplicação do *framework*. Estas questões serão melhor trabalhadas nos textos que apresentam o *framework*, uma vez que a sua proposta já contempla esta abordagem, própria do Design Estratégico.

As fases e as ações propostas foram julgadas adequadas aos objetivos do *framework*, estando de acordo com a abordagem de Design Estratégico e atendendo o direcionamento metodológico atribuído ao processo de desenvolvimento de produtos de moda. Porém, a fim de tornar a proposta mais clara e detalhada, o grupo sugeriu apontar os *inputs* e os *outputs* esperados em cada fase, assim como explicitar os métodos e as ferramentas neste processo. Estas contribuições serão incorporadas ao trabalho na forma de texto explicativo e quadros que apresentam a sistematização do *framework* com o processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário.

Finalmente, o grupo concluiu pela validação do *framework*, apontando algumas alterações a serem realizadas na sua proposta original, as quais já estão contempladas no capítulo seguinte “*Framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário”, além de ações a serem implementadas em trabalhos futuros.

## **6. FRAMEWORK PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PELO DESIGN NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA EM EMPRESAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO**

Este capítulo apresenta a proposta de *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário, trazendo as seguintes seções: a) Abordagem teórico-metodológica aplicada ao *framework*; b) Apresentação do *framework*; c) Sistematização do *framework* com o processo de desenvolvimento de produtos de moda; d) Aplicação do *framework* em empresas de confecção do vestuário; e) Considerações sobre a aplicação do *framework*; e f) Ações para o futuro. Esta proposta de *framework* apoia-se nas fases anteriores da pesquisa, especialmente relacionando a fundamentação teórica sobre o tema de estudo com a prática encontrada nas empresas. Porém, é importante ressaltar que, embora esta proposta tenha sido validada por profissionais da área mediante a metodologia de Grupo Focal, a sua aplicação, no contexto prático das empresas, se faz necessária em trabalhos futuros.

### **6.1 ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA APLICADA AO *FRAMEWORK***

A proposta de *framework* parte da atual concepção de sociedade, caracterizada por um cenário complexo constituído por um sistema de redes causais, formando infinitas interações entre os diversos elementos que compreendem este ambiente (CARDOSO, 2008). Inserida nesse cenário, a atividade de Design, igualmente torna-se complexa, os problemas de projeto, denominados *wicked problems*, são considerados abertos e continuamente redefinidos pelo ambiente e, portanto, estão sujeitos a resolução de diferentes formas ao longo do processo projetual (COYNE, 2005; RITTEL; WEBBER, 1973).

Diante desse contexto, o *framework* fundamenta-se em teorias contemporâneas do campo de Design, a exemplo da abordagem de Design Estratégico (CELASCHI, 2007; DESERTI; 2007), que propõem modelos de pensamento capazes de atuar num processo de identificação, análise e resolução de problemas complexos, por meio da construção de um conjunto de conhecimentos capitalizados em torno da ação projetual. Esta abordagem resgata o modelo de prática reflexiva (SCHÖN, 2000), respondendo às limitações do pensamento simplificador e

cartesiano da ciência, que se ocupava dos aspectos técnico-produtivos do projeto em prejuízo das novas relações complexas estabelecidas entre empresa, mercado, consumo e cultura.

Nesse sentido, o *framework* apoia-se na metodologia de metaprojeto, definido, por Celaschi (2007) e Deserti (2007), como um processo de reflexão crítica sobre a ação projetual, a fim de construir uma plataforma de conhecimento que permita a identificação de possíveis respostas a um problema de projeto numa situação de incessante mudança, o que confere dimensão estratégica ao processo. O metaprojeto resume-se, assim, em fases de pesquisa, análise e síntese dos vínculos estabelecidos entre o contexto e o projeto, direcionando estratégias de ação para o desenvolvimento do projeto. Esse processo ativa um conjunto de capacidades projetuais relacionadas à observação reflexiva da realidade, à elaboração de cenários alternativos ou futuros e à criação de conceitos de projeto. Logo, o metaprojeto atua na complexidade do problema de projeto, ampliando as capacidades projetuais do designer por meio da exploração do problema e da busca de melhores resultados para o projeto, configurando-se como um processo de inovação dirigido pelo Design (*Design driven*).

Nessa perspectiva, o *framework* traz a inovação como intenção principal de um processo de resolução de problemas complexos, que parte do metaprojeto, porém, se amplia a nível de projeto, compreendendo além de atividades de construção de conhecimento aplicado a ação projetual, atividades de desenvolvimento e de tangibilização do projeto. Este processo traz como resultado a inovação do produto, que se configura como uma estratégia integrada de Design de sistema produto-serviço, combinação de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo, gerando vantagem competitiva para a organização pela ampliação da sua cadeia de valor. A partir dessa abordagem, o *framework* apoia-se, ainda, em estratégias de criação de valor (VERGANTI, 2008), propondo o desenvolvimento de produtos com novos significados a fim de modificar a maneira como a empresa se apresenta se relaciona com o mercado por meio de suas ofertas, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios ao atuar na rede complexa de atividades da organização, tornando-a mais competitiva neste ambiente.

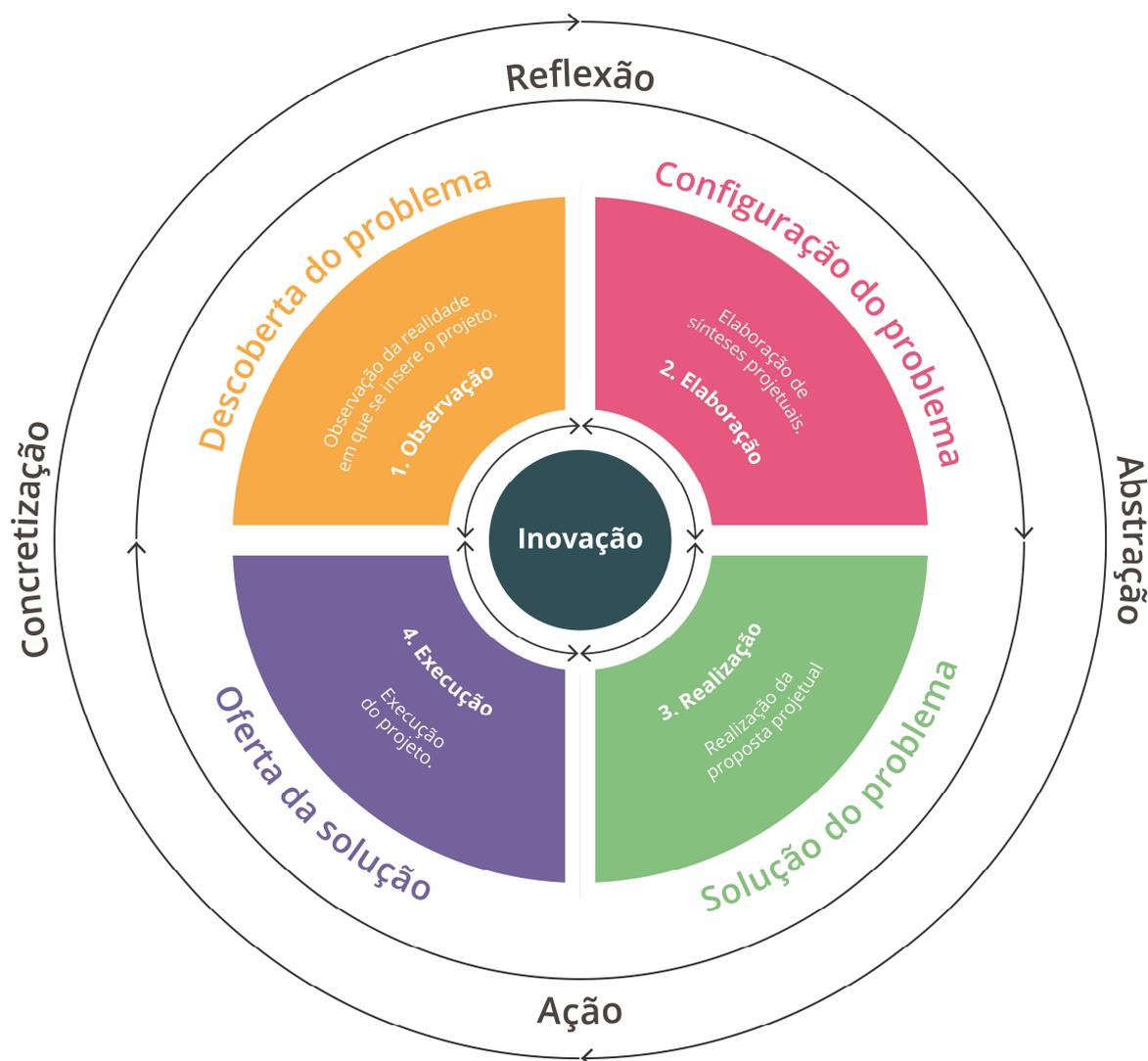
Por fim, esta proposta também se fundamenta na prática das empresas de confecção do vestuário, identificada na pesquisa aplicada realizada na fase anterior do estudo, o que permitiu relacionar as abordagens conceituais acima citadas com modelos teórico-metodológicos aplicáveis a esta realidade a fim de orientar a implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda nestas empresas.

## 6.2 APRESENTAÇÃO DO *FRAMEWORK*

O *framework* proposto tem como objetivo orientar a implementação de estratégias de inovação aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário, atuando na complexidade do ambiente projetual, caracterizado pelas novas relações complexas estabelecidas entre empresa, mercado, consumo e cultura.

Nesse sentido, o *framework* desenha-se num formato circular que lembra uma mandala – representação geométrica da dinâmica relação entre o homem e o universo –, indicando a interação entre Design e ambiente, uma vez que se apoia num processo de construção de conhecimento intra e inter-organizacional, a fim de direcionar a inovação do sistema produto-serviço. A inovação está no centro da figura, representando a sua intenção principal, ampliando-se em toda a sua estrutura, fragmentada em quatro fases sistêmicas que compreendem a observação reflexiva da realidade em que se insere o projeto, a elaboração de sínteses projetuais, a realização da proposta projetual e a execução do projeto, as quais se apoiam na metodologia de metaprojeto, ampliada a nível de projeto. Estas fases estão assim relacionadas a uma estratégia de resolução de problemas de projeto no que se refere a descoberta do problema (*problem finding*), a configuração do problema (*problem setting*), a solução do problema (*problem solving*) e a oferta da solução para o mercado (*spreading*), potencializando o pensamento projetual para lidar com a complexidade do projeto. Portanto, o *framework* proposto, apresentado na Figura 30, consiste num modelo dinâmico de reflexão para a ação, ampliando as capacidades projetuais do designer ao atuar na evolução do problema de projeto, o que configura a dimensão estratégica do processo de inovação dirigido pelo Design. As fases deste processo, apresentadas a seguir, foram assim denominadas: Observação, Elaboração, Realização e Execução.

Figura 30 – *Framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no PDP de moda

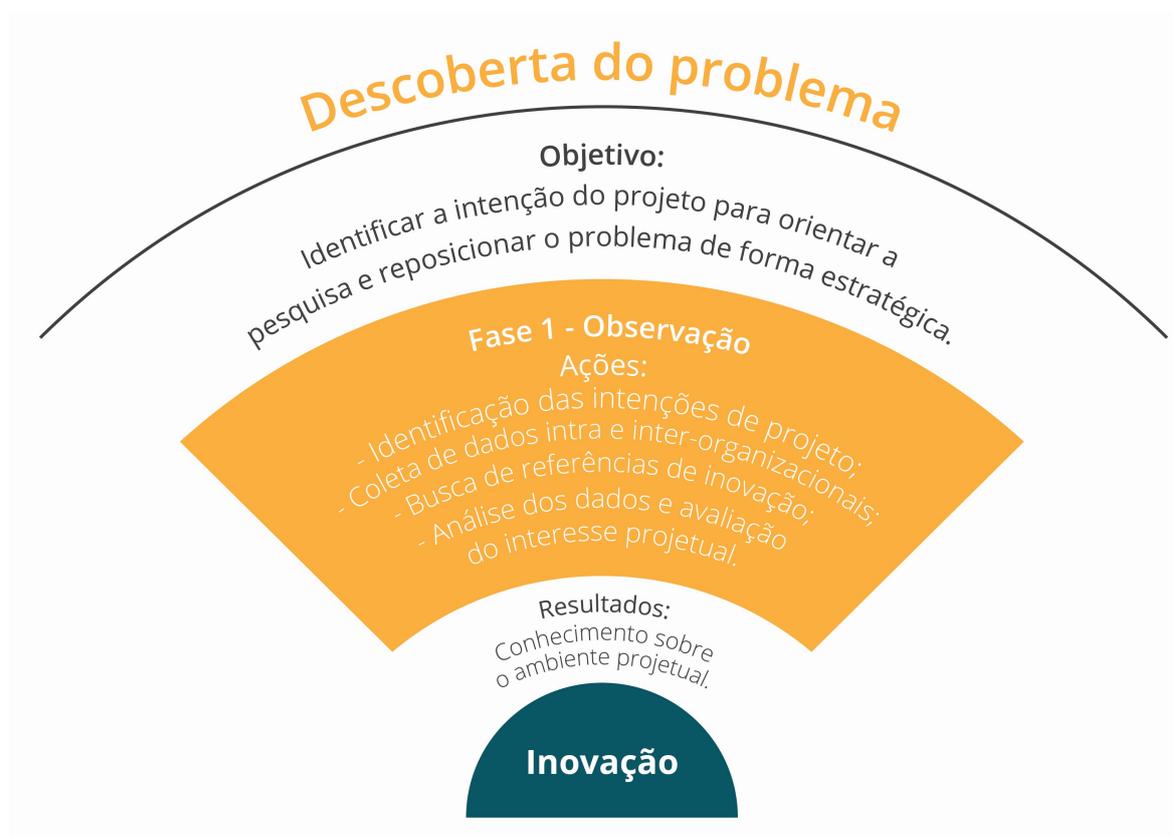


(fonte: elaborada pela autora)

A fase de observação, apresentada na Figura 31, tem como objetivo identificar o mérito do problema para orientar a pesquisa e reposicionar a intenção de projeto de forma estratégica. Particularmente, a partir de uma proposta inicial, essa fase consiste na observação da realidade em que se insere o projeto, compreendendo as seguintes ações: identificação das intenções de projeto, coleta de dados intra e inter-organizacionais, busca de referências de inovação e, por fim, análise dos dados e avaliação do interesse projetual. Especialmente as ações de pesquisa visam, de um lado, à compreensão do contexto interno e externo a organização a fim de identificar suas capacidades e potencialidades criativas, produtivas e mercadológicas e, de outro, a identificação de tendências de inovação direcionadas à

orientação do processo criativo. Estas ações resultam num conjunto de conhecimentos sobre o ambiente, o que possibilita a reflexão dos diversos fatores relacionados à ação projetual, assim como à revisão das intenções de projeto e à definição de possíveis estratégias de Design para a solução do problema. Portanto, diferentemente das abordagens tradicionais de Design, esta fase consiste numa dinâmica de reflexão para a ação projetual, evidenciando a importância da pausa reflexiva do processo, o que configura a dimensão estratégica do processo de inovação dirigido pelo Design.

Figura 31 – Fase de observação

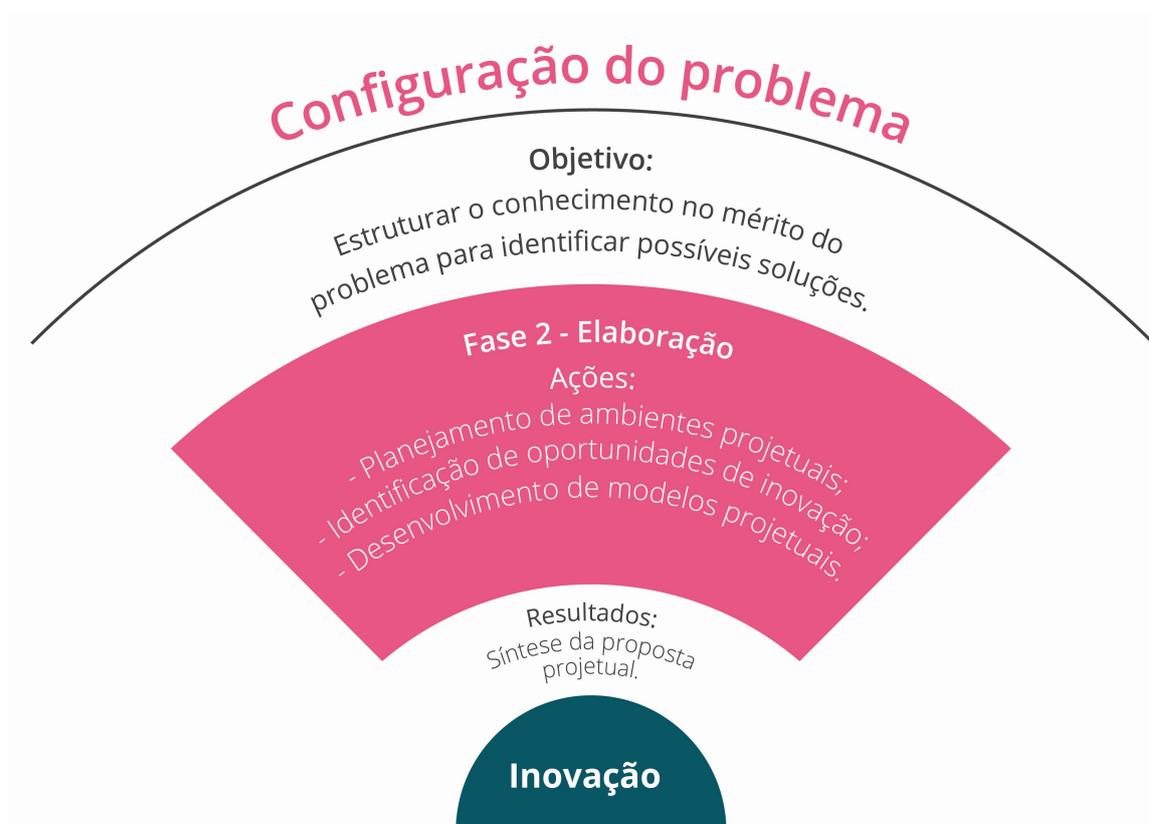


(fonte: elaborada pela autora)

A fase de elaboração, apresentada na Figura 32, tem como objetivo estruturar o conhecimento no mérito do problema para identificar possíveis soluções para o projeto. Especificamente, a partir do conhecimento construído, esta fase consiste na elaboração de sínteses projetuais, compreendendo as seguintes ações: planejamento de ambientes projetuais, identificação de oportunidades de inovação e desenvolvimento de modelos projetuais. Estas ações consistem na capacidade de prever possibilidades de atuação da empresa no mercado, prevendo causas e efeitos, riscos e incertezas, pela definição de hipóteses projetuais baseadas em princípios

funcionais/estéticos e em valores de uso, estabelecendo vínculos significativos entre o produto e o usuário. Logo, essas ações se constituem num processo de reflexão que se materializa pela construção e avaliação prévia de alternativas de projeto a fim de identificar oportunidades estratégicas de ação, resultando na síntese da proposta projetual. Portanto, assim como na fase anterior, esta fase configura a dimensão estratégica do processo de inovação dirigido pelo Design, atuando na complexidade do projeto pelo estabelecimento de relações entre empresa, mercado, consumo e cultura.

Figura 32 – Fase de elaboração

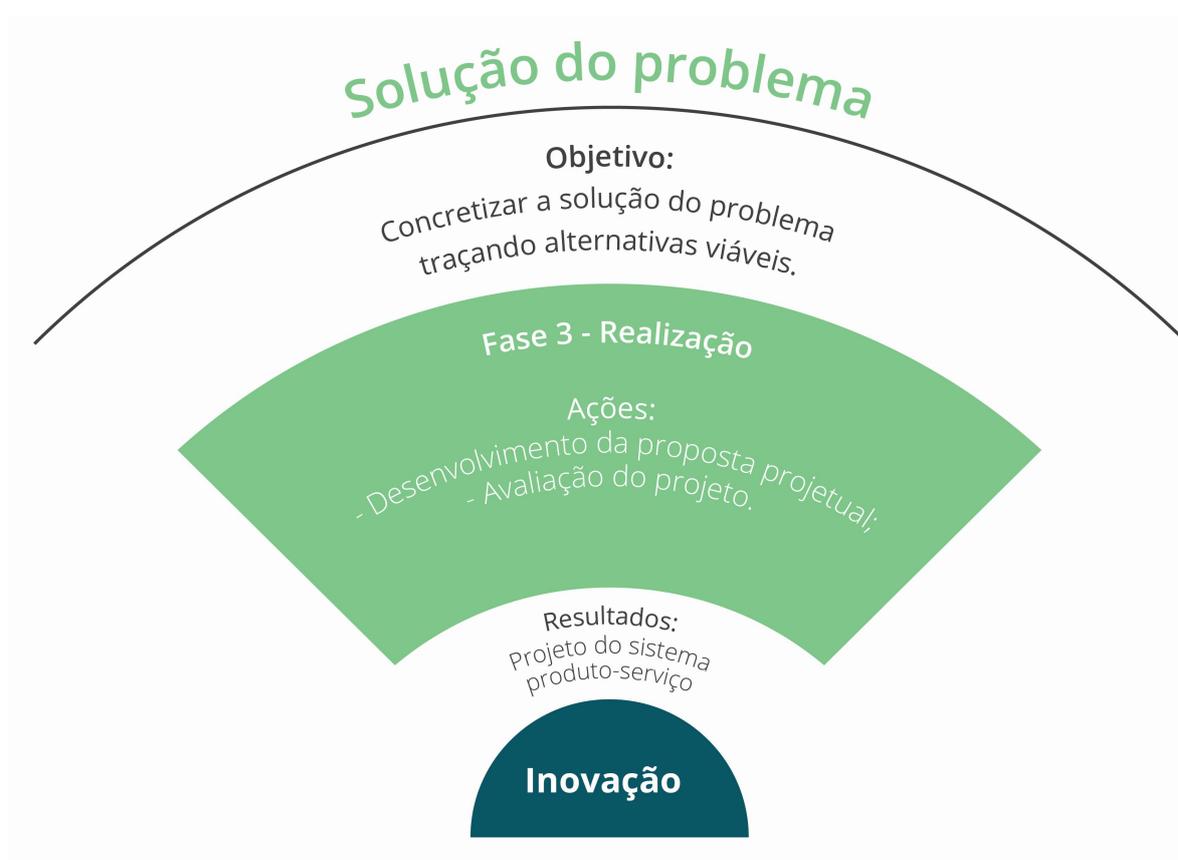


(fonte: elaborada pela autora)

A fase de realização, apresentada na Figura 33, tem como objetivo concretizar a solução do problema traçando alternativas viáveis. Particularmente, a partir de uma síntese de projeto, essa fase consiste na realização da proposta projetual, compreendendo as seguintes ações: desenvolvimento da proposta projetual e avaliação do projeto. Em outras palavras, estas ações representam a configuração detalhada do projeto propriamente dito, que deve contemplar a definição de características técnicas e estilísticas, assim como de valores de uso, estabelecendo novos significados aos produtos. Enquanto as fases anteriores representam um

processo de reflexão dos diversos elementos que compreendem o projeto, esta fase consiste na ação projetual, resultando no desenvolvimento do sistema produto-serviço fundamentado em estratégias de inovação organizacional pela oferta de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo. Portanto, nessa fase, a proposta projetual passa de um nível de reflexão para um nível de ação, efetivando a dimensão tática e operacional do processo de inovação dirigido pelo Design.

Figura 33 – Fase de realização

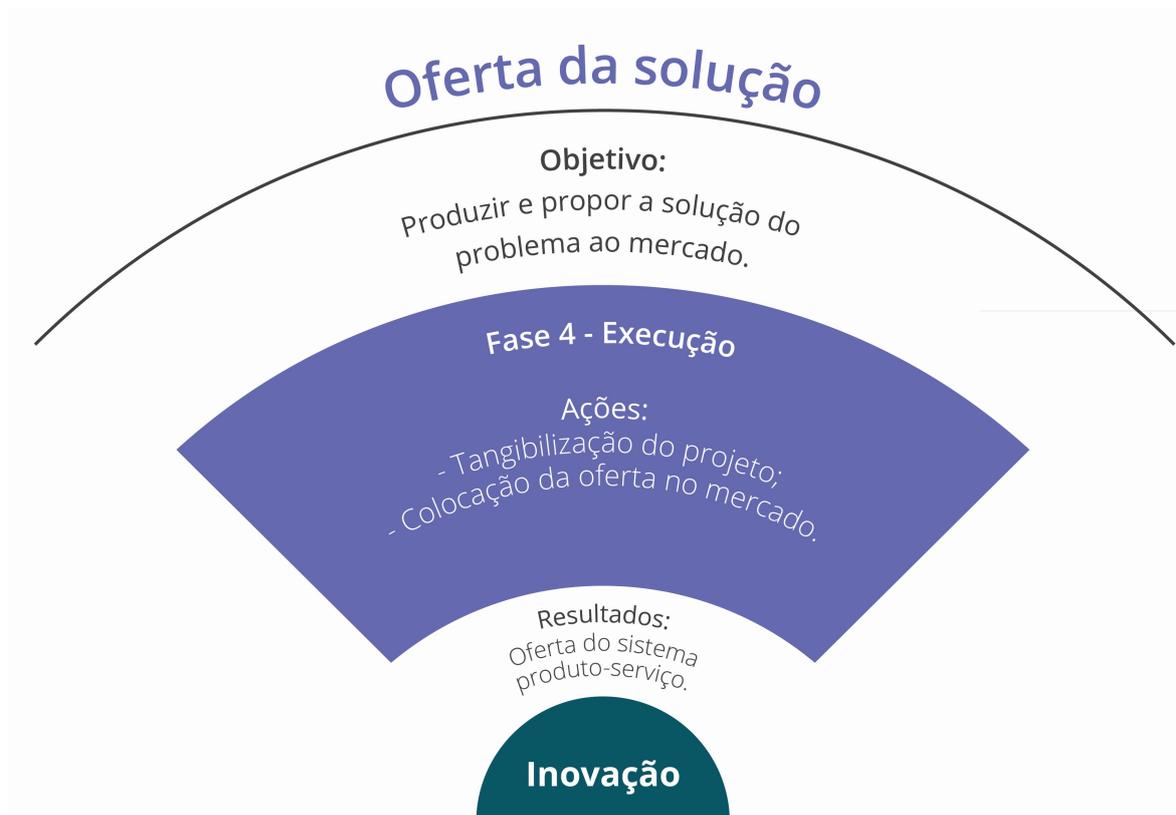


(fonte: elaborada pela autora)

A fase de execução, apresentada na Figura 34, tem como objetivo produzir e propor a solução do problema ao mercado. Especificamente, a partir do desenvolvimento do sistema produto-serviço, essa fase consiste na execução do projeto, compreendendo as seguintes ações: tangibilização do projeto por meio da produção das peças e colocação da oferta no mercado. Enquanto as fases anteriores representam um processo de reflexão e de ação projetual, essa fase consiste na materialização do processo, resultando na oferta do sistema produto-serviço para o mercado e na valorização do negócio. Portanto, essa fase, que, também, se efetiva na

dimensão tática e operacional do processo de inovação dirigido pelo Design, estabelece a interação estratégica entre Design/empresa/mercado.

Figura 34 – Fase de execução



(fonte: elaborada pela autora)

Estas fases compreendem dinâmicas de reflexão, abstração, ação e concretização, se configurando como um processo de aprendizagem experiencial (KOLB, 1984), uma vez que o aspecto cíclico do processo indica a possibilidade de revisitação constante de suas ações de acordo com as necessidades apresentadas durante o percurso projetual, potencializando a identificação de novos caminhos para a resolução do problema de projeto num contexto prático, caracterizado por um sistema sociocultural em constante transformação. Portanto, este processo visa desenvolver expertise organizacional para a observação reflexiva da realidade em que se insere o projeto, a elaboração de sínteses projetuais, a realização da proposta projetual e a execução do projeto, instrumentalizando as empresas para a construção de conhecimento aplicado ao processo de desenvolvimento de produtos de moda.

### 6.3 SISTEMATIZAÇÃO DO *FRAMEWORK* COM O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA

A aplicação do *framework* deve ser sistematizada com o processo de desenvolvimento de produtos de moda, utilizando metodologias projetuais aplicáveis à realidade das empresas, a exemplo da proposta apresentada no item 3.4.2 deste estudo, testada e validada em três empresas de confecção do vestuário, conforme descreve o item 5.1, também, deste estudo. Nesse sentido, as fases do *framework* estão associadas às fases do processo projetual, direcionando ações específicas, assim como métodos e ferramentas para executá-las.

Conforme é possível observar no Quadro 32, a fase de observação está associada às fases de *briefing*, pesquisa metaprojetual e *contrabriefing* do processo de desenvolvimento de produtos de moda. Especificamente, o *briefing* consiste na identificação de uma intenção inicial de projeto por meio da análise das metas e objetivos da empresa. A pesquisa contextual compreende a coleta de dados, intra e inter-organizacionais, a fim de ampliar as informações obtidas no *briefing*, orientando o processo de tomada de decisões projetuais, sendo concretizada por ações como a análise do macroambiente em que se insere o projeto, a análise do contexto organizacional e mercadológico da empresa, a análise da identidade da marca, a análise do perfil de público consumidor e a análise da capacidade criativa, produtiva e comercial da empresa. A pesquisa *blue-sky* compreende a busca de referências de inovação direcionadas à orientação do processo criativo por meio de ações como a identificação de macrotendências de comportamento social e a identificação de conteúdo de moda. Finalmente, o *contrabriefing* consiste na análise dos dados coletados e na avaliação do interesse projetual, representando, assim, uma fase importante do processo, pois diferentemente das metodologias tradicionais de Design, possibilita uma pausa reflexiva durante o percurso, o que permite reposicionar estrategicamente as intenções de projeto com base no conhecimento construído sobre o ambiente a fim de sustentar e orientar a ação projetual. Estas ações podem ser executadas através de discussões com a equipe de trabalho e análise de arquivos da empresa, como também utilizando os seguintes métodos propostos por Kumar (2013): *popular media search*, *concept sorting*, *matriz swot*, *offering-activity-culture map*, *user groups definition*, *from to exploration e trends matrix*.

Quadro 32 – Sistematização da fase de observação com o PDP de Moda

Fase 1 - Observação da realidade em que se insere o projeto.		
<i>Inputs: Intenção de projeto.</i>		
Fases PDP Moda / Ações de implementação do <i>framework</i>	Ações específicas PDP de Moda	Métodos e ferramentas aplicadas ao PDP Moda
<i>Briefing:</i> Identificação das intenções de projeto.	Análise do <i>briefing</i> .	Discussão com a equipe de trabalho.
Pesquisa Contextual: Coleta de dados intra e inter-organizacionais.	Análise do macroambiente. Análise da empresa/mercado. Análise da identidade da marca. Análise do público consumidor. Análise da coleção anterior.	<i>Popular media search; Concept sorting; Matriz swot; Offering-activity-culture map; User groups definition</i> (KUMAR, 2013); Análise de arquivos da empresa.
Pesquisa <i>Blue-Sky</i> : Busca de referências de inovação.	Identificação de macrotendências. Identificação de conteúdo de moda.	<i>From to exploration; Trends matrix</i> (KUMAR, 2013).
<i>Contrabriefing:</i> Análise dos dados e avaliação do interesse projetual.	Definição do <i>contrabriefing</i> .	<i>Value hypothesis</i> (KUMAR, 2013).
<i>Outputs: Conhecimento sobre o ambiente para sustentar e orientar a ação projetual.</i>		

(fonte: elaborado pela autora)

Conforme é possível visualizar no Quadro 33, a fase de elaboração está associada às fases de cenários, visões e conceitos do processo de desenvolvimento de produtos de moda. Os cenários representam o planejamento de ambientes projetuais por meio da definição do universo da coleção, que pode compreender também a delimitação de temáticas de estilo, a fim de prever possibilidades de atuação da empresa. A fase de visões refere-se a identificação de oportunidades de inovação e de criação de valor para a coleção através da identificação de valores de uso e de princípios funcionais e estéticos das peças. A fase de conceitos, por sua vez, constitui-se pelo desenvolvimento de modelos projetuais, materializados pela elaboração de peças conceituais que darão origem a proposta de coleção, resultando na síntese do projeto. Estas ações podem ser executadas por meio de painéis semânticos, como o *moodboard*, amplamente utilizado em projetos de moda, como também utilizando os seguintes métodos propostos por Kumar (2013): *foresight cenário* e *concept sketch*.

Quadro 33 – Sistematização da fase de elaboração com o PDP de Moda

Fase 2 - Elaboração de sínteses projetuais		
Inputs: Conhecimento sobre o ambiente projetual		
Fases PDP Moda / Ações de implementação do <i>framework</i>	Ações específicas PDP de Moda	Métodos e ferramentas aplicadas ao PDP Moda
Cenários: planejamento de ambientes projetuais.	Definição do universo da coleção/ delimitação de temáticas de estilo.	<i>Foresight cenário</i> (KUMAR, 2013).
Visões: identificação de oportunidades de inovação.	Identificação de valores de uso e de princípios funcionais/estéticos.	<i>Moodboard</i>
Conceitos: desenvolvimento de modelos projetuais.	Elaboração de peças conceituais. Definição do melhor conceito.	<i>Concept sketch</i> (KUMAR, 2013).
Outputs: Síntese da proposta projetual baseada em oportunidades de inovação e criação de valor		

(fonte: elaborado pela autora)

Conforme é possível visualizar no Quadro 34, a fase de realização está associada às fases de projeto e prototipagem do processo de desenvolvimento de produtos de moda. O projeto representa o desenvolvimento da proposta projetual propriamente dita, sendo concretizado pela elaboração das peças comerciais da coleção, o que compreende a definição dos seus valores de uso, assim como as suas configurações técnicas e estilísticas. A prototipagem compreende a avaliação do projeto a partir do processo de confecção dos protótipos, o que permite a análise das peças e a realização das correções e adequações necessárias, viabilizando a sua tangibilização. Estas ações podem ser executadas por meio de métodos e ferramentas já utilizadas em projetos de moda, o que envolve práticas próprias de cada empresa, tais como: desenvolvimento dos desenhos técnico e estilizado, preenchimento da ficha de identificação do produto, elaboração das cartelas de tecidos, materiais e cores, execução da modelagem, do corte e da costura e prova das peças.

Quadro 34 – Sistematização da fase de realização com o PDP de Moda

Fase 3 - Realização da proposta projetual		
<i>Inputs: Síntese da proposta projetual</i>		
Fases PDP Moda / Ações de implementação do framework	Ações específicas PDP de Moda	Métodos e ferramentas aplicadas ao PDP Moda
Projeto: desenvolvimento da proposta projetual.	Elaboração de peças comerciais (definição de valores de uso e de configurações técnicas/estilísticas).	Desenho técnico/estilizado. Ficha de identificação do produto. Cartela de tecidos/materiais/cores.
Prototipagem: avaliação do projeto.	Confecção dos protótipos. Análise das peças. Realização das correções/adequações.	Modelagem/corte/costura. Prova das peças.
<i>Outputs: Projeto do sistema produto-serviço fundamentado em estratégias de inovação organizacional pela oferta de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo</i>		

(fonte: elaborado pela autora)

Conforme é possível visualizar no Quadro 35, a fase de execução está associada às fases de produção e comercialização do processo de desenvolvimento de produtos de moda. A produção compreende, especificamente, a tangibilização do projeto por meio da sistematização e execução do processo produtivo. A comercialização representa a colocação dos produtos no mercado pela divulgação e venda da coleção, resultando na valorização do negócio pela oferta do sistema produto-serviço. Assim como na fase anterior, estas ações podem ser executadas por meio de métodos e ferramentas já utilizadas em empresas de confecção do vestuário, o que envolve práticas específicas, tais como: execução da modelagem, do corte e da costura das peças e produção de catálogos, de desfiles e de *workshops* de vendas.

Quadro 35 – Sistematização da fase de execução com o PDP de Moda

Fase 4 - Execução do projeto		
<i>Inputs: Projeto do sistema produto-serviço</i>		
Fases PDP Moda / Ações de implementação do framework	Ações específicas PDP de Moda	Métodos e ferramentas aplicadas ao PDP Moda
Produção: tangibilização do projeto.	Sistematização e execução do processo produtivo.	Modelagem/corte/costura.
Comercialização: colocação da oferta no mercado.	Divulgação e venda da coleção.	Catálogo/desfile/ <i>workshop</i> de venda.
<i>Outputs: Oferta do sistema produto-serviço e valorização do negócio</i>		

(fonte: elaborado pela autora)

Por fim, alguns dos métodos e ferramentas propostas para a execução das fases e ações descritas são próprios do campo do Design (KUMAR, 2013), porém podem ser adaptados ao campo do Design de Moda; outros, já utilizados em projetos de moda, envolvem conhecimentos e competências específicas de cada empresa de confecção do vestuário. Estes procedimentos podem, portanto, ser definidos de acordo com as condições apresentadas durante o processo projetual e com as necessidades da empresa.

#### 6.4 APLICAÇÃO DO *FRAMEWORK* EM EMPRESAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO

O *framework* é direcionado a empresas de confecção do vestuário que apresentam as seguintes características: possuem setor de Design, são desenvolvedoras de produtos e atuam no segmento da moda, a exemplo das empresas selecionadas para participar do Estudo de Caso e da Pesquisa Ação, realizados em fases anteriores deste estudo. A definição de empresas com este perfil levou em consideração os objetivos do estudo, uma vez que o *framework* se propõe a atuar na atividade de Design destas empresas, orientando a implementação de estratégias de inovação aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, o que justifica tais características.

Diante disso, a aplicação do *framework* deve ser sistematizada com o processo de desenvolvimento de produtos de moda, utilizando metodologias projetuais aplicáveis à realidade destas empresas, a exemplo da proposta apresentada no item 3.4.2 deste estudo, que traz contribuições do campo do Design Estratégico, sem desconsiderar as especificidades do campo do Design de Moda. Esta abordagem se vale de um conjunto de conhecimentos capitalizadas em torno de processos de reflexão para a ação projetual, direcionando à identificação, à análise e à resolução de problemas complexos. Desse modo, insere enfoque estratégico ao processo, ampliando o caráter tradicional das metodologias projetuais adotadas nas empresas de confecção do vestuário pesquisadas, as quais se mostram restritas a fases e ações que não conseguem captar a real complexidade dos problemas de projeto, conforme se evidenciou em fases anteriores do estudo. Assim, sugere-se que as empresas adotem metodologias projetuais que valorizem dinâmicas de construção de conhecimento como uma base de sustentação para o desenvolvimento do projeto.

Portanto, o *framework* propõe uma nova maneira de abordar o projeto, configurando-se em fases que compreendem a observação reflexiva da realidade em que se insere o projeto, a elaboração de sínteses projetuais baseadas em oportunidades de inovação, a realização do projeto fundamentado em estratégias de inovação organizacional e a execução projeto, resultando na oferta do sistema produto-serviço para o mercado. Este processo envolve um conjunto de competências projetuais relacionadas à capacidade de observar e compreender fenômenos complexos para prever o futuro, estabelecendo metas e estratégias de ação; à capacidade de tornar o futuro visível, formulando modelos de realidade para acelerar o processo de tomada de decisão; à capacidade de desenvolver o pensamento projetual, atribuindo forma a nova realidade; e à capacidade de produzir e ofertar a nova realidade para o mercado (FRANZATO, 2011; ZURLO, 2010). Este conjunto de competências, observadas ao longo do processo projetual, deve ser construído a nível organizacional.

Especificamente, a primeira competência, relacionada à construção de conhecimento aplicado ao projeto, deve ser desenvolvida por uma equipe de trabalho multidisciplinar, a fim de institucionalizar um processo contínuo e permanente de reflexão para ação, alimentando constantemente os processos projetuais e fornecendo informações para as decisões estratégicas. As empresas que conseguirem estabelecer esta sistemática poderão flexibilizar o *framework*, avançando nesta fase de forma mais ágil, uma vez que o processo de construção de conhecimento não estará vinculado tão somente ao início do ciclo projetual, mas se dará ao longo de todo percurso, possibilitando ainda, a revisitação constante de suas ações de acordo com as necessidades apresentadas durante o projeto. Da mesma maneira, as demais competências devem ser desenvolvidas conjuntamente por todos os atores envolvidos em cada fase e ação proposta, a fim de desenvolver *expertise* organizacional aplicada à inovação do processo de desenvolvimento de produtos de moda.

A inovação do processo traz como resultado a inovação do produto, ampliada para uma estratégia integrada de Design de sistema produto-serviço, combinação de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo, gerando vantagem competitiva para a organização pela ampliação da sua cadeia de valor. Sugere-se, assim, um novo foco para a inovação, até então relacionada ao produto de moda como resultado tangível do projeto, que traz como característica a forma e a função da peça, conforme evidenciado nas empresas de confecção do vestuário pesquisadas. Nessa concepção, a inovação passa a atuar na rede complexa de atividades da organização, especialmente na sua capacidade de ofertar para a

sociedade produtos com novos significados e experiências, modificando a maneira como a empresa se apresenta e se relaciona com o mercado por meio de suas ofertas, o que contribui para a inovação do seu modelo de negócios.

Por conseguinte, este processo deve ser ampliado para além dos limites até então estabelecidos na atividade projetual, configurando-se de forma multi e interdisciplinar, a fim de integrar o setor de Design a todos os níveis da organização. É visto que nas empresas pesquisadas, o setor de Design está mais próximo de setores ligados à produção e à comercialização, atuando na troca de conhecimentos a favor de melhores resultados para o projeto. Contudo, é necessário inserir o Design também nos setores ligados à gestão da organização, atuando no planejamento de estratégias de inovação organizacional, a fim de que a empresa atinja não somente seus objetivos e metas produtivas e comerciais, mas posicionamento estratégico inovador no cenário mercadológico. Essa questão está relacionada a uma mudança na cultura organizacional, especialmente na visão dos gestores, que como se pode observar, têm a compreensão do Design enquanto um sistema de conhecimento capaz de atuar na estratégia da organização, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios, porém este entendimento precisa ser materializado por ações práticas e concretas.

Finalmente, para que o processo de inovação dirigido pelo Design ocorra de forma efetiva, trazendo resultados positivos para a organização, é preciso construir uma nova cultura de projeto, tangibilizada por novas abordagens projetuais, a fim de inserir enfoque estratégico ao processo. Esta questão envolve também o desenvolvimento de uma nova cultura de Design nas empresas, representada pelos significados atribuídos a este campo de conhecimento no ambiente organizacional, o que se mostra essencial na aplicação do *framework*.

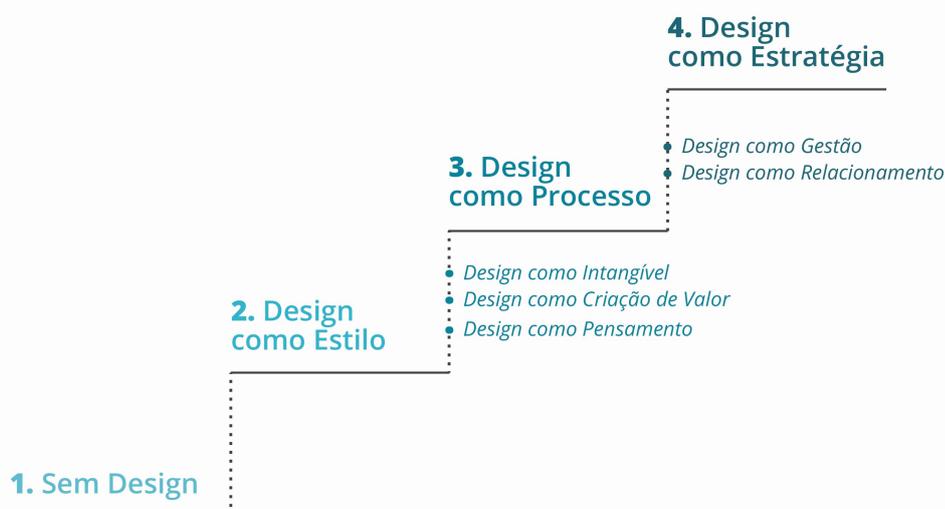
## 6.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DO *FRAMEWORK*

O *framework* atua na atividade de Design das empresas, propondo a construção de uma nova cultura de projeto neste ambiente, a fim de inserir enfoque estratégico ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, resultando na inovação do projeto. Nesse processo, sugere-se um novo foco para a inovação, até então relacionada ao produto de moda como resultado tangível do projeto, passando a atuar na rede complexa de atividades da organização pela oferta do sistema produto-serviço, o que contribui para a inovação do modelo de negócios da organização. Esta questão implica na integração de processos projetuais e

organizacionais a fim de ampliar as formas de atuação do Design para níveis estratégicos da organização, possibilitando a sua evolução na Escada Dinamarquesa do Design.

Nesse sentido, acredita-se que a construção de uma nova cultura de projeto possa contribuir para que a organização evolua na Escada Dinamarquesa do Design, avançando do degrau do estilo para o do processo e, assim, atingir o degrau da estratégia. Para construir uma caminhada organizacional sólida nessa direção, Doherty et al. (2014) apontam trampolins culturais situados entre cada degrau, conforme apresenta a Figura 35. Entre o segundo degrau “Design como estilo” e o terceiro degrau “Design como processo”, existem três trampolins culturais, são eles: (1) Design como pensamento: o Design é percebido como uma maneira de abordar e resolver problemas; (2) Design como criação de valor: o Design atua na cadeia de valor dos bens, mudando a abordagem centrada no produto para o seu contexto de utilização; e (3) Design como intangível: o Design é reconhecido pelo resultado imaterial do projeto, com efeitos que não são imediatamente visíveis. Da mesma maneira, entre o terceiro degrau “Design como processo” e o quarto degrau “Design como estratégia”, existem outros dois trampolins culturais, quais sejam: (1) Design como relacionamento: o Design é visto como uma maneira de criar valor por meio de relacionamentos significativos com as partes interessadas na cadeia de valor do negócio; e (2) Design como gestão: a cultura de Design é incorporada na empresa e disseminada em todas as camadas da organização. Ao ultrapassar esses trampolins culturais, a empresa muda a concepção tradicional de Design com foco no produto como resultado tangível do projeto, para uma abordagem estratégica, assumindo novas competências organizacionais. As competências adquiridas em cada trampolim devem ser cumulativas, a empresa deve incorporá-las, disseminá-las e mantê-las a fim de construir uma mudança organizacional duradoura baseada em novas mentalidades de trabalho (DOHERTY et al., 2014).

Figura 35 – Trampolins culturais aplicados à Escada Dinamarquesa do Design



(fonte: adaptado de DOHERTY et al., 2014)

Dessa forma, acredita-se que para que as empresas possam avançar para o nível estratégico, é necessário, sobretudo, aderir a um novo modo de pensar o Design, integrado de forma ampla e participativa em todas as camadas da organização, atuando de maneira multi e interdisciplinar para além dos limites do projeto. De acordo com Moreira et al. (2016), este processo, relacionado à área de Gestão do Design, parte de uma intenção de mudança, seguida por ações como a articulação desta intenção com os vetores positivos da organização, a sensibilização dos principais atores, a estruturação da inserção integrada do Design, a sensibilização do corpo da organização, o envolvimento do corpo da organização, a reestruturação das intenções estratégicas, a organização e alinhamento e, por fim, a gestão e avaliação de projetos. Portanto, segundo os autores, a aplicação da Gestão do Design nas empresas atua em quatro dimensões: pretender a mudança, engajar para a mudança, estruturar a mudança e executar a mudança, conforme é possível observar na Figura 36. Estas mudanças requerem a busca de conhecimentos e competências na área, além de transformações estruturais e processuais, a fim de inserir o Design no planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios.

Figura 36 – *Framework* da Gestão do Design na prática

(fonte: MOREIRA et al., 2016)

No entanto, há de se considerar que todo e qualquer processo de mudança é lento, pois envolve a tangibilização de ações que compreendam, acima de tudo, a construção de novas mentalidades de trabalho. Nesse sentido, faz-se necessário o desenvolvimento de um processo contínuo de conhecimento e aprendizagem organizacional, uma vez que não há um entendimento claro entre gestores e designers das empresas pesquisadas sobre as formas de atuação do Design e as suas possíveis contribuições para a inovação do modelo de negócios da organização. A atuação do Design ainda vem sendo construída nestas empresas, mas cabe ressaltar que, diferentemente de algum tempo atrás, o Design vem ampliando os limites operacionais vinculados ao processo de desenvolvimento de produtos, porém ainda está fortemente vinculado ao produto como resultado tangível do projeto, em detrimento da estratégia da organização. Por outro lado, conforme pode-se evidenciar, as empresas são receptivas a mudança e vem avançando gradativamente neste aspecto, demonstrando interesse na busca de conhecimentos e no desenvolvimento de novas competências organizacionais, fator que se apresenta de forma positiva neste contexto.

Por conseguinte, a aplicação do *framework* mostra-se como uma oportunidade de mudança organizacional, materializada pela ampliação das formas de atuação do Design a níveis estratégicos da organização, sobretudo pela integração de processos projetuais e

organizacionais, a fim de contribuir para a construção de uma nova cultura de Design neste universo de empresas.

## 6.6 AÇÕES FUTURAS

Para viabilizar a implementação do *framework* em empresas de confecção do vestuário, propõe-se o desenvolvimento de algumas ações futuras, a serem realizadas em uma fase posterior a este estudo, as quais foram sugeridas durante a realização do Grupo Focal.

A primeira delas está relacionada à sensibilização dos gestores para a construção de uma nova cultura de Design nas empresas, o que implica na atuação do Design em níveis estratégicos da organização. Para concretizar esta ação, propõe-se a realização de palestras ou *workshops* com a participação de gestores e profissionais envolvidos direta ou indiretamente com a atividade de Design, com o objetivo de apresentar as formas de atuação do Design nas empresas, destacando a sua capacidade de atuar na rede complexa de atividades da organização, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios.

As demais ações, estão relacionadas ao desenvolvimento de uma metodologia didática para a instrumentalização dos profissionais envolvidos na aplicação do *framework*, direcionando métodos e ferramentas específicas para a implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda. Estas ações poderão ser concretizadas por meio de *workshops* ou minicursos com a participação de designers e demais profissionais envolvidos com a atividade de Design, a fim de que as empresas desenvolvam *expertise* organizacional aplicada à inovação do processo e do produto, modificando a maneira como a organização se apresenta e se relaciona com o mercado por meio da oferta do sistema produto-serviço.

Este conjunto de ações, a serem desenvolvidas de forma sincronizada, em parceria com instituições empresariais e de ensino, a exemplo do Sindinvest e do IFRS – Campus Erechim, serão direcionadas às empresas vinculadas ao APL Polovest, porém também poderão ser ampliadas a um universo maior de empresas por meio de tutoriais disponibilizados de forma *online*.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Design, inserido na complexidade do atual ambiente social, cultural, produtivo e mercadológico, se apresenta como uma atividade complexa, o que exige o estudo de novas abordagens projetuais para atuar num processo de resolução de problemas de projeto, abertos e continuamente redefinidos pelo ambiente. Diante desse contexto, o presente estudo se vale da abordagem de Design Estratégico para identificar possíveis contribuições teórico-metodológicas aplicadas ao Design de Moda, a fim de apresentar um *framework* para orientar a implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário. Frente a essa proposta de estudo, a pesquisa foi desenvolvida em três fases sistêmicas: Epistemologia do Projeto, Praxiologia do Projeto e Pedagogia do Projeto.

A fase de Epistemologia do Projeto teve como objetivo refletir sobre a natureza complexa da atividade de Design sob a perspectiva da cultura de projeto, trazendo algumas abordagens conceituais e metodológicas em Design Estratégico e Design de Moda. Nesta fase da pesquisa, foi apresentada a Teoria da Complexidade e o conceito de Autopoiese, buscando estabelecer conexões entre o pensamento complexo e as redes de interações produzidas nos fenômenos sociais com a natureza complexa da atividade de Design, determinada pela complexidade dos problemas de projeto, definidos como *wicked problems*. A partir dessa perspectiva, explorou-se possíveis estratégias de inovação pelo Design, trazendo a abordagem de Design Estratégico como um sistema de conhecimento interdisciplinar para lidar com a complexidade do projeto, estabelecida pelas novas relações entre empresa, mercado, consumo e cultura, capitalizando um conjunto de competências e conhecimentos em torno da ação projetual, a fim de inserir enfoque estratégico/inovador ao processo. Ademais, propôs-se a reflexão do movimento histórico de mutação do estilo ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, examinando algumas abordagens metodológicas na área, para assim, identificar os níveis de influência do Design no Design de Moda. Com base nessa abordagem, foram apresentadas possíveis contribuições teórico-metodológicas do campo do Design Estratégico para o campo do Design de Moda, especialmente no que se refere a gestão da complexidade do projeto, motivando a construção de uma metodologia projetual direcionada

a inovação do processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário, a qual foi aplicada numa fase posterior do estudo.

A fase de Praxiologia do Projeto teve como objetivo, inicialmente, identificar a presença do Design e as suas formas de atuação em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest. Nesta fase da pesquisa, foi possível identificar que o Design está presente em grande parte das empresas, atuando de diferentes formas de acordo com as características de cada empreendimento. Porém, a existência de um setor de Design formalizado na estrutura organizacional destas empresas foi evidenciada em menos da metade dos empreendimentos, fator relacionado, principalmente, ao seu porte e segmento, além de dificuldades financeiras para investir no negócio. Observou-se ainda que, as formas de atuação do Design nessas empresas estão associadas, sobretudo, a operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos de moda como um meio para desenvolver o estilo da peça, neste caso, considerado como principal diferencial competitivo. Dessa forma, as estratégias de inovação adotadas concentram-se na oferta de novos produtos, com novas características estéticas e funcionais, na busca de resultados financeiros positivos para a empresa, o que indica a importância atribuída ao Design para o crescimento do negócio. Por conseguinte, estas informações revelaram um cenário em que a atuação do Design ainda vem sendo construída, evidenciando uma oportunidade de intervenção a fim de ampliar as suas formas de ação para níveis estratégicos da organização, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios diante de um cenário mercadológico competitivo e desafiador.

Posteriormente, a fase de Praxiologia do Projeto teve como objetivo diagnosticar as contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest, com potencial para implementação de estratégias de inovação pelo Design. Nesta fase da pesquisa, pode-se observar, como principal contribuição do Design para o Design de Moda, a formalização do processo de desenvolvimento de produtos por meio da utilização de métodos e ferramentas projetuais direcionadas à inovação do produto de moda, considerada, neste contexto, uma estratégia competitiva. Observou-se ainda que, as metodologias projetuais utilizadas nestas empresas contemplam um conjunto de fases relacionadas ao planejamento, ao desenvolvimento, a execução do projeto e a comercialização da coleção, no entanto não se aprofundam em ações de identificação de referenciais para nortear possíveis respostas aos problemas de projeto. Estas metodologias, com foco no produto, trazem como característica o

aspecto tecnicista e linear do Design tradicional e, portanto, não conseguem atuar na real complexidade da ação projetual, priorizando os aspectos criativos e operacionais do projeto, em detrimento da configuração da estratégia de Design. Portanto, identificou-se, aqui, uma oportunidade para propor contribuições teórico-metodológicas do campo do Design Estratégico para o campo do Design de Moda, valendo-se de um conjunto de conhecimentos capitalizados em torno da ação projetual, para assim, implementar estratégias de inovação no processo de desenvolvimento de produtos de moda nestas empresas.

A fase de Pedagogia do Projeto teve como objetivo implementar estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em três empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest. Nesta fase da pesquisa, realizou-se intervenções no processo de desenvolvimento de produtos de moda destas empresas, a fim de instrumentalizar os sujeitos do estudo na utilização de estratégias de inovação pelo Design e, assim, produzir conhecimento sobre a experiência. Neste processo, adotou-se a metodologia projetual proposta em fase anterior do estudo, que trouxe contribuições do campo do Design Estratégico para o campo do Design de Moda, inserindo enfoque estratégico ao processo de desenvolvimento de produtos de moda. Esta metodologia foi fundamentada na abordagem metaprojetual, sistematizada em fases e ações que configuram um processo de aprendizagem para ação projetual, atuando na complexidade da atividade de Design. Esta proposta consistiu numa nova maneira de abordar o projeto, transformando o foco da inovação do produto em uma estratégia integrada de Design de sistema produto-serviço, combinação de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo, gerando vantagem competitiva para a organização pela ampliação da sua cadeia de valor. Assim, os profissionais envolvidos neste processo foram estimulados a desenvolver novas capacidades projetuais, gerando *expertise* organizacional para a construção de uma nova cultura de projeto nas empresas, atingindo os objetivos propostos nesta fase do estudo.

Por conseguinte, diante das evidências observadas ao longo destas fases da pesquisa, o estudo apresentou um *framework* para orientar a implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário. O *framework* configura-se como um processo de inovação dirigido pelo Design, propondo a construção de uma nova cultura de projeto nas empresas, tangibilizada por novas abordagens projetuais, a exemplo da metodologia adotada em fase anterior do estudo, que se vale de um conjunto de conhecimentos capitalizados em torno da ação projetual, direcionando

à identificação, à análise e à resolução de problemas complexos, a fim de inserir enfoque estratégico ao processo. Como resultado da inovação do processo, o *framework* propõe a inovação do produto de moda, ampliada para uma estratégia integrada de Design de sistema produto-serviço, a fim de modificar a maneira como a empresa se apresenta e se relaciona com o mercado por meio de suas ofertas, contribuindo, assim, para a inovação do seu modelo de negócios. Esta proposta, embora validada por pesquisadores e profissionais da área por meio da metodologia de Grupo Focal, ainda precisa ser implementada em empresas de confecção do vestuário, a fim de testar a sua aplicabilidade num contexto real e avaliar a efetividade dos seus resultados, ação proposta para trabalhos futuros.

Por fim, há de se considerar que a aplicação do *framework* requer a ampliação dos processos projetuais aos níveis estratégicos da organização, o que implica no desenvolvimento de um processo contínuo de construção de conhecimento e aprendizagem organizacional, uma vez que a atuação do Design ainda vem sendo construída nestas empresas. Embora as empresas sejam receptivas à mudança e venham avançando gradativamente neste aspecto, todo e qualquer processo de mudança é lento, pois envolve a tangibilização de ações que compreendem, acima de tudo, o desenvolvimento de novas mentalidades de trabalho, questão diretamente relacionada à cultura de Design das empresas, representada pelos significados atribuídos a este campo de conhecimento no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. **Cartilha Indústria Têxtil e de Confeção Brasileira**. Brasília, DF, 2013. Disponível em:

<[http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha\\_rtcc.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf)> Acesso em: 16 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório de atividades ABIT 2014**. São Paulo, 2015a. Disponível em:

<[http://www.abit.org.br/conteudo/informativos/relatorio\\_atividades/2014/abit\\_digital-final.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/informativos/relatorio_atividades/2014/abit_digital-final.pdf)> Acesso em: 16 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **Agenda de prioridades têxtil e confecção 2015 à 2018**. São Paulo, 2015b.

Disponível em: <[http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda\\_site.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf)> Acesso em: 16 mar. 2015.

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ALTO URUGUAI. **Municípios**. Erechim, 2017.

Disponível em: <<http://amau.com.br/site/municipios/>>. Acesso em: 15 maio 2017.

ACKLIN, Claudia. Design-driven innovation process model. **Design Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 50-60, Oct. 2010.

BARTHES, Roland. **Sistema da moda**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

BATTISTELLA, Cinzia; BIOTTO, Gianluca; TONI, Alberto F. de. From design driven innovation to meaning strategy. **Management Decision**, v. 50, n. 4, p. 718-743, 2012.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas idéias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUCHANAN, Ricard. Wicked problems in Design Thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992.

BÜRDEK, Bernhard E. **História, teoria e prática do design de produtos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgard Blücher, 2008.

\_\_\_\_\_. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2013.

CAUTELA, Cabirio. **Strumenti di design management**. Milano: FrancoAngeline, 2007.

CELASCHI, Flaviano. La cultura Del progetto per il sistema dei Beni culturali. In: CELASCHI, F.; TROCCHIANESI, R. (Org.). **Design & Beni culturali**. Milano, Edizioni Poli Design, 2004. p. 19-31.

\_\_\_\_\_. Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporânea. In: CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. **Design e innovazione**: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007. p. 15-53.

CONTI, Giovanni Maria. Moda e cultura de projeto industrial: hibridização entre saberes complexos. In: PIRES, Dorotéia Baduy (Org.). **Design de moda: olhares diversos**. Barueri: Estação das Letras e Cores, 2008. p. 219-230.

COYNE, Richard. Wicked problems revisited. **Design Studies**, v. 26, n. 1, p. 5-17, 2005.

DESERTI, Alessandro. Intorno al progetto: concretizzare innovazione. In: CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007. p. 57-109.

DIEHL, Jan Carel.; CHRISTIAANS, Henri H. C. M. Product service systems: the future for designers? The changing role of the industrial designer. In: INTERNATIONAL DESIGN CONGRESS, 10., 2015, Gwangju, South Korea. **Proceedings...** Gwangju, South Korea: Eeum Design Connects, 2015.

DOHERTY, Rohan; WRIGLEY, Cara; MATTHEWS, Judy H.; BUCOLO, Sam. Climbing the design ladder: step by step. In: ACADEMIC DESIGN MANAGEMENT CONFERENCE, 19., 2014, London. **Proceedings...** London: College of Fashion, 2014.

DORST, Kees; DIJKHUIS, Judith. Comparing paradigms for describing design activity. **Design Studies**, v. 16, n. 2, p. 261-274, 1995.

DORST, Kees. The problem of design problems. **The Journal of Design Research**, v. 4, n. 2, 2004.

\_\_\_\_\_. Design problems and design paradoxes. **Design Issues**, v. 22, n. 3, p. 4-17, 2006.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ERECHIM. Prefeitura Municipal. **Dados da Economia de Erechim**. Erechim, 2017. Disponível em: <<http://www.pmerechim.rs.gov.br/pagina/147/economia/>>. Acesso em 15 maio 2017.

FARREL, Robert; HOOKER, Cliff. Design, science and wicked problems. **Design Studies**, v. 34, n. 6, p. 681-705, 2013.

FRANZATO, Carlo. **Design dei beni culturali nel progetto territoriale: strategie, teorie e pratiche di valorizzazione design driven**. 2008. 327 f. Tesi (Dottorato di Ricerca in Design e tecnologie per la valorizzazione dei beni culturali) – Politecnico di Milano, Milano, 2008.

\_\_\_\_\_. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. **Redige: revista de design, inovação e gestão estratégica**, v. 2, n. 1, p. 50-62, 2011.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Perfil socioeconômico**. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/>>. Acesso em 15 maio 2017.

GOMES, Luiz Vidal de Negreiros; BROD JÚNIOR, Marcos; MEDEIROS, Ligia Sampaio de. Sobre metódicas, metodologia e métodos para projeto e desenho de produto industrial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2010.

HAYNES, Paul. **Social theories of complexity**: why network explanations cannot be simple. [artigo científico]. London, 2014a. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2480530>>. Acesso em: 1 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. **Chaos and Complexity for Social Scientists**. London, 2014b. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2491320>>. Acesso em: 1 dez. 2014.

INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN. **Redefining industrial design**. Montreal, 2015. Disponível em: <<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>><sup>25</sup>. Acesso em: 10 mar. 2016.

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

KELLEY, Larry; PIKKEL, Ryan; QUINN, Brian; WALTERS, Helen. **Ten types of innovation**: the discipline of building breakthroughs. New Jersey: John Wiley and Sons, 2013.

KOLB, David A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New York: Prentice-Hall, 1984.

KRETZSCHMAR, Anders. **The economic effects of design**. Copenhagen: National Agency Enterprise and Housing, 2003.

KRIPPENDORFF, Klaus. **The Semantic Turn**: a new foundation for design. Boca Raton; CRC Press-Taylor, 2006.

KUMAR, Vijay. **101 Design Methods**: a structured approach for driving innovation in your organization. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

LESSA, Washington Dias. Objetivos, desenvolvimento e síntese do projeto de design: a consciência do método. In: WESTIN, Denise; COELHO, Luiz Antonio (Org.). **Estudo e prática de metodologia em design nos cursos de pós-graduação**. Rio de Janeiro: Novas Ideias, 2011. p. 18-54 (versão de 2013).

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. Edição compacta.

MATURANA, Humberto. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco J. **Autopoiesis and cognition**: the organization of the living. Boston: Reidel, 1980.

---

<sup>25</sup> Esse conteúdo não está mais disponível nesse site, mas pode-se ter acesso no link: <http://wdo.org/about/definition/>

- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MERONI, Ana. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v. 1, n. 1, p.31-38, 2008.
- MONTEMEZZO, Maria Celeste F. S. **Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico**. 2003. 97 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2003.
- MORAES, Djon de. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Edgard Blücher, 2010a.
- \_\_\_\_\_. Metaprojeto como modelo projetual. **Strategic Design Journal**, v. 3, n. 2, p.62-68, 2010b.
- MOREIRA, Bruna R.; BERNARDES, Maurício M. S.; ALMENDRA, Rita A. **Gestão do Design na prática**. Porto Alegre: Marca Visual, 2016.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4.ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.
- MOTA, Teresa Lenice Nogueira da Gama. Interação universidade-empresa na sociedade do conhecimento: reflexões e realidade. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 1, 1999.
- MOURA, Mônica. A moda entre a arte e o design. In: PIRES, Dorotéia Baduy (Org.). **Design de moda: olhares diversos**. Barueri: Estação das Letras e Cores, 2008. p. 37-73.
- MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- NICCHELLE, Keila M. **Design de Moda: a cultura de projeto na moda com base nos conceitos de Design Estratégico**. 2011. 132 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2011.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. São Paulo: Finep, 2005.
- PASTORI, Douglas Onzi; MERKER, Fábio; LOPES, Joeline Maciel; SEZERA, Juliano; MONTAÑA, Misael Paulo; VISONÁ, Paula Cristina; BALEM, Tiago. Strategic management process design e o pensamento sistêmico: a emergência de novas metodologias de design. **Strategic Design Research Journal**, v. 2, n. 1, p. 11-23, 2009.
- RECH, Sandra R. **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: Udesc, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Gestão do design de moda**. [artigo científico]. Disponível em: <<http://www.pdf-searchengine.com/gest%C3%83%C2%A3o-design-pdf.html>>. Acesso em: 1 jun. 2009.
- RENFREW, Elinor; RENFREW, Colin. **Desenvolvendo uma coleção**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Planejamento, Mobilidade e Desenvolvimento Regional. **Perfil socioeconômico Corede Norte**. Porto Alegre: 2015. Disponível em: <<http://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/15134135-20151117103226perfis-regionais-2015-norte.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2017.

RITTEL, Horst W. J.; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Sciences**, v. 4, 1973.

ROSA, João de Azambuja. **Planejamento Estratégico do Alto Uruguai Gaúcho: construindo uma visão de futuro**. Erechim: Graffoluz, 2008. Disponível em: <<http://www2.al.rs.gov.br/forumdemocratico/LinkClick.aspx?fileticket=D02NoT7VWMw%3D&tabid=5363&mid=7972>>. Acesso em: 15 maio 2017.

ROSA, Joal de Azambuja; RODRIGUES, Simone. **Agenda Erechim 2018: planejamento estratégico, construindo a cidade que queremos**. Erechim: Graffoluz, 2008. Disponível em: <<http://pmeonline.erechim.rs.gov.br/downloads/agenda2018.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2015.

SANCHES, Maria Celeste de Fátima. Projetando moda: diretrizes para a concepção de produtos. In: PIRES, Dorotéia Baduy (Org.). **Design de moda: olhares diversos**. Barueri: Estação das Letras e Cores, 2008. p. 289-301.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SIMON, Herbert A. **As ciências do artificial**. Coimbra: Arménio Amado, 1981.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DO ALTO URUGUAI. **Proposta de apoio à estruturação e fortalecimento da governança do APL Polovest do setor têxtil e do vestuário do Alto Uruguai**. Erechim: Sindinvest, 2015.

\_\_\_\_\_. **Relação de empresas vinculadas ao APL Polovest**. Erechim: Sindinvest, 2016.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1988.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TREPTOW, Dóris. **Inventando moda: planejamento de coleção**. 3. ed. Brusque: Edição do Autor, 2005.

VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza; LACERDA, André Pedroso de. Metodologia projetual em tempos de complexidade. In: MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza (Org.). **Pelos caminhos do design: metodologia de projeto**. 1. ed. Londrina: Eduel, 2012; Rio de Janeiro: Rio Books, 2012. p. 83-149.

VERGANTI, Roberto. Design, meanings, and radical innovation: a metamodel and a research agenda. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 436-456, 2008.

\_\_\_\_\_. **Design-driven innovation: mudar as regras da competição**. São Paulo: Canal Aberto, 2012.

VINCENT-RICARD, Françoise. **As espirais da moda**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZURLO, Francesco. Design Estratégico. **Enciclopédia Treccani La Cultura Italiana**, 2010. Disponível em: <[http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico\\_%28XXI-Secolo%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_%28XXI-Secolo%29/)>. Acesso em: 01 out. 2015.

**APÊNDICES**

## Apêndice A – Questionário aplicado na Pesquisa de Campo

Questionário dirigido aos gestores das empresas de confecção do vestuário	
Prezado gestor, a sua participação é muito importante para a continuidade do estudo, obrigada!	
Identificação da pesquisa	
Esta pesquisa, base para Tese de Doutorado, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), explora o tema “Design de Moda: <i>framework</i> para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos em empresas de confecção do vestuário”. Especificamente, esta fase da pesquisa pretende coletar dados para a identificação da presença do Design e das suas formas de atuação em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest.	
Identificação do questionário	
Este questionário é composto por três tópicos. São eles: a) identificação da empresa; b) identificação do gestor; e c) a presença do Design e as suas formas de atuação. Especificamente, o terceiro tópico compreende dez questões (algumas de caráter aberto e outras de caráter fechado), as quais o respondente deverá responder de acordo com a sua percepção e as suas experiências profissionais, considerando a realidade da empresa.	
Identificação da Empresa	
Razão social: _____	
CNPJ: _____	
Endereço: _____	
Nome da marca (em caso de marca própria): _____	
Segmento de produtos: _____	
Abrangência de mercado: _____	
Número de colaboradores: _____ Data de abertura da empresa: ____/____/____	
Missão da empresa: _____	
Visão da empresa: _____	
Valores da empresa: _____	
Identificação do Gestor	
Nome completo: _____	
Cargo na empresa: _____	
Escolaridade:	
( ) Ensino Fund. Incompleto ( ) Ensino Sup. Completo / Área _____	
( ) Ensino Fund. Completo ( ) Especialização / Área _____	
( ) Ensino Médio Incompleto ( ) Mestrado / Área _____	
( ) Ensino Médio Completo ( ) Doutorado / Área _____	
( ) Ensino Sup. Incompleto	
Data de nascimento: ____/____/____ E-mail: _____	
Telefone fixo: (____) _____ Telefone celular: (____) _____	

### Identificação das formas de atuação do Design na empresa

#### 1. Qual a sua visão sobre Design?

---



---



---



---



---

#### 2. A empresa investe ou pretende investir em Design?

Assinale sim ou não e justifique.

( ) Sim. Como? \_\_\_\_\_

---



---

( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

---



---

#### 3. A empresa possui setor de Design?

Assinale sim ou não e justifique. Em caso positivo, indique o número de profissionais.

( ) Sim. Por quê? \_\_\_\_\_

---



---

( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

---



---

#### 4. Qual é o perfil de formação dos profissionais que atuam com Design na empresa?

Assinale quantas opções forem necessárias para descrever a realidade da sua empresa e indique o número de profissionais em cada opção.

- ( ) Profissionais em fase de formação de nível técnico em Design.
- ( ) Profissionais com formação de nível técnico em Design.
- ( ) Profissionais em fase de formação de nível técnico em outra área.
- ( ) Profissionais com formação de nível técnico em outra área.
- ( ) Profissionais em fase de formação de nível superior em Design.
- ( ) Profissionais com formação de nível superior em Design.
- ( ) Profissionais em fase de formação de nível superior em outra área.
- ( ) Profissionais com formação de nível superior em outra área.
- ( ) A empresa não possui profissionais que atuam com Design.
- ( ) Outra.

**5. Quais os setores da empresa que estão envolvidos direta ou indiretamente com Design?**

Assinale quantas opções forem necessárias para descrever a realidade da sua empresa.

- Direção.
- Gestores e/ou colaboradores do setor Administrativo.
- Gestores e/ou colaboradores do setor de Marketing.
- Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas.
- Gestores e/ou colaboradores do setor de Engenharia.
- Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.
- O Design não tem envolvimento com os demais setores da empresa.
- Outra.

**6. Qual é a função do Design na empresa?**

Assinale apenas a opção que melhor descreve a realidade da sua empresa.

- O Design desempenha um papel insignificante no desenvolvimento do produto.
- O Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário.
- O Design desempenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produto com outros setores da empresa, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor.
- O Design desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia da organização no que se refere a inovação do seu modelo de negócios, atuando na criação de novos valores para a empresa, para o consumidor e para a sociedade.

**7. Quais são os benefícios que o Design traz para a empresa?**

Assinale quantas opções forem necessárias para descrever a realidade da sua empresa.

- Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas.
- Viabilização de novas estruturas organizacionais de produção.
- Sistematização de novas metodologias aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos.
- Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado.
- Geração de novos valores e significados para o produto ou serviço.
- Construção de conexões significativas entre produto ou serviço e usuário.
- Construção de conhecimento sobre o mercado.
- O Design não traz benefícios para empresa.
- Outra.

**8. De que maneira o Design orienta as estratégias de inovação na empresa?**

Assinale quantas opções forem necessárias para descrever a realidade da sua empresa.

- No modelo de lucro, identificando novas fontes de valor para o cliente e gerando novas oportunidades de receitas.
- Na rede de negócios, estabelecendo interações com empresas parceiras por meio da partilha de conhecimento.
- Na estrutura, proporcionando melhorias na sistematização de recursos tangíveis e intangíveis.
- Nos processos, viabilizando novos métodos a fim de desenvolver competências para produzir com eficiência.
- No desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes.
- No sistema produto, ofertando produtos e serviços complementares pela criação de um conjunto integrado de design de sistema produto-serviço.
- Nos serviços, ofertando funções adicionais ao produto por meio de novas experiências para o consumidor.
- No canal de comunicação, englobando novas maneiras de apresentação e de interação entre os produtos ou serviços oferecidos, clientes e usuários.
- Na marca, desenvolvendo estratégias de identidade da empresa e de seus produtos ou serviços.
- Nas interações com o cliente, identificando novas maneiras de compreender suas aspirações para o estabelecimento de conexões significativas entre usuário e empresa.
- O Design não está relacionado com inovação.
- Outra.

**9. De que maneira o Design está inserido na empresa?**

Assinale quantas opções forem necessárias para descrever a realidade da sua empresa.

- No planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado.
- Nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado.
- Na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado.
- O Design não está inserido na empresa.
- Outra.

**10. Caso julgar necessário, deixe aqui o seu comentário sobre a atuação do Design na empresa (pontos positivos e negativos, necessidades e expectativas, entre outras informações).**

---

---

---

---

---

---

**Apêndice B – Protocolo das entrevistas realizadas no Estudo de Caso****Entrevista dirigida aos gestores e designers das empresas de confecção do vestuário**

Prezado(a) Senhor(a):

Meu nome é Keila Nicchelle, sou professora da área de Moda do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) – Campus Erechim e também doutoranda em Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob orientação do Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden.

A presente pesquisa, base para Tese de Doutorado, no campo do Design de Moda, tem como objetivo desenvolver um *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL Polovest. A partir desta abordagem, pretende-se criar oportunidades de inovação pelo Design com vistas ao aumento da competitividade destas empresas, impulsionando o desenvolvimento e o fortalecimento do setor da moda na região do Alto Uruguai Gaúcho.

Para tanto, a pesquisa está sendo desenvolvida em três fases principais: (i) identificação da presença do Design e das suas formas de atuação; (ii) diagnóstico das contribuições do Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda; e (iii) implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produto.

Tendo em vista que a primeira fase da pesquisa já foi executada, gostaria de convidá-lo(a) a participar da segunda fase, que caracteriza-se como um Estudo de Caso. A sua participação se dará na forma de uma entrevista, a qual seguirá um protocolo inicial que compreende questões gerais e específicas relacionadas a cultura do Design na empresa, assim como as estratégias de inovação pelo Design e o processo de desenvolvimento de produtos. A entrevista será gravada em áudio para permitir uma posterior análise de conteúdo. O local e o horário da entrevista poderá ser definido conforme a sua conveniência, sendo que o tempo estimado para sua realização é de aproximadamente 60 à 90min.

Por fim, atendendo a exigências relativas à ética na pesquisa, o(a) entrevistado(a) e o(a) pesquisador(a) assinarão o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A sua participação será muito importante para a continuidade da pesquisa, obrigada!

Cordialmente,

--

Profa. Ms. Keila Marina Nicchelle

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RS – Campus Erechim

Endereço: Domingos Zanella nº 104, Três Vendas, Erechim/RS

E-mail: keila.nicchelle@erechim.ifrs.edu.br

Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/2447291945985007>

<b>Identificação da Empresa</b>
Razão social: _____ Marca(s): _____
<b>Identificação do Gestor/Designer</b>
Nome: _____ Cargo na empresa: _____ Formação acadêmica: _____ Data de nascimento: ____/____/____ Telefone fixo: (____) _____      Telefone celular: (____) _____ E-mail: _____
<b>Identificação das contribuições do Design no ambiente organizacional</b>
<b>Sobre a cultura de Design</b>
1. Como você define Design? 1.1 Qual a relação que você percebe entre Design e Moda? 1.2 Qual a importância do Design para a Indústria da Moda?
2. De que maneira o Design está inserido na empresa ou de que maneira o Design participa das atividades e processos desenvolvidos na empresa? 2.1 Em qual nível de atuação você classificaria o Design na empresa? 2.2 Existe alguma barreira ou dificuldade que precisa ser rompida para que o Design seja inserido na empresa de forma mais efetiva?
3. Qual é a função do Design na empresa? 3.1 Em qual degrau da Escada Dinamarquesa do Design você classificaria a empresa? 3.2 Quais são as mudanças necessárias para que a empresa possa avançar na Escada Dinamarquesa do Design?
<b>Sobre as estratégias de inovação pelo Design</b>
1. Qual a relação entre Design e Inovação na empresa? 1.1 De que maneira o Design contribui no planejamento de estratégias de inovação na empresa? 1.2 Existe alguma barreira ou dificuldade que precisa ser rompida para que a inovação pelo Design seja implementada de forma mais efetiva na empresa? Qual?
2. Quais são os tipos de inovação já implementados na empresa? 2.1 Quais são os tipos de inovação que ainda não foram implementados, mas que a empresa acredita haver a necessidade de implementar? 2.2 Quais benefícios a empresa espera alcançar com estas inovações?
3. Ao se tratar especificamente de inovação de processo de desenvolvimento de produto e de inovação de produto, a empresa considera importante estes tipos de inovações? Por quê? 3.1 Quais são as estratégias utilizadas pela empresa na inovação de processo? 3.2 Quais são as estratégias utilizadas pela empresa na inovação de produto?

**Sobre o setor de Design e o processo de desenvolvimento de produtos de moda**

1. De que maneira o setor de Design está estruturado na empresa?
  - 1.1 Este setor está vinculado a qual área ou departamento da empresa?
  - 1.1 Este setor se relaciona direta ou indiretamente com outros setores da empresa? Quais?
2. De que maneira a demanda pelo projeto chega até o setor de Design na empresa?
  - 2.1 Como é realizada a orientação para o trabalho do Designer?
  - 2.2 O Designer participa das decisões anteriores ou posteriores ao projeto? Como?
3. Como você define o processo de desenvolvimento de produtos de moda na empresa?
  - 3.1 Qual é o objetivo do processo de desenvolvimento de produtos de moda na empresa?
  - 3.2 Como você avalia o processo de desenvolvimento de produtos de moda na empresa? Cite pontos positivos e negativos.





## Apêndice E – Protocolo de questões aplicadas ao Grupo Focal

Questões dirigidas aos profissionais de Design
Prezado profissional/pesquisador, a sua participação é muito importante para a continuidade do estudo, obrigada!
Identificação da pesquisa
Esta pesquisa de doutorado, vinculada ao Programa de Pós-graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), explora o tema “Design de Moda: <i>framework</i> para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos em empresas de confecção do vestuário”. Especificamente, esta fase da pesquisa pretende avaliar a aplicabilidade do <i>framework</i> , construído com base nas fases anteriores do estudo, numa perspectiva teórico-prática por meio da metodologia de Grupo Focal.
Identificação do participante
<p><b>Formação acadêmica</b></p> <p>Curso de Graduação: _____</p> <p>Ano de conclusão: _____</p> <p>Curso de Pós-graduação: _____</p> <p>Título da pesquisa: _____</p> <p>Ano de conclusão: _____</p> <p>Curso de Mestrado: _____</p> <p>Título da pesquisa: _____</p> <p>Ano de conclusão: _____</p> <p>Curso de Doutorado: _____</p> <p>Título da pesquisa: _____</p> <p>Ano de conclusão: _____</p>
<p><b>Experiência profissional</b></p> <p>Possui experiência no mercado? ( ) Sim ( ) Não</p> <p>Em caso positivo, em qual área? _____</p> <p>Em caso positivo, há quanto tempo? _____</p> <p>Possui experiência docente? ( ) Sim ( ) Não</p> <p>Em caso positivo, em quais disciplinas? _____</p> <p>Em caso positivo, há quanto tempo? _____</p>

### Avaliação da proposta de *framework*

**1. Relevância do objetivo geral do *framework*: orientar a implementação de estratégias de inovação, com abordagem de Design Estratégico, no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário.**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo ( ) Não sei opinar

Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. Aplicabilidade do *framework* em empresas de confecção do vestuário.**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo ( ) Não sei opinar

Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. Sistematização do *framework* com o processo de desenvolvimento de produtos de moda.**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo ( ) Não sei opinar

Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Abordagem de Design Estratégico adotada no *framework*.**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo ( ) Não sei opinar

Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Apêndice F – Respostas das questões dirigidas aos gestores das empresas de confecção do vestuário na Pesquisa de Campo**

<b>Questão 1</b>	<b>Qual a sua visão sobre Design?</b>
Empresa 1	Considero de fundamental importância, é o que determina boa parte do sucesso de uma empresa.
Empresa 2	Design é um valor, um processo importante para concepção de novos produtos e melhoria de processos na empresa que melhora a visão da marca da empresa no mercado.
Empresa 3	É muito importante para o sucesso de vendas da coleção, que ela seja planejada de acordo com as tendências de Design atuais.
Empresa 4	É tudo. Não só deixar mais bonito. Mas, além disso, prático, utilitário e sustentável.
Empresa 5	Elemento de diferenciação em relação à concorrência e agregação de valor para os clientes e estimulador para a equipe de trabalho.
Empresa 6	Importante, mas sendo uma empresa pequena não temos condições de ter um design experiente, com grande potencial.
Empresa 7	O Design tem importância como diferencial de competitividade.
Empresa 8	A parte mais importante de uma peça de roupa (sendo específico). Design é a para alguns produtos o fator venda!
Empresa 9	O Design desempenha papel fundamental tanto para a organização quanto para a marca. Este pode fazer com que a marca da empresa cresça e abra novas oportunidades no mercado em geral.
Empresa 10	Algo necessário para confecção de um produto.
Empresa 11	Pessoas com conhecimento em pesquisa, desenho e modelagem.
Empresa 12	Necessário.
Empresa 13	É uma das alternativas estratégicas de venda, é um diferencial entre a concorrência. Aliás, ajuda a vender o produto e agrega valor. O design na maioria das vezes decide a compra e o desejo daquele produto.
Empresa 14	Muito importante para manter a empresa sempre com informações e atualizada, especialmente na área da moda.
Empresa 15	Criar moda.

<b>Questão 2</b>	<b>A empresa investe ou pretende investir em Design?</b>
Empresa 1	Sim, mantemos equipe em constante pesquisa e criação.
Empresa 2	Sim, é importante para criação de diferencial competitivo.
Empresa 3	Não, atualmente a empresa não investe em design especificamente, apenas em tecidos diferenciados, novas tecnologias, o que está, de alguma forma, ligado ao design.
Empresa 4	Sim, no nosso segmento, com pesquisas e informações. Além de uma equipe com direcionamento a áreas afins.
Empresa 5	Sim, através de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, materiais e processos inovadores. E queremos investir ainda mais.
Empresa 6	Sim, contratamos uma, mas ainda é iniciante, está se desenvolvendo.
Empresa 7	Sim, a muito tempo com assessorias, revistas, pesquisa.
Empresa 8	Sim! Pretende investir ou ter alguma coisa bem própria com Design criativo.
Empresa 9	Não diretamente um setor, mas a empresa trabalha num geral produção/marketing/vendas.
Empresa 10	Usamos design terceirizado.
Empresa 11	Não, por enquanto não temos condições de manter um profissional.
Empresa 12	Sim.
Empresa 13	Sim. Na área industrial e esportiva. A empresa fará investimento quando encontrar profissionais criativos e que mostrem interesse pelo trabalho e desejo de permanecer no setor.
Empresa 14	Sim, investe em estudos.
Empresa 15	Investe.

<b>Questão 3</b>	<b>A empresa possui setor de Design?</b>
Empresa 1	Sim, três.
Empresa 2	Não temos um setor específico, mas o design está inserido nos processos.
Empresa 3	Não, possui o setor/pessoa responsável pela criação dos novos produtos.
Empresa 4	Sim, é essencial para nossa atividade.
Empresa 5	Não chamamos de Design, mas de Estilo. Temos três pessoas envolvidas diretamente no Estilo, entre profissionais exclusivas e <i>free lancer</i> contratadas. E temos mais quatro programadores de teares eletrônicos, dois modelistas e um assistente.
Empresa 6	Sim, temos uma pessoa.
Empresa 7	Sim. Eu e mais uma funcionária.

continua

continuação

<b>Questão 3</b>	<b>A empresa possui setor de Design?</b>
Empresa 8	Não.
Empresa 9	Não.
Empresa 10	Não.
Empresa 11	Não, é desenvolvido pela proprietária.
Empresa 12	Não.
Empresa 13	Sim. Precariamente.
Empresa 14	Setor propriamente dito não, apenas uma pessoa trabalha na área.
Empresa 15	Sim, duas pessoas.

<b>Questão 4</b>	<b>Qual é o perfil de formação dos profissionais que atuam com Design na empresa?</b>
Empresa 1	Profissionais com formação de nível técnico em outra área. Profissionais em fase de formação de nível superior em Design.
Empresa 2	Profissionais com formação de nível superior em outra área.
Empresa 3	A empresa não possui profissionais que atuam com Design.
Empresa 4	Profissionais com formação de nível superior em Design. Profissionais em fase de formação de nível superior em outra área.
Empresa 5	Profissionais com formação de nível técnico em outra área. Profissionais com formação de nível superior em Design. Profissionais com formação de nível superior em outra área.
Empresa 6	Profissionais com formação de nível superior em Design.
Empresa 7	Profissionais com formação de nível superior em Design. Profissionais com formação de nível superior em outra área.
Empresa 8	A empresa não possui profissionais que atuam com Design.
Empresa 9	A empresa não possui profissionais que atuam com Design.
Empresa 10	A empresa não possui profissionais que atuam com Design.
Empresa 11	A empresa não possui profissionais que atuam com Design.
Empresa 12	A empresa não possui profissionais que atuam com Design.
Empresa 13	Profissionais em fase de formação de nível técnico em Design. Profissionais com formação de nível técnico em Design. Profissionais com formação de nível superior em Design.
Empresa 14	Profissionais com formação de nível técnico em Design. Profissionais com formação de nível superior em outra área.
Empresa 15	Outra.

Questão 5	Quais os setores da empresa que estão envolvidos direta ou indiretamente com Design?
Empresa 1	Direção. Gestores e/ou colaboradores do setor de Marketing. Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas. Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.
Empresa 2	Gestores e/ou colaboradores do setor Administrativo. Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas. Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.
Empresa 3	Direção. Gestores e/ou colaboradores do setor Administrativo. Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas. Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.
Empresa 4	Direção. Gestores e/ou colaboradores do setor de Marketing. Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas. Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.
Empresa 5	Direção. Gestores e/ou colaboradores do setor de Marketing. Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas. Gestores e/ou colaboradores do setor de Engenharia. Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.
Empresa 6	Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas. Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.
Empresa 7	Direção. Gestores e/ou colaboradores do setor de Marketing. Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas. Gestores e/ou colaboradores do setor de Engenharia. Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.
Empresa 8	O Design não tem envolvimento com os demais setores da empresa.
Empresa 9	Gestores e/ou colaboradores do setor de Marketing. Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas. Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.
Empresa 10	Direção.
Empresa 11	Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.
Empresa 12	O Design não tem envolvimento com os demais setores da empresa.
Empresa 13	Direção. Gestores e/ou colaboradores do setor Administrativo. Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas. Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.
Empresa 14	Direção. Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas. Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.
Empresa 15	Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.

Questão 6	Qual é a função do Design na empresa?
Empresa 1	O Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário.
Empresa 2	O Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário.
Empresa 3	O Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário.
Empresa 4	O Design desempenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produto com outros setores da empresa, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor.
Empresa 5	O Design desempenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produto com outros setores da empresa, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor.
Empresa 6	O Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário.
Empresa 7	O Design desempenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produto com outros setores da empresa, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor.
Empresa 8	O Design desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia da organização no que se refere a inovação do seu modelo de negócios, atuando na criação de novos valores para a empresa, para o consumidor e para a sociedade.
Empresa 9	O Design desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia da organização no que se refere a inovação do seu modelo de negócios, atuando na criação de novos valores para a empresa, para o consumidor e para a sociedade.
Empresa 10	O Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário.
Empresa 11	O Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário.

continua

continuação

<b>Questão 6</b>	<b>Qual é a função do Design na empresa?</b>
Empresa 12	O Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário.
Empresa 13	O Design desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia da organização no que se refere a inovação do seu modelo de negócios, atuando na criação de novos valores para a empresa, para o consumidor e para a sociedade. O Design desempenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produto com outros setores da empresa, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor. O Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário.
Empresa 14	O Design desempenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produto com outros setores da empresa, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor.
Empresa 15	O Design desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia da organização no que se refere a inovação do seu modelo de negócios, atuando na criação de novos valores para a empresa, para o consumidor e para a sociedade.

<b>Questão 7</b>	<b>Quais são os benefícios que o Design traz par a empresa?</b>
Empresa 1	Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas. Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado.
Empresa 2	Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas. Viabilização de novas estruturas organizacionais de produção. Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado.
Empresa 3	Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas. Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado. Geração de novos valores e significados para o produto ou serviço. Construção de conexões significativas entre produto ou serviço e usuário.
Empresa 4	Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas. Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado. Construção de conhecimento sobre o mercado.
Empresa 5	Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas. Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado. Geração de novos valores e significados para o produto ou serviço.

continua

continuação

<b>Questão 7</b>	<b>Quais são os benefícios que o Design traz par a empresa?</b>
Empresa 6	Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado.
Empresa 7	Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas. Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado. Geração de novos valores e significados para o produto ou serviço. Construção de conexões significativas entre produto ou serviço e usuário.
Empresa 8	Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas.
Empresa 9	Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas. Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado. Construção de conhecimento sobre o mercado.
Empresa 10	Sistematização de novas metodologias aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos. Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado.
Empresa 11	Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado. Geração de novos valores e significados para o produto ou serviço.
Empresa 12	Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas. Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado.
Empresa 13	Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas. Viabilização de novas estruturas organizacionais de produção. Sistematização de novas metodologias aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos. Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado. Geração de novos valores e significados para o produto ou serviço. Construção de conexões significativas entre produto ou serviço e usuário.
Empresa 14	Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas. Sistematização de novas metodologias aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos. Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado. Geração de novos valores e significados para o produto ou serviço. Construção de conhecimento sobre o mercado.
Empresa 15	Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas.

<b>Questão 8</b>	<b>De que maneira o Design orienta as estratégias de inovação na empresa?</b>
Empresa 1	No modelo de lucro, identificando novas fontes de valor para o cliente e gerando novas oportunidades de receitas. Nos processos, viabilizando novos métodos a fim de desenvolver competências para produzir com eficiência. No desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes. Nas interações com o cliente, identificando novas maneiras de compreender suas aspirações para o estabelecimento de conexões significativas entre usuário e empresa.

continua

continuação

Questão 8	De que maneira o Design orienta as estratégias de inovação na empresa?
Empresa 2	Nos processos, viabilizando novos métodos a fim de desenvolver competências para produzir com eficiência.
Empresa 3	No modelo de lucro, identificando novas fontes de valor para o cliente e gerando novas oportunidades de receitas. No desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes. Nas interações com o cliente, identificando novas maneiras de compreender suas aspirações para o estabelecimento de conexões significativas entre usuário e empresa.
Empresa 4	Na estrutura, proporcionando melhorias na sistematização de recursos tangíveis e intangíveis. No desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes. Nos serviços, ofertando funções adicionais ao produto por meio de novas experiências para o consumidor. No canal de comunicação, englobando novas maneiras de apresentação e de interação entre os produtos ou serviços oferecidos, clientes e usuários. Nas interações com o cliente, identificando novas maneiras de compreender suas aspirações para o estabelecimento de conexões significativas entre usuário e empresa.
Empresa 5	No modelo de lucro, identificando novas fontes de valor para o cliente e gerando novas oportunidades de receitas. No desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes. No canal de comunicação, englobando novas maneiras de apresentação e de interação entre os produtos ou serviços oferecidos, clientes e usuários. Nas interações com o cliente, identificando novas maneiras de compreender suas aspirações para o estabelecimento de conexões significativas entre usuário e empresa.
Empresa 6	No desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes.
Empresa 7	No modelo de lucro, identificando novas fontes de valor para o cliente e gerando novas oportunidades de receitas. No desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes. Nos serviços, ofertando funções adicionais ao produto por meio de novas experiências para o consumidor. Na marca, desenvolvendo estratégias de identidade da empresa e de seus produtos ou serviços.
Empresa 8	No modelo de lucro, identificando novas fontes de valor para o cliente e gerando novas oportunidades de receitas. Nos processos, viabilizando novos métodos a fim de desenvolver competências para produzir com eficiência, No canal de comunicação, englobando novas maneiras de apresentação e de interação entre os produtos ou serviços oferecidos, clientes e usuários. Nas interações com o cliente, identificando novas maneiras de compreender suas aspirações para o estabelecimento de conexões significativas entre usuário e empresa.

continua

continuação

Questão 8	De que maneira o Design orienta as estratégias de inovação na empresa?
Empresa 9	Na rede de negócios, estabelecendo interações com empresas parceiras por meio da partilha de conhecimento. No desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes. No canal de comunicação, englobando novas maneiras de apresentação e de interação entre os produtos ou serviços oferecidos, clientes e usuários. Na marca, desenvolvendo estratégias de identidade da empresa e de seus produtos ou serviços.
Empresa 10	Nos processos, viabilizando novos métodos a fim de desenvolver competências para produzir com eficiência. Na marca, desenvolvendo estratégias de identidade da empresa e de seus produtos ou serviços.
Empresa 11	Outra.
Empresa 12	No modelo de lucro, identificando novas fontes de valor para o cliente e gerando novas oportunidades de receitas. No desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes.
Empresa 13	No modelo de lucro, identificando novas fontes de valor para o cliente e gerando novas oportunidades de receitas. Na rede de negócios, estabelecendo interações com empresas parceiras por meio da partilha de conhecimento. Na estrutura, proporcionando melhorias na sistematização de recursos tangíveis e intangíveis. Nos processos, viabilizando novos métodos a fim de desenvolver competências para produzir com eficiência., No desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes. Nas interações com o cliente, identificando novas maneiras de compreender suas aspirações para o estabelecimento de conexões significativas entre usuário e empresa.
Empresa 14	No modelo de lucro, identificando novas fontes de valor para o cliente e gerando novas oportunidades de receitas. Nos processos, viabilizando novos métodos a fim de desenvolver competências para produzir com eficiência. No desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes. No sistema produto, ofertando produtos e serviços complementares pela criação de um conjunto integrado de design de sistema produto-serviço. No canal de comunicação, englobando novas maneiras de apresentação e de interação entre os produtos ou serviços oferecidos, clientes e usuários. Na marca, desenvolvendo estratégias de identidade da empresa e de seus produtos ou serviços., Nas interações com o cliente, identificando novas maneiras de compreender suas aspirações para o estabelecimento de conexões significativas entre usuário e empresa.
Empresa 15	No modelo de lucro, identificando novas fontes de valor para o cliente e gerando novas oportunidades de receitas.

Questão 9	De que maneira o Design está inserido na empresa?
Empresa 1	No planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado. Nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado.
Empresa 2	Na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado.
Empresa 3	Na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado.
Empresa 4	No planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado. Nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado. Na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado.
Empresa 5	No planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado. Nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado. Na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado.
Empresa 6	Na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado.
Empresa 7	No planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado. Nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado. Na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado.
Empresa 8	Na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado.
Empresa 9	Nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado.
Empresa 10	Outra.
Empresa 11	Outra.
Empresa 12	O Design não está inserido na empresa.

continua

continuação

<b>Questão 9</b>	<b>De que maneira o Design está inserido na empresa?</b>
Empresa 13	No planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado. Nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado. Na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado.
Empresa 14	No planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado. Na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado.
Empresa 15	No planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado.

<b>Questão 10</b>	<b>Caso julgar necessário, deixe aqui o seu comentário sobre a atuação do Design na empresa (pontos positivos e negativos, necessidades e expectativas, entre outras informações).</b>
Empresa 1	
Empresa 2	
Empresa 3	Por ser uma empresa de pequeno porte não possui um setor de design específico, e a responsável pelo desenvolvimento de produtos é uma das gestoras. Esta gestora atua nesta função nos 30 anos de empresa, e por mais que não possua formação na área, aprendeu a trabalhar com o design de forma indireta, através de fornecedores, de feiras específicas da área e do contato com o cliente.
Empresa 4	A expectativa é que, os profissionais ligados ao design, invistam em mais conhecimentos por conta própria também, não deixando somente ao encargo das empresas. E que estes também sejam mais gestores além de designers. Tenham mais noções de finanças, mercado e produção.
Empresa 5	Sei que o design estratégico pode contribuir muito para o aperfeiçoamento da visão e modelo de negócio da minha empresa. Acredito que poderá gerar bons resultados. Tenho uma experiência de ter trabalhado com um profissional competente nesta área, o qual trouxe ótimos resultados para a empresa.
Empresa 6	
Empresa 7	
Empresa 8	Poderíamos ter mais informações sobre o Design nas peças têxteis.
Empresa 9	
Empresa 10	

continua

continuação

Questão 10	Caso julgar necessário, deixe aqui o seu comentário sobre a atuação do Design na empresa (pontos positivos e negativos, necessidades e expectativas, entre outras informações).
Empresa 11	No momento não trabalhamos com Design, fica difícil pontuar. A expectativa no passado era crescer e ter um profissional na empresa, infelizmente vejo que a ind. está em declínio, está inviável para uma pequena empresa suportar as leis trabalhistas, é inviável contratar funcionários hoje. Exemplifico que estou com a ind. a 18 anos e sou a última na cidade, que tenha pelo menos dois funcionários, as demais fecharam todas. Pode ter alguma que não conheço e que surgiu a pouco mas, se tem, não vai permanecer por muito tempo. Infelizmente.
Empresa 12	
Empresa 13	
Empresa 14	
Empresa 15	

**Apêndice G – Síntese das respostas das entrevistas dirigidas aos gestores das empresas de confecção do vestuário no Estudo de Caso**

1. Sobre a cultura de Design
1. Como você define Design?
1.1 Qual a relação que você percebe entre Design e moda?
1.2 Qual a importância do Design para a indústria da moda?
<p><b>Gestor A</b></p> <p>O Design está relacionado à inovação do produto (formas, tecnologias) dos processos (modelagem, confecção).</p> <p>O Design é de fundamental importância para a moda, está relacionado a conforto, usabilidade, novas tecnologias.</p> <p>O processo de design deve ser desenvolvido por uma equipe multidisciplinar e o estilista precisa ter uma visão mais ampla, inserindo-se nos processos de modelagem, de costura, de gestão financeira.</p> <p>“Eu não imagino uma empresa de moda sem um departamento de Design, sem profissionais com formação.”.</p>
<p><b>Gestor B</b></p> <p>Até pouco tempo atrás, entendia o Design como a ciência que estuda o formato dos produtos e as maneiras como se apresentam para o mercado. Atualmente, o Design é compreendido como uma estratégia de negócio relacionada a novas oportunidades de mercado, que pode direcionar a novos processos, a novas tecnologias.</p> <p>A relação entre Design e Moda é percebida no desenvolvimento do produto, no planejamento de peças que priorizem a forma, a função, a usabilidade, a qualidade e o valor agregado.</p> <p>O Design possibilita agregar valor ao produto, condição necessária para um ambiente mundial competitivo.</p>
<p><b>Gestor C</b></p> <p>O Design é visto como fator competitivo, no sentido de oferecer ao mercado um produto bonito, mas também funcional ou “solucionador”. O Design também está relacionado à oferta de inovações radicais, no sentido de oferecer ao cliente um produto que passou a ser desejado, mas que não existia no mercado. Está relacionado ainda a estratégias de mercado, como a oferta da coleção Plus Size. E o Design é responsável por perceber estas oportunidades e propor ao mercado produtos atrativos. “Por isso a gente acha que não tem como não ter um setor de Design”.</p> <p>O Design agrega conhecimento para o processo de desenvolvimento de produto de moda. É realizada pesquisa de comportamento do consumidor, são avaliados relatórios de representantes. “A coleção é feita por muitas mãos”. Trabalha com a interdisciplinaridade, envolve o setor de vendas, de produção. O processo é construído em conjunto, de acordo com os objetivos da empresa.</p>

## 1. Sobre a cultura de Design

2. De que maneira o Design está inserido na empresa ou de que maneira o Design participadas atividades e processos desenvolvidos na empresa?

2.1 Em qual nível de atuação você classificaria o Design na empresa?

2.2 Existe alguma barreira ou dificuldade que precisa ser rompida para que o Design seja inserido na empresa de forma mais efetiva?

### Gestor A

O Design está inserido no planejamento estratégico da empresa, auxiliando a empresa a configurar sua estratégia de mercado, a atingir seus objetivos comerciais e financeiros.

A empresa está inserida no nível estratégico.

A empresa nunca encontrou dificuldades para atuar no nível estratégico, os gestores sempre tiveram uma visão ampla dos processos e o Design sempre esteve presente.

### Gestor B

A empresa tem uma visão estratégica de Design, porém o Design ainda não atua na dimensão que deveria, ainda não existe um processo de Design bem constituído. Atualmente, o Design está inserido nas pesquisas de mercado, de comportamento e no planejamento da coleção no sentido de agregar valor ao produto e se diferenciar da concorrência.

O Design está inserido no nível tático, mas ainda não está completamente estabilizado. Em algumas situações há lampejos de nível estratégico.

A barreira do conhecimento é a principal dificuldade que precisa ser rompida. Tanto o gestor precisa estar preparado, quanto a equipe.

### Gestor C

O Design está inserido na empresa como um sistema de conhecimento, que auxilia a empresa a atingir seus objetivos e metas no sentido de antecipar a inovação.

O Design está inserido no nível estratégico, coordena toda a estratégia da empresa, no sentido de planejar a coleção e de apresentar o produto para o mercado (fotos, produção do catálogo).

As mudanças para atingir o nível estratégico foram no nível de reestruturação da marca, mudança de foco da marca (mudar de uma marca de lingerie para uma marca de moda de lingerie), o que implicou também em uma mudança na cultura da empresa (reeducar a equipe e mostrar a importância do Design), nos processos desenvolvidos, nas estratégias de mercado. A empresa também contratou uma designer terceirizada e posteriormente uma designer contratada. Também a certificação ISO 9000 ajudou a empresa a estabelecer padrões e organização nos processos.

Estratégias de inovação citadas: blog e *e-commerce* (novas formas de interagir com o consumidor); produtos com valor de moda para *plus size*; venda de peças de tamanhos diferentes, adequando tamanho da calcinha e sutiã.

## 1. Sobre a cultura de Design

### 3. Qual é a função do Design na empresa?

#### 3.1 Em qual degrau da Escada Dinamarquesa do Design você classificaria a empresa?

#### 3.2 Quais são as mudanças necessárias para que a empresa possa avançar na Escada Dinamarquesa do Design?

##### Gestor A

A função do Design é oferecer para o mercado um produto de valor agregado, a um preço sustentável.

O Design é classificado no degrau 3 – processo.

As pessoas precisam de mais informações e conhecimento para que a empresa avance para o degrau da estratégia. É preciso buscar conhecimentos de outras áreas, trocar experiências com outros profissionais, participar de atividades de capacitação.

##### Gestor B

A função do Design está relacionada ao desenvolvimento da coleção e a apresentação dessa coleção na convenção de representantes, a fim de explicar os elementos que justificaram tais escolhas. O Design também é responsável por acompanhar a receptividade da coleção no mercado. Algumas ações da empresa estão classificadas no degrau 4 – estratégia, outras ações são mais restritas.

As mudanças necessárias perpassam pela busca de conhecimento e de experiências de outras empresas. É necessário desafiar a equipe e oportunizar estas experiências.

A empresa está preocupada em evoluir e oferecer melhores condições de trabalho para a equipe.

##### Gestor C

A função do Design é a estratégia da empresa, é o centro em que tudo começa. O Design capitaliza o conhecimento, a informação e dissipa as estratégias de vendas, de produção, de apresentação da coleção.

O Design é classificado no degrau 4 – estratégia. Até pouco tempo atrás a empresa estava no degrau 3 – processo, mas a empresa vem evoluindo e o Design atua no planejamento da estratégia da organização para posicionar o produto adequadamente no mercado. O Design acompanha todos os demais processos da empresa, como produção e vendas.

A principal mudança para a subida da empresa na escada do design foi a contratação da designer e a sua inserção ampla em todos os processos da empresa.

## 2. Sobre as estratégias de inovação pelo Design

### 1. Qual a relação entre Design e Inovação na empresa?

#### 1.1 De que maneira o Design contribui no planejamento de estratégias de inovação na empresa?

#### 1.2 Existe alguma barreira ou dificuldade que precisa ser rompida para que a inovação pelo Design seja implementada de forma mais efetiva na empresa? Qual?

##### Gestor A

O Design atua através das pesquisas, promovendo inovações simples, na função do produto.

O Design contribui com a oferta de produtos novos, com novas tecnologias em tecidos (ex. calça jeans para ginástica).

Barreiras financeiras, pois a inovação demanda investimento de tempo para realizar pesquisas (as pessoas não são as barreiras). E esse investimento não traz retorno a curto prazo, é um investimento a longo prazo que é difícil de ser visualizado.

##### Gestor B

A relação entre Design e inovação é direta e pode ser percebida por meio de processos mais estruturados na empresa, que levam a inovação.

A empresa desenvolve inovações incrementais (ex. inovação de produto: blusa masculina decote v) e inovações radicais (ex. inovação de canal: cartela de cores). Alguns produtos têm histórico de venda, portanto precisam continuar presentes na coleção, porém são propostas inovações incrementais.

As dificuldades estão no aspecto humano, as pessoas precisam ter maior comprometimento. E também nos processos, que precisam de celeridade e por vezes ocorrem atrasos no cronograma.

##### Gestor C

Em toda coleção da empresa é lançado um produto de inovação. O design contribui na pesquisa e no desenvolvimento de produtos adequados ao mercado, auxilia a criar, testar e avaliar a peça.

O Design contribui para lançar soluções para as pessoas (peças confortáveis). Ex. estratégia de inovação de produto: sutiã tomara que caia com lateral mais alta na linha *plus size*; calcinha com tecido diferente e sem costura, com corte a laser, para não marcar.

Estas inovações já existiam em tamanhos menores e a empresa inovou no *plus size*. Assim como outras inovações a empresa lança exclusivamente para o *plus size*, caracterizando-se como inovações radicais.

O Design também contribui na melhoria da identidade da marca. A empresa desenvolveu uma nova identidade da marca (as peças vêm com pingente com as letras sz).

A barreira encontrada pela empresa é o medo do mercado apostar no novo, no desconhecido. Convencer o Departamento de vendas a acreditar em inovações radicais também é um desafio.

## 2. Sobre as estratégias de inovação pelo Design

### 2. Quais são os tipos de inovação já implementadas na empresa?

2.1 Quais são os tipos de inovação que ainda não foram implementados, mas que a empresa acredita haver a necessidade de implementar?

2.2 Quais os benefícios que a empresa espera alcançar com estas inovações?

#### Gestor A

A empresa atua em todos os dez tipos de inovação, mas precisa melhorar em todos eles. Dependendo do momento, a empresa dá mais ênfase para um ou outro tipo de inovação. O foco está na inovação de produto.

A empresa espera melhorar o seu desempenho financeiro, que influencia diretamente na sua existência. Mas também melhorar a qualidade de vida das pessoas, cumprindo com o seu propósito de responsabilidade social.

#### Gestor B

A empresa atua em todos os dez tipos de inovação, algumas em níveis maiores e outras em níveis menores. Estrutura organizacional: há dois anos houve uma reestruturação nos setores produtivos, mas ainda há muito a avançar. Inovação de produto: os produtos básicos sofrem inovações incrementais, pois tem a função de vender; os produtos diferenciados, que caracterizam as inovações radicais, têm impacto positivo para marca, mas por vezes não têm um bom resultado de vendas. Interações com o cliente: material de divulgação carbono zero (cachecol verde enrolado na forma de galhos de árvore), tem o objetivo de mostrar para o cliente que a empresa está preocupada com o meio ambiente. Faz as compensações das emissões de gás de efeito estufa gerados na indústria. Inovação de processo: inovação de nível médio. As demais são consideradas inovações de baixo nível.

A empresa espera obter um ambiente mais humano e profissionalizado, fidelizar clientes, fortalecer a marca no mercado e gerar melhores resultados econômicos para reinvestir no próprio negócio.

#### Gestor C

Modelo de lucro: desenvolvimento de produtos competitivos; Rede de fornecedores: pesquisa de novos fornecedores para atender as demandas de criação; Estrutura: criação de espaços físicos para atender as demandas da empresa; Processo: sistema de etiquetas para identificar os processos desenvolvidos na ficha do produto (economizou horas de trabalho na produção); corte a laser; sistema de CAD para otimizar encaixe e corte; Produto: produtos com valor de moda *plus size*; sutiã tomara que caia com lateral maior; produtos com corte a laser para garantir o conforto (em toda coleção é feita a análise da aceitação dos produtos no mercado); Sistema-produto: na linha básica vai junto com a peça uma embalagem para guardar lingerie; Canal: site e criação do blog para interação com lojistas; Marca: a identidade da marca foi remodelada; Interações com o cliente: criação de e-commerce, possibilitando um canal do cliente direto com a empresa; o cliente poderá adquirir peças que não encontrou na loja, pois os lojistas não disponibilizam a coleção completa da empresa.

## 2. Sobre as estratégias de inovação pelo Design

3. Ao se tratar especificamente de inovação de processo de desenvolvimento de produto e de inovação de produto, a empresa considera importante estes tipos de inovações? Por quê?

3.1 Quais as estratégias utilizadas na inovação de processo?

3.2 Quais as estratégias utilizadas na inovação de produto?

### Gestor A

A empresa considera importante estes tipos de inovação. Principalmente, por se tratar de uma indústria, há a necessidade de mais eficiência nos processos para que seja possível desenvolver um produto bonito, confortável e que possa ser produzido em grande escala.

O Design contribui com conhecimento de todos os processos (tecidos, modelagem, costura) para atingir a inovação.

### Gestor B

A estratégia de inovação de produto consiste na contratação de profissionais especializados para desenvolver pesquisas e buscar informações de mercado (perfil do público consumidor, aceitação dos produtos, etc.). Para a inovação de processos, a empresa contratou uma consultoria especializada na área de planejamento estratégico para tratar das deficiências existentes no PCP e também para reestruturar o processo de planejamento de coleção, tempos e movimentos, compras de matéria prima, planejamento de vendas, etc. A empresa também participa de feiras da área para buscar novas tecnologias e softwares para melhorar o processo de produção.

### Gestor C

O processo de desenvolvimento de coleção é formalizado por uma metodologia definida de acordo com as necessidades da empresa. Este processo engloba desde as pesquisas iniciais, passando pelos desenhos, modelagem, prototipagem, análise e avaliação das peças, ficha técnica, ficha de custos, etc.

No que se refere ao processo de confecção, a empresa planeja a organização das células de produção de acordo com as peças da coleção.

### 3. Sobre o setor de Design e o processo de desenvolvimento de produtos de moda

#### 1. De que maneira o setor de Design está estruturado na empresa?

##### 1.1 Este setor está vinculado a qual área ou departamento da empresa?

##### 1.2 Este setor se relaciona direta ou indiretamente com outros setores da empresa? Quais?

#### Gestor A

O setor é chamado de Estilo. Além do Estilo (responsável pelo projeto de coleção), também existem os setores de desenvolvimento de produto (responsável pelas fichas técnicas, etc.) e o setor de engenharia do produto (responsável pela cronometragem).

Estes setores estão vinculados ao Departamento de Produto e Produção.

Estes setores têm relação direta com a produção, especialmente com os setores de modelagem e prototipia.

#### Gestor B

O setor é chamado de Estilo (atuam três profissionais, sendo duas designers prestadoras de serviço e uma contratada).

O setor é vinculado a Direção da empresa.

Este setor está relacionado com produção, PCP e, principalmente, com vendas.

#### Gestor C

O setor é chamado de Criação (atuam três profissionais, a Diretora da empresa, a designer e uma assistente responsável pelas fichas técnicas e pela engenharia do produto. Também existe uma profissional responsável pelas compras, que dá apoio técnico ao processo projetual.

O setor de criação é independente e está vinculado à Direção da empresa (o fato da Diretora atuar neste setor facilita os processos de tomada de decisão).

Este setor tem envolvimento direto com os setores de compras, vendas e produção.

3. Sobre o setor de Design e o processo de desenvolvimento de produtos de moda
2. De que maneira a demanda pelo projeto chega até o setor de Design na empresa?
2.1 Como é realizada a orientação para o trabalho do Designer na empresa?
2.2 O Designer participa das decisões anteriores ou posteriores ao projeto? Como?
<p><b>Gestor A</b></p> <p>A demanda pelo projeto obedece o calendário de coleções da empresa e os Designers têm autonomia para alavancar e conduzir todo o processo.</p> <p>São realizadas reuniões de planejamento com a participação da Diretoria, do setor de Estilo e de representantes dos setores comerciais e produtivos. A definição do projeto (mix de moda e de produtos) é baseada em informações trazidas por estes setores e em histórico de vendas.</p> <p>Os Designers participam de todo o processo, considerando as atividades pré-projetuais (pesquisas) e pós-projetuais (acompanhamento da produção como modelagem e pilotagem, confecção do mostruário, montagem de catálogos, etc.).</p>
<p><b>Gestor B</b></p> <p>A demanda pelo projeto obedece o calendário anual de coleção da empresa, que define datas para cada uma das atividades vinculadas ao projeto.</p> <p>É realizada uma reunião de planejamento com a participação da Diretoria, do setor de Estilo e de representantes dos setores comerciais e produtivos. A definição do projeto (mix de moda e de produtos) é baseada em informações trazidas por estes setores e em histórico de vendas.</p> <p>Os Designers participam de todo o processo.</p>
<p><b>Gestor C</b></p> <p>A demanda pelo projeto obedece o calendário de coleções da empresa (coleção básica uma a cada dois anos, coleção fashion duas por ano, coleção <i>beach</i> uma por ano – nas linhas <i>Plus Size</i> e normal).</p> <p>A partir daí a demanda pelo projeto chega através de um <i>briefing</i> inicial, que é definido pela Diretoria considerando histórico de vendas. A medida em que o <i>briefing</i> é trabalhado, surgem outras ideias que vão sendo discutidas entre Criação e Diretoria.</p> <p>O Designer participa de todo o processo, considerando as atividades pré-projetuais (pesquisas) e pós-projetuais (acompanhamento da produção como modelagem e pilotagem, confecção do mostruário, montagem de catálogos, organização dos desfiles e convenções para vendedores, etc.).</p>

**3. Sobre o setor de Design e o processo de desenvolvimento de produtos de moda****3. Como você descreve o processo de desenvolvimento de produtos na empresa?****3.1 Qual é o objetivo do processo de desenvolvimento de produtos na empresa?****3.2 Como você avalia o processo de desenvolvimento de produtos na empresa? Cite pontos positivos e negativos.****Gestor A**

O projeto é chamado de plano de coleção.

Pontos positivos: eficiência da equipe.

Pontos negativos: calendário com prazos encurtados causados pela celeridade da indústria da moda, que interfere na qualidade do processo.

**Gestor B**

O objetivo do processo é que as peças vistam bem e gerem impacto positivo para empresa.

**Gestor C**

O objetivo do processo é que a coleção tenha um bom desempenho nas vendas e traga lucratividade para a empresa, bem como que a marca possa se diferenciar da concorrência.

**Apêndice H – Síntese das respostas das entrevistas dirigidas aos designers das empresas de confecção do vestuário no Estudo de Caso**

<b>1. Sobre a cultura de Design</b>
<b>1. Como você define Design?</b>
<b>1.1 Qual a relação que você percebe entre Design e moda?</b>
<b>1.2 Qual a importância do Design para a indústria da moda?</b>
<p><b>Designers A1 e A2</b></p> <p>O Design é visto como um processo complexo que engloba todos os processos da empresa.</p> <p>O Design traz os aspectos mercadológicos para a moda. “O produto tem que ser bonito e comercial, tem que ser lucrativo para a empresa.”. Também está relacionado à viabilidade de produção.</p> <p>O Design agrega valor ao produto para tornar a empresa competitiva.</p> <p>A celeridade da indústria da moda dificulta trabalhar os processos de Design. É preciso trabalhar em pouco tempo, desenvolver um grande número de peças e essas peças precisam ser comerciais.</p>
<p><b>Designer B</b></p> <p>O Design está relacionado ao produto e ao consumidor.</p> <p>O Design é considerado um processo amplo que engloba toda a criação desde a pesquisa de moda até consumidor final, enquanto a moda é considerada o produto tangível resultado desse processo.</p> <p>O Design direciona a criatividade durante o processo de desenvolvimento de produto para um segmento de mercado, agregando conhecimento ao processo que antes era artístico.</p>
<p><b>Designer C</b></p> <p>O Design está relacionado à inovação do produto (modelagem, materiais, aviamentos) e aos processos envolvidos.</p> <p>O Design é caracterizado como um processo mais amplo, que atua não somente nos atributos estéticos do produto, mas também na viabilidade econômica e produtiva.</p>

<p><b>1. Sobre a cultura de Design</b></p>
<p><b>2. De que maneira o Design está inserido na empresa ou de que maneira o Design participadas atividades e processos desenvolvidos na empresa?</b></p> <p><b>2.1 Em qual nível de atuação você classificaria o Design na empresa?</b></p> <p><b>2.2 Existe alguma barreira ou dificuldade que precisa ser rompida para que o Design seja inserido na empresa de forma mais efetiva?</b></p>
<p><b>Designers A1 e A2</b></p> <p>O Design está vinculado à inovação do produto.</p> <p>O Design não está presente em níveis gerenciais. Está inserido no Departamento de Estilo, a nível operacional. Interage apenas com setores ligados ao desenvolvimento e produção. A empresa enfrenta limitações financeiras para vencer essa barreira (recuperação judicial). O foco da empresa está voltado para o Departamento Comercial. E o Design atua contribuindo para a sobrevivência da empresa. A celeridade do processo também é uma barreira, pois exige rapidez e não permite um planejamento mais amplo.</p>
<p><b>Designer B</b></p> <p>A inserção do Design na empresa está restrita ao setor de Estilo e Desenvolvimento.</p> <p>O Design está inserido no nível operacional, atua algumas vezes no nível tático e no estratégico.</p> <p>A empresa é aberta e receptiva a mudança. Nos últimos anos a empresa vem melhorando nesse aspecto, mas ainda não há uma cultura de Design presente, interagindo com os demais setores da empresa. O aspecto cultural é a principal barreira a ser vencida para inserir o Design de forma mais ampla. A contratação da Designer há dois anos vem contribuindo para que o Design avance nessa direção.</p>
<p><b>Designer C</b></p> <p>Devido à saída da designer terceirizada e a contratação de uma designer efetiva, o Design passou a ganhar mais espaço na empresa, participando do planejamento das metas da empresa e interagindo com setores como comercial e vendas.</p> <p>Hoje o Design está inserido no nível tático.</p> <p>A comunicação é a principal barreira a ser vencida. Muitas informações são restritas no nível gerencial e não são compartilhadas com o setor de Design e o setor Comercial. Mas isso está mudando.</p>

## 1. Sobre a cultura de Design

### 3. Qual é a função do Design na empresa?

#### 3.1 Em qual degrau da Escada Dinamarquesa do Design você classificaria a empresa?

#### 3.2 Quais são as mudanças necessárias para que a empresa possa avançar na Escada Dinamarquesa do Design?

#### Designers A1 e A2

A função do Design é ter o conhecimento de todos os processos que envolvem o produto (tecidos, modelagem, lavanderia, testes de usabilidade), até chegar ao ponto de venda. O processo precisa ser assertivo e o Design tem essa responsabilidade de atuar no todo.

A empresa está no degrau 2 – estilo em transição para o degrau 3 – processo e em alguns momentos para o degrau 4. Por exemplo: a empresa tomou uma decisão estratégica de abandonar outros segmentos e atuar apenas com jeans, que é o seu *know how*.

Durante o processo de desenvolvimento de coleção existe a participação de outros setores como modelagem, produção.

Para alcançar degraus mais altos a empresa precisa propor melhorias no processo de criação para que o produto se torne mais competitivo (ex. não colocar zíperes porque encarece o processo), oferecer qualificação para as pessoas envolvidas, novos maquinários.

#### Designer B

A função do Design na empresa é trazer resultados financeiros positivos. A empresa está evoluindo no sentido de trazer o Design para o centro do processo de planejamento para que o Design consiga trazer este resultado positivo.

A empresa está entre o degrau 2 – estilo e o degrau 3 – processo.

A empresa precisa aproximar o produto dos demais setores da empresa (a princípio o produto está ligado somente ao setor de vendas). As pessoas precisam estar comprometidas com todo o processo e não somente com as suas atividades específicas. Um fator que pode estar relacionado a essa questão é que a empresa atua no sistema *privat label* com aproximadamente 50% da sua capacidade produtiva, por esse motivo a sua marca não é forte o suficiente dentro da própria empresa. Esta é uma questão cultural que precisa ser trabalhada.

#### Designer C

A empresa está no degrau 3 – processo em transição para o degrau 4 – estratégia.

A empresa precisa avançar em conhecimento em aprendizado para avançar.

## 2. Sobre as estratégias de inovação pelo Design

### 1. Qual a relação entre Design e Inovação na empresa?

#### 1.1 De que maneira o Design contribui no planejamento de estratégias de inovação na empresa?

#### 1.2 Existe alguma barreira ou dificuldade que precisa ser rompida para que a inovação pelo Design seja implementada de forma mais efetiva na empresa? Qual?

#### Designers A1 e A2

A relação entre Design e inovação é estabelecida pelo produto.

O Design contribui no lançamento de produtos inovadores, criando diferencial e despertando o desejo de consumo. Ex. jeans para academia confeccionado com tecido tecnológico, porém com lavanderia própria do jeans, permitindo a prática de esportes com conforto.

A cultura é vista como uma dificuldade para a inovação, no sentido do mercado aceitar a inovação.

#### Designer B

A relação existente entre Design e inovação na empresa é estabelecida pelo produto. O produto precisa estar interligado com todos os processos da empresa. Mas não há uma visão clara na empresa sobre Design e inovação.

O Design contribuiu no reposicionamento da coleção, que, a dois anos atrás, era composta de produtos *commodities* e agora a coleção é composta de produtos de moda, com diferenciação em relação ao básico. A empresa realizou um trabalho junto à equipe de vendas para melhorar a apresentação da coleção para os lojistas. A marca não é lançadora de moda, mas atua com inovações incrementais.

O Design também contribui para o desenvolvimento de novas linhas para novos mercados (ex. lançamento da linha jeans).

Uma dificuldade encontrada é o fato das designers não estarem em tempo integral na empresa, o que impossibilita a sua total participação no planejamento estratégico da empresa e a sua interação com os demais setores. A empresa precisa fortalecer a equipe de Design e inserir o setor de forma mais efetiva na empresa.

#### Designer C

A relação entre Design e inovação é percebida pelo ponto de vista do produto, no que se refere ao desenvolvimento de peças direcionadas a um determinado público, atendendo as demandas de mercado.

O design contribui auxiliando a empresa a desenvolver produtos inovadores para o mercado nacional na linha *plus size*, agregando valor de moda em produtos básicos (ex. sutiã com tecido duplo e costura embutida, básico e confortável, porém nas cores da moda). A empresa lança muitos produtos de vanguarda, com estampas exclusivas, se diferenciando da concorrência.

## 2. Sobre as estratégias de inovação pelo Design

### 2. Quais são os tipos de inovação já implementadas na empresa?

2.1 Quais são os tipos de inovação que ainda não foram implementados, mas que a empresa acredita haver a necessidade de implementar?

2.2 Quais os benefícios que a empresa espera alcançar com estas inovações?

#### Designers A1 e A2

A empresa implementa inovação de produto. Há a necessidade de implementar ou melhorar todas as demais inovações.

Destaca-se a necessidade de melhorar a inovação de canal e de interações com o cliente. No que se refere especificamente à inovação de processo, há a necessidade de melhorar não somente no setor de Design, mas também em outros setores também como marketing.

A empresa espera aumentar o volume de negócios. Além de recuperar a imagem da marca e buscar novos espaços no mercado (que foi perdido nos últimos anos).

#### Designer B

As inovações na empresa são puxadas pelo Design no sentido de que foram feitas adequações na estrutura, nos processos de costura e nas vendas para conseguir produzir e vender a nova coleção mais elaborada. Ou seja, a inovação de produto conduziu a inovação de estrutura, de processo e de vendas.

Há necessidade de implementar inovações voltadas ao mercado, como a inovação de canal e de interações com o cliente. A empresa não tem uma mídia forte, lojas virtuais ou sites com um contato direto com o consumidor.

A empresa espera ganhar mercado, crescer como marca e obter melhores resultados financeiros.

#### Designer C

Além da inovação de produto (peças diferenciadas, confortáveis e com valor de moda), a empresa atua nas interações com o cliente e canal (*e-commerce*, blog, parcerias com blogueiras), estrutura (o arranjo produtivo é adequado ao tipo de produto).

A empresa desenvolveu coleções cápsulas com aproveitamento de tecidos em estoque, que foram lançadas em datas comemorativas, como dia dos namorados.

## 2. Sobre as estratégias de inovação pelo Design

3. Ao se tratar especificamente de inovação de processo de desenvolvimento de produto e de inovação de produto, a empresa considera importante estes tipos de inovações? Por quê?

3.1 Quais as estratégias utilizadas na inovação de processo?

3.2 Quais as estratégias utilizadas na inovação de produto?

### Designers A1 e A2

A empresa considera importante estes tipos de inovação. A estratégia de inovação de produto consiste em tecidos tecnológicos e modelagens confortáveis, agregando valor ao produto (inovação de significado: uma peça confeccionada em jeans se transforma numa peça que tem outro valor, um outro significado para o usuário).

Não existe inovação no processo de desenvolvimento de produtos.

### Designer B

No que se refere à inovação de produto, a empresa desenvolveu peças diferenciadas com alto valor de moda para marcas de PL, com fios diferenciados, com mistura de materiais (tricot e tecido, tachas, etc.). A empresa também inseriu o tricot no verão, desenvolvendo peças que não faziam parte do seu *know-how*.

### Designer C

No que se refere à inovação do processo de desenvolvimento de produto, o diferencial da empresa consiste na adoção de ferramentas de pesquisa e de análise (observação de comportamento do consumidor, pesquisa em sites especializados, análise de materiais e tecidos). A estratégia da empresa é se basear em macrotendências de comportamento, em detrimento de tendências de moda apenas.

### 3. Sobre o setor de Design e o processo de desenvolvimento de produtos de moda

#### 1. De que maneira o setor de Design está estruturado na empresa?

##### 1.1 Este setor está vinculado a qual área ou departamento da empresa?

##### 1.2 Este setor se relaciona direta ou indiretamente com outros setores da empresa? Quais?

#### Designers A1 e A2

Existem dois setores ligados ao Departamento de Produto e Produção: Estilo (responsável pelo projeto de coleção) e Desenvolvimento de Produto (responsável pelas fichas técnicas, mostruário, liberar a produção). O setor de Estilo possui oito pessoas e o setor de Desenvolvimento de produto possui quatro pessoas.

Estes setores estão vinculados ao Departamento de Produto e Produção.

Estes setores têm relação direta com a produção (modelagem, prototipia, costura e lavanderia), marketing (planejamento do catálogo, fotos, layout, textos, modelos) e comercial (participa das previsões de vendas e do planejamento das convenções).

#### Designer B

O setor é chamado de Estilo (atuam três profissionais, sendo duas designers prestadoras de serviço e uma contratada). E também existe o setor de Desenvolvimento de Produto, responsável pela modelagem, programação dos pontos, etc.

O setor é vinculado a Direção da empresa.

Este setor está relacionado com produção, PCP, compras e vendas.

#### Designer C

O setor é chamado de criação (atuam três profissionais, a Diretora da empresa, a designer e uma assistente responsável pelas fichas técnicas e pela engenharia do produto). Também existe uma profissional responsável pelas compras, que dá apoio técnico ao processo projetual.

O setor de criação é independente e está vinculado à Direção da empresa (o fato da Diretora atuar neste setor facilita os processos de tomada de decisão).

Este setor tem envolvimento direto com os setores de compras, vendas e produção, principalmente modelagem.

<b>3. Sobre o setor de Design e o processo de desenvolvimento de produtos de moda</b>
<b>2. De que maneira a demanda pelo projeto chega até o setor de Design na empresa?</b>
<b>2.1 Como é realizada a orientação para o trabalho do Designer na empresa?</b>
<b>2.2 O Designer participa das decisões anteriores ou posteriores ao projeto? Como?</b>
<p><b>Designers A1 e A2</b></p> <p>A demanda pelo projeto obedece o calendário de coleções da empresa e os Designers têm autonomia para alavancar e conduzir todo o processo.</p> <p>São realizadas reuniões de planejamento com a participação da Diretoria, do setor de Estilo e de representantes dos setores comerciais e produtivos. A definição do projeto (mix de moda e de produtos) é baseada em informações trazidas por estes setores e em histórico de vendas. Paralelamente, os Designers também reúnem-se para discutir tendências e definir os elementos de moda da coleção. Mas a decisão final é dada pelo Diretor do Departamento e pelo comercial.</p> <p>Os Designers participam de todo o processo, considerando as atividades pré-projetuais (pesquisas) e pós-projetuais (acompanhamento da produção como modelagem e pilotagem, confecção do mostruário, montagem de catálogos, convenções, etc.).</p>
<p><b>Designer B</b></p> <p>A demanda pelo projeto não chega pronta. As decisões são tomadas conjuntamente em reuniões de planejamento com a participação da Diretoria, do setor de Estilo e de representantes dos setores comerciais e produtivos. A definição do projeto (mix de moda e de produtos) é baseada em informações trazidas por estes setores e em histórico de vendas.</p> <p>De forma geral, os Designers atuam no processo de desenvolvimento de produtos e participam de outras questões conforme surgem as demandas.</p>
<p><b>Designer C</b></p> <p>Antigamente, tendo em vista que a Designer não trabalhava em tempo integral na empresa, a demanda pelo projeto chegava praticamente pronta, no formato de um <i>briefing</i> dialogado. Hoje em dia, o Designer tem mais autonomia para iniciar as pesquisas e propor ideias. O <i>briefing</i> é construído conjuntamente e as definições acontecem ao longo do processo projetual por meio de diálogos constantes entre Designer e Direção.</p> <p>O Designer participa de todo o processo, considerando as atividades pré-projetuais (pesquisas) e pós-projetuais (acompanhamento da produção como modelagem e pilotagem, confecção do mostruário, montagem de catálogos, organização dos desfiles e convenções para vendedores, etc.).</p>

**3. Sobre o setor de Design e o processo de desenvolvimento de produtos de moda****3. Como você descreve o processo de desenvolvimento de produtos na empresa?****3.1 Qual é o objetivo do processo de desenvolvimento de produtos na empresa?****3.2 Como você avalia o processo de desenvolvimento de produtos na empresa? Cite pontos positivos e negativos.****Designers A1 e A2**

O objetivo da coleção é atender as demandas de mercado, tanto no que se refere aos atributos estéticos e funcionais da peça, como também o valor de venda da peça precisa estar adequado ao poder de compra do público (as coleções atendem bandas de preço).

Pontos negativos: calendário com prazos encurtados causados pela celeridade da indústria da moda, que interfere na qualidade do processo (a empresa desenvolve cinco coleções por ano).

**Designer B**

O objetivo do processo é que a coleção tenha um bom desempenho nas vendas e traga lucratividade para a empresa, bem como que a marca possa se diferenciar da concorrência.

Ponto positivo: formalização do processo de desenvolvimento de produtos, que antes não seguia uma metodologia específica.

Ponto negativo: falta de interação e de compartilhamento de conhecimentos das pessoas envolvidas no processo.

**Designer C**

O objetivo do processo é oferecer para o consumidor um produto de qualidade e com valor agregado.

Ponto positivo: formalização do processo de desenvolvimento de produtos, que antes não seguia uma metodologia específica.

## Apêndice I – Instrumento adotado na fase de *Briefing*

Fase PDP de Moda: *Briefing*

Atividade: Análise do *Briefing*

Objetivo: Identificar o mérito do problema de projeto pelo reconhecimento da intenção projetual.

Método: Diálogo com o gestor da empresa e a equipe de trabalho.

### ***Briefing***

Proposta de trabalho: desenvolver uma coleção cápsula de seis peças, adotando como estratégia de Design, a oferta de um sistema produto-serviço de moda, que deverá compreender uma inovação de significados associada a características de sustentabilidade.

Marca: \_\_\_\_\_

Coleção (ano/estação): \_\_\_\_\_

Público: \_\_\_\_\_

Intenções do gestor: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mix de moda	Básico	Fashion	Vanguarda	Total
Nº de peças				6 peças

Mix de produtos				Total
Nº de peças				6 peças

Informações relevantes sobre a empresa/mercado/usuário: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Como trabalhar?

Analisar as informações disponibilizadas pela empresa, identificando a proposta da coleção, assim como, seus objetivos e metas criativas, produtivas, mercadológicas, entre outras, a fim de examinar o mérito do problema de projeto e recontextualizar a proposta projetual.

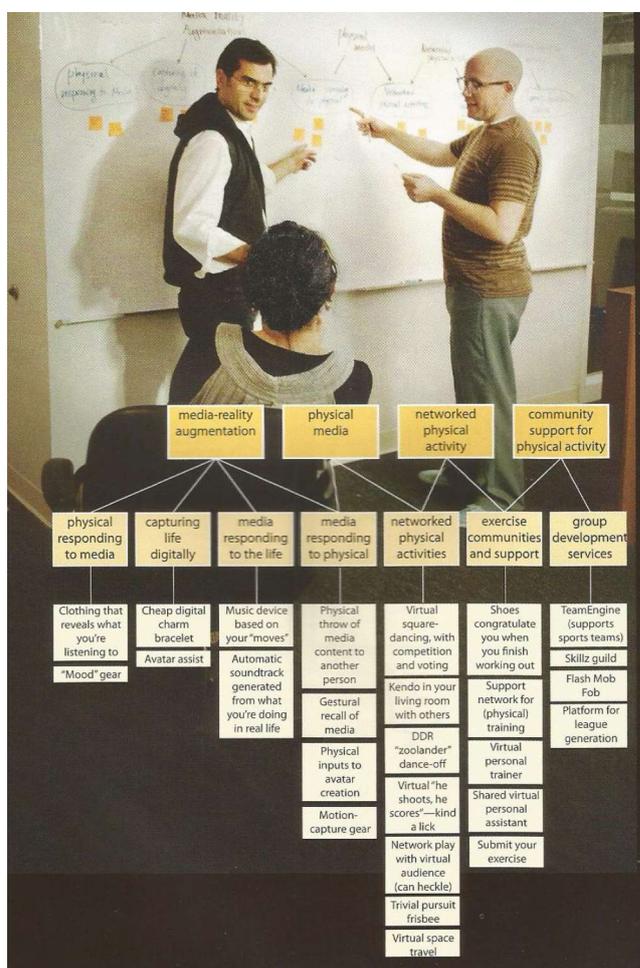
## Apêndice J – Instrumento adotado na fase de Pesquisa Contextual para análise do macroambiente

Fase PDP de Moda: Pesquisa Metaprojetual/Pesquisa Contextual

Atividade: Análise do macroambiente

Objetivo: Estudar o contexto do problema de projeto por meio da coleta e análise de dados sobre o ambiente externo a empresa a fim de identificar a realidade em que se insere o projeto.

Método: *Popular Media Search*; *Concept Sorting* (Kumar, 2013)



Obs: \_\_\_\_\_

---



---



---



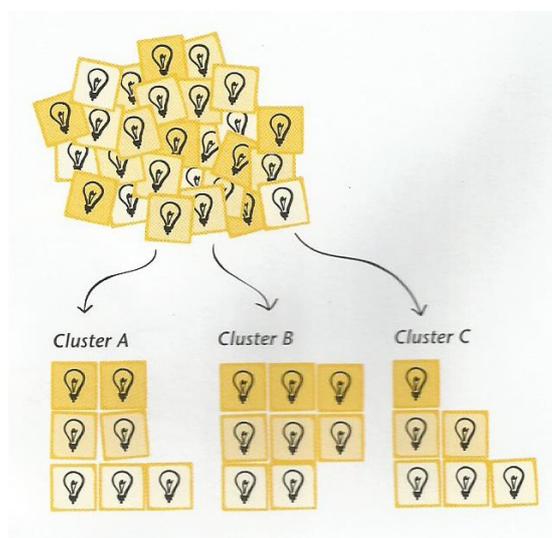
---



---



---



Como trabalhar?

1. Identifique ambientes relevantes para o projeto.
2. Busque informações/notícias sobre cada ambiente em meios de comunicação populares.
3. Selecione e ordene as informações/notícias em grupos/assuntos.
4. Reveja cada grupo de informações/notícias e discuta as possíveis implicações no projeto.

## Apêndice K – Instrumento adotado na fase de Pesquisa Contextual para análise do contexto organizacional/mercadológico da empresa

Fase PDP de Moda: Pesquisa Metaprojetual/Pesquisa Contextual

Atividade: Análise do contexto organizacional/mercadológico da empresa

Objetivo: Estudar o contexto do problema de projeto por meio da coleta e análise de dados intra e inter-organizacionais a fim de identificar oportunidades de atuação no mercado.

Método: *Matriz Swot* (KUMAR, 2013)

**Strength**

- Diversified parent company
- Strong localism
- Biggest brand newspaper in the Midwest
- Chicagoland market dominance in circulation, distribution, local reporting presence, community connections
- Wide range of media channels in portfolio
- Owns three of the largest circulating papers in the US
- Still represents an authoritative news institution
- Publishes a Spanish language daily

**Weakness**

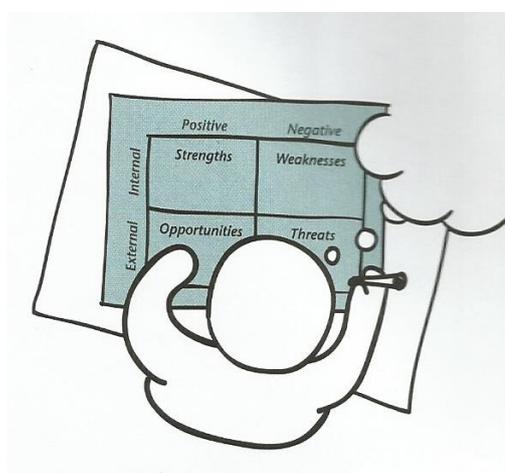
- Lack international and national clout like the *New York Times*
- As *The Tribune* tries to offer more news, people become oversaturated, and information becomes less relevant
- Focus on personal relevant
- Customer-created content
- Overburdened staff whose journalistic role has taken on many more responsibilities
- Low-website traffic
- Fail to understand how people use website

**Opportunity**

- Has only about 1/3 the circulation size as *USA Today*
- Can become the authoritative voice on Chicago
- Empowering readers through digital media and mobile accessibility
- Diversification of advertising channels
- Tailored newspaper or new delivery channel for specific users
- Hyper-local newspaper
- Embrace citizen journalists
- Change biz model for customized news and delivery

**Threat**

- Burdened down by the capital of its printing business
- Heavily invested in a nondynamic, labor-intensive, and shrinking newsprint industry
- Struggling to understand the online medium
- Lots of other smaller online competitors
- More advertising money is still spent in the print arena, growth is flat, and advertisers are shifting into the online arena as the cost of entry is very low
- The authority of newspaper institutions is being challenged by citizen journalists in the online world



Obs: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Como trabalhar?

1. Analise o ambiente interno e externo a organização, identificando pontos positivos e negativos.
2. Crie um mapa 2x2 e identifique forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
3. Discuta os resultados a fim de identificar possibilidades de atuação da empresa.

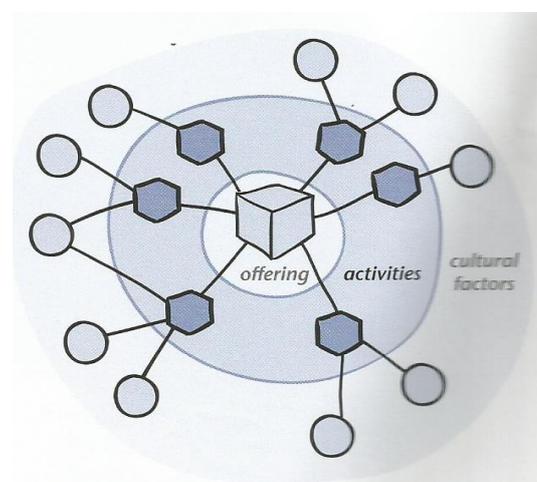
## Apêndice L – Instrumento adotado na fase de Pesquisa Contextual para análise da identidade da marca

Fase PDP de Moda: Pesquisa Metaprojetual/Pesquisa Contextual

Atividade: Análise da identidade da marca

Objetivo: Estudar o contexto do problema de projeto por meio da coleta e análise de dados sobre a identidade da marca a fim de compreender as suas formas de atuação no mercado.

Método: *Offering-Activity-Culture Map* (KUMAR, 2013)



Obs: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Como trabalhar?

1. Descreva a marca ou a oferta e seus atributos.
2. Descreva as características da marca ou as atividades relacionadas a oferta.
3. Descreva os fatores culturais que influenciam o comportamento das pessoas.
4. Analise as relações entre cada círculo e discuta oportunidades de projeto.

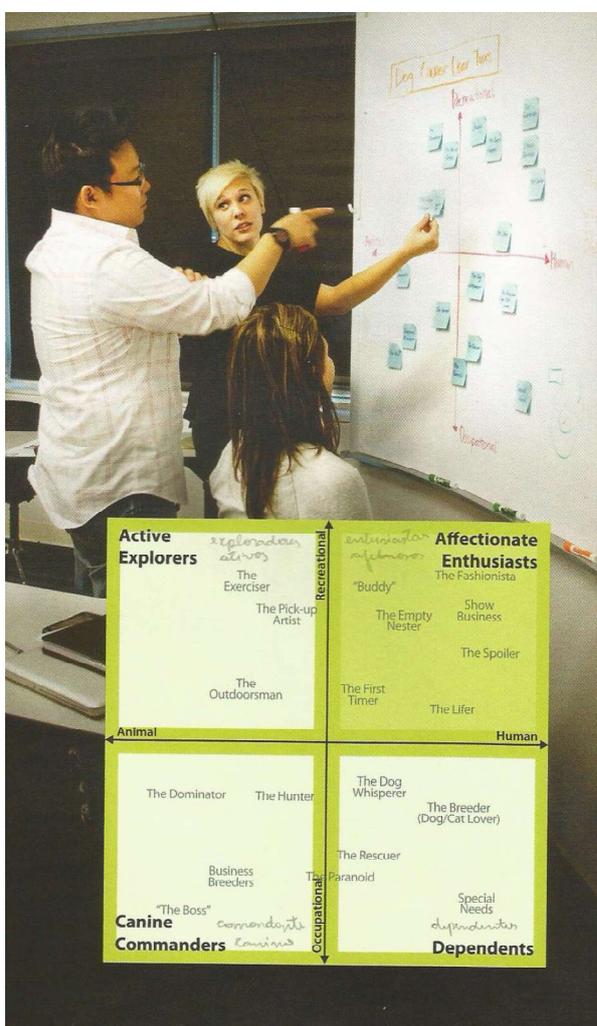
## Apêndice M – Instrumento adotado na fase de Pesquisa Contextual para análise do perfil de público consumidor

Fase PDP de Moda: Pesquisa Metaprojetual/Pesquisa Contextual

Atividade: Análise do perfil de público consumidor

Objetivo: Estudar o contexto do problema de projeto por meio da coleta e análise de dados sobre o perfil de público consumidor a fim de identificar padrões de comportamento de consumo.

Método: *User Groups Definition* (KUMAR, 2013)



Obs: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

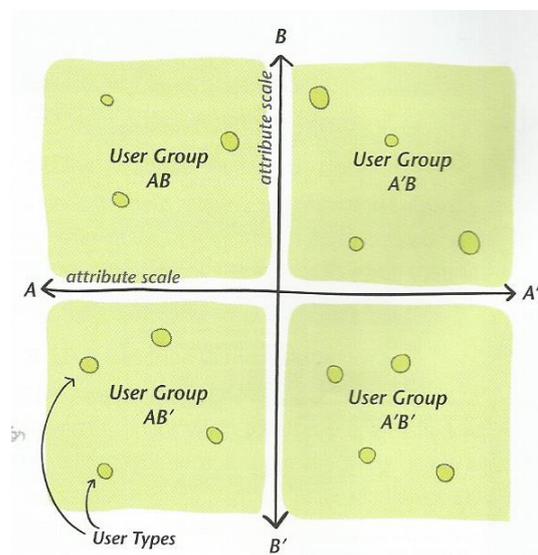
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Como trabalhar?

1. Crie um mapa 2x2 definindo características/atributos da marca ou da oferta.
2. Liste características/atributos/atividades dos usuários.
3. Defina personalidades ou grupos de usuários.
4. Discuta e amplie as características de cada grupo.

**Apêndice N – Instrumento adotado na fase de Pesquisa Contextual  
para análise da coleção anterior**

Fase PDP de Moda: Pesquisa Metaprojetual/Pesquisa Contextual

Atividade: Análise da coleção anterior

Objetivo: Estudar o contexto do problema de projeto por meio da coleta e análise de dados sobre a coleção anterior a fim de avaliar as estratégias de criação, produção e comercialização da empresa.

Método: Análise de arquivos

Critérios/avaliação	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Tema de coleção					
Mix de moda/produtos					
Cartela de cores					
Estampas					
Formas					
Texturas					
Aviamentos					
Modelagens					
Acabamentos					
Estratégias de divulgação/venda					
Preços					

Obs: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Como trabalhar?

1. Estabeleça os principais aspectos da coleção anterior que devem ser avaliados.
2. Pontue cada aspecto em uma escala de classificação baseando-se em percentuais de vendas e *feedbacks* de *stakeholders*.
3. Analise os pontos positivos e negativos da coleção anterior.
4. Discuta e identifique possíveis estratégias de Design para a próxima coleção.

## Apêndice O – Instrumento adotado na fase de Pesquisa *Blue-Sky* para análise de macro-tendências

Fase PDP de Moda: Pesquisa Metaprojetual/Pesquisa *Blue-Sky*

Atividade: Identificação de macro-tendências

Objetivo: Buscar estímulos para a solução do problema de projeto por meio de pesquisa de referências de inovação pela identificação de tendências atuais e futuras.

Método: *From... To exploration* (KUMAR, 2013)



	From	Trend	To
<i>Experience</i>	Curricula offered by institutions	Friendship-driven learning Interest-driven learning	Total learning experience from the point of view of students, parents, teachers, and community
<i>System</i>	New classes	Discussion groups Social networking Project-driven learning Learning services Mobile learning	A platform for offering new learning experiences
<i>Process</i>	Pockets of innovations	Multidisciplinary innovations System integration Precompetitive initiatives	Disciplined process that is inclusive for developing learning experience
<i>Culture</i>	Top-down culture	Bottom-up approaches Beta-culture Participation-culture	Culture of conversations, collaborations, and co-creation

Obs: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

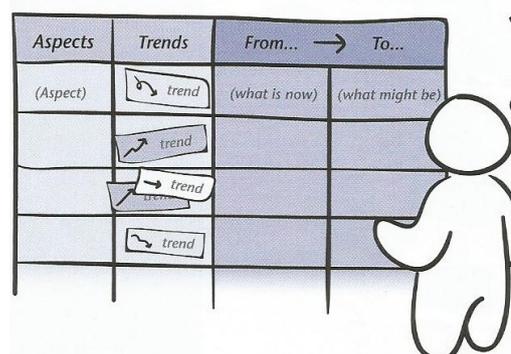
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Como trabalhar?

1. Identifique as principais dimensões de inovação relacionadas ao projeto.
2. Descreva as perspectivas atuais e futuras baseadas em convenções e em novas tendências.
3. Identifique as principais tendências em cada dimensão.
4. Discuta e identifique oportunidades de projeto.

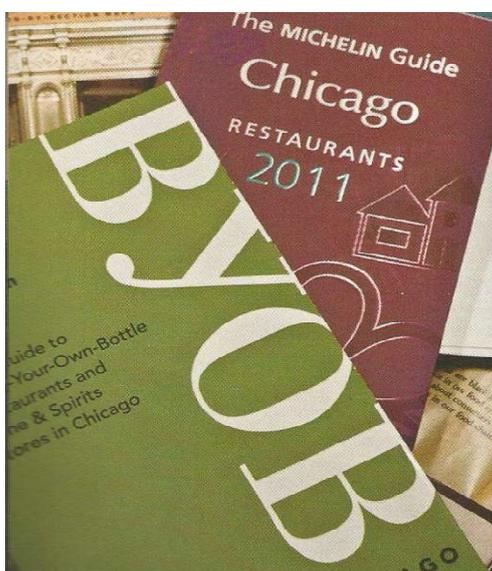
## Apêndice P – Instrumento adotado na fase de Pesquisa *Blue-Sky* para análise de conteúdo de moda

Fase PDP de Moda: Pesquisa Metaprojetual/Pesquisa *Blue Sky*

Atividade: Identificação de conteúdo de moda

Objetivo: Buscar estímulos para a solução do problema de projeto por meio de pesquisa de referências de inovação pela identificação de tendências de moda.

Método: *Trends Matrix* (KUMAR, 2013)



	Formerly	Currently	Emerging
<b>Technology</b>	Auto travel Paper maps/travel books 35mm	Online booking/price Mobile communication Audio guides 3G applications/GPS Digital cameras/movie	Mobile Web revolution Real-time interaction Virtual tour guides RFID
<b>Market</b>	Brand Holiday travel Sightseeing	Price and perks Weekend getaways No frills mass travel Single travelers L.O.H.A.S.	Experience More sporadic travel Segmented/customized Medical tourism
<b>People</b>	Travel as a luxury Family travel Camping-car traveler Unique local shopping 9-5 work life	Travel as routine Style-lifers; cities to rural Thrill/companion seekers Shopping traveler Flexible working conditions	Travel as escape Cultural travel Unusual destinations Secondhand nostalgia Flexible work life
<b>Culture</b>	Homogeneous culture Car culture	Hybrid culture Globalization Urbanization Hassle of travel	Less cultural shock More comfortable with world cultures
<b>Business</b>	Travel agencies Traditional packaged-tour AAA Motels	DIY online travel A la carte American Express All inclusive mega resorts Eco-tourism/Voluntourism	Personal concierge Network/local Delivery service Book buy back

	Aspect A	Aspect B	Aspect C	...
<b>Technology</b>	→ trend ↻ trend	↗ trend → trend	trend trend	
<b>Business</b>	↻ trend			
<b>People</b>				
<b>Culture</b>				
<b>Policy</b>				

What trends are relevant to this arena?

Obs: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Como trabalhar?

1. Identifique as principais dimensões de moda relacionadas ao projeto.
2. Descreva as tendências mais relevantes considerando o momento passado, atual e futuro.
3. Analise e identifique as tendências relacionadas.
4. Discuta e identifique ideias para o projeto.

## Apêndice Q – Instrumento adotado na fase de *Contrabriefing*

Fase PDP de Moda: *Contrabriefing*

Atividade: Apresentação do *Contrabriefing*

Objetivo: Reposicionar o problema de projeto de forma estratégica, delimitando a proposta de coleção por meio de um direcionamento inovador, criativo, produtivo e mercadológico.

Método: Síntese da pesquisa / *Value Hypothesis* (KUMAR, 2013)

Análise da pesquisa

Contexto de análise	Informação sintetizada	Oportunidade
Análise do ambiente		
Análise da empresa/mercado		
Análise da marca		
Análise do público consumidor		
Análise da coleção anterior		
Análise de macrotendências		
Análise de conteúdo de moda		

Hipóteses de projeto

Usuário	Necessidade	Oferta	Benefícios

Proposta de projeto (conceito da coleção, estratégias de criação, produção e comercialização).

---



---



---

Como trabalhar?

1. Analise os resultados das pesquisas anteriores.
2. Defina uma estrutura para sua hipótese de projeto, listando opções e interações.
3. Avalie as opções e defina uma hipótese de projeto.
4. Descreva resumidamente a proposta projetual.

## Apêndice R – Instrumento adotado nas fases de Cenários e Visões

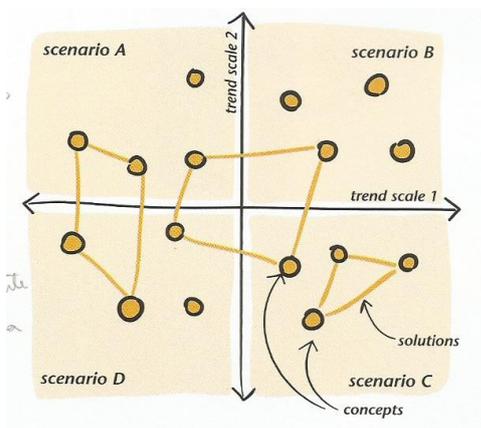
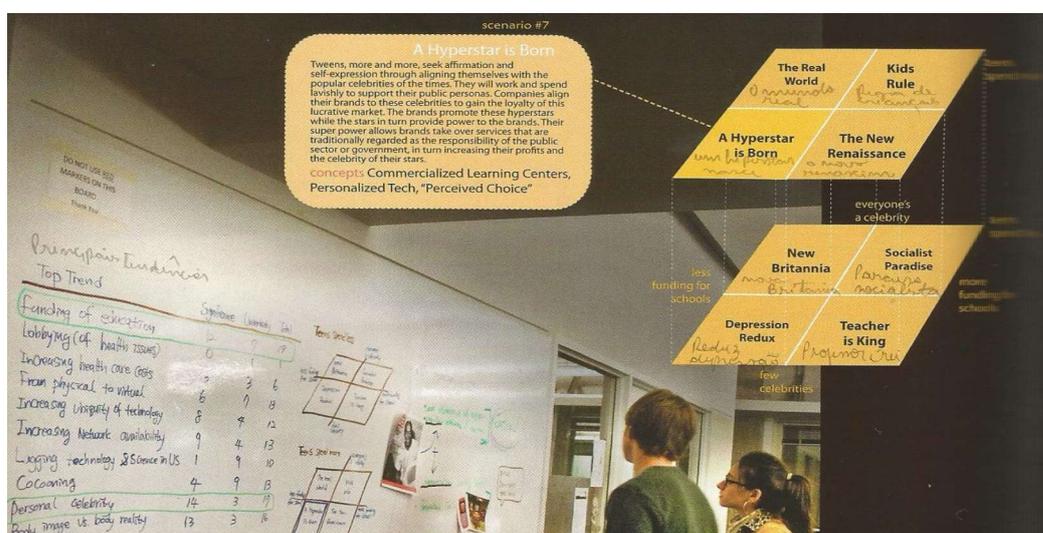
Fase PDP de Moda: Cenários/Visões

Atividade: Definição do universo da coleção.

Identificação de valores de uso e de princípios funcionais estáticos da coleção.

Objetivo: Planejar cenários e traçar visões para a solução do problema de projeto por meio da construção de modelos de realidade aplicáveis ao projeto.

Método: *Foresight Scenário* (KUMAR, 2013)



Obs: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Como trabalhar?

1. Liste tendências e selecione as mais importantes.
2. Faça um mapa 2x2 utilizando as tendências selecionadas.
3. Defina um cenário em cada quadrante do mapa.
4. Defina possibilidades de projeto para cada cenário.
5. Analise as possibilidades e defina a opção mais adequada ao projeto.
6. Crie um *moodboard* e escreva um breve resumo do Cenário/Visão selecionado.

## Apêndice S – Instrumento adotado na fase de Conceitos

Fase PDP de Moda: Conceitos

Atividade: Elaboração das propostas conceituais

Objetivo: Construir conceitos de projeto para a solução do problema por meio da configuração das peças conceituais da coleção.

Método: *Concept Sketch* (KUMAR, 2013)

O que fazer? \_\_\_\_\_

Esboço da peça

Frente	Costas

Descrição da peça: \_\_\_\_\_

Proposta de inovação: \_\_\_\_\_

Proposta de sustentabilidade: \_\_\_\_\_

Como trabalhar?

1. A partir dos Cenários e Visões de projeto, crie uma proposta conceitual para o projeto.
2. Faça o esboço da peça e descreva as formas, cores, texturas e materiais a serem utilizados.
3. Identifique a proposta de inovação e de sustentabilidade da coleção.
4. Analise se o conceito reflete a proposta de coleção e a intenção de projeto.

## Apêndice T – Instrumento adotado na fase de Projeto

Fase PDP de Moda: Projeto

Atividade: Elaboração das propostas comerciais

Objetivo: Concretizar a solução do problema de projeto pela definição do melhor conceito e da materialização da proposta projetual.

Método: Desenho estilizado

O que fazer (mix de moda/mix de produtos)? \_\_\_\_\_

Desenho estilizado da peça

Frente	Costas

Descrição da peça: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Como trabalhar?

1. Avalie os conceitos gerados e defina a melhor proposta.
2. Desenhe as peças comerciais.
3. Descreva as características de cada peça: formas, cores, texturas, materiais, etc.
4. Analise cada opção e selecione as peças que farão parte da coleção.

FICHA TÉCNICA					
Coleção:			Ref:		
Modelo:			Segmento:		
Descrição do modelo:					
Grade de tamanhos:			Tamanho Base:		
Desenho Técnico					
Matéria prima					
Ref.:	Descrição:	Quant.:	Un.:	Fornecedor	Preço
Combinações de tecidos e cores					
Materiais	Combinação 1	Combinação 2	Combinação 3		
Etiquetas		Acabamentos/Beneficiamentos			
Nome	Localização Insumo	Descrição			
Etiqueta Marca:					
Etiqueta Composição:					
TAG:					
Amostras					
Observações					

## Apêndice U – Avaliação dos *workshops* realizados na Pesquisa Ação

### Questão 1 – Avaliação geral da atividade

Critérios de avaliação	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei opinar
Nº de respostas	8	4	-	-	-	-
%	66,7%	33,3%	-	-	-	-

### Questão 2 – Relevância dos conteúdos abordados

Critérios de avaliação	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei opinar
Nº de respostas	10	2	-	-	-	-
%	83,3%	16,7%	-	-	-	-

### Questão 3 – Aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos

Critérios de avaliação	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei opinar
Nº de respostas	3	7	2	-	-	-
%	25%	58,3%	16,7%	-	-	-

### Questão 4 – Metodologia de trabalho adotada pela professora/pesquisadora

Critérios de avaliação	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei opinar
Nº de respostas	6	6	-	-	-	-
%	50%	50%	-	-	-	-

### Questão 5 – Tempo previsto para a realização da atividade (número de *workshops*)

Critérios de avaliação	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei opinar
Nº de respostas	2	8	2	-	-	-
%	16,7%	66,7%	16,7%	-	-	-

Questão 6 – Espaço físico disponibilizado para o desenvolvimento da atividade

Critérios de avaliação	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei opinar
Nº de respostas	6	6	-	-	-	-
%	50%	50%	-	-	-	-

Questão 7 – Relato dos conhecimentos adquiridos durante a atividade

**Síntese das respostas**

Importância da sistematização de uma metodologia aplicada ao PDP de moda.

Contribuições metodológicas do Design Estratégico aplicadas ao PDP de moda.

Relevância das fases iniciais de pesquisa (metaprojeto) para fundamentar o projeto.

Aplicação das ferramentas de Design no PDP de moda das empresas.

Implementação de estratégias de inovação no PDP de moda.

Questão 8 – Comentários gerais

**Síntese das respostas**

Nova visão sobre Design.

Construção de conhecimento e ampliação *do know-how* da empresa.

Importância da inserção do Design em todas as esferas da empresa / interdisciplinaridade do processo.

## Apêndice V – Registro das atividades de projeto da Equipe A

### *Blue Urban*

---

VERÃO 2018 / MARCA A



### *Briefing*

---

Proposta de trabalho: desenvolver uma coleção cápsula de seis peças, adotando como estratégia de Design, a oferta de um sistema produto-serviço de moda, que deverá compreender uma inovação de significados associada a características de sustentabilidade.



## Pesquisa Contextual: análise do ambiente

Ambiente Econômico/Político	Ambiente Social/Cultural	Ambiente Tecnológico/Natural
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desemprego</li> <li>• Alta do dólar</li> <li>• Juros altos</li> <li>• Inflação</li> <li>• Crise política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coletividade: multiconectividade, experiência, qualidade de vida</li> <li>• Arte: comunicação, beleza, contemplação</li> <li>• Capital Humano: educação, consciência, ética, procedência dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matéria-prima</li> <li>• E-commerce</li> <li>• Informação</li> <li>• Consumo consciente</li> <li>• Produção sustentável</li> </ul>

## Pesquisa Contextual: análise da empresa/mercado

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	<b>FORÇAS</b> Modelagem que veste bem; tecidos tecnológicos; inovação do produto (seda x <i>denim</i> ), clientes fidelizados, empresa de tradição no mercado.	<b>FRAQUEZAS</b> Necessidade de qualificação do pessoal (lavanderia, costura); alto custo de produção (compromete o preço de venda); falta de investimento em marketing da marca.
EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b> Inovação pelo Design; inclusão digital (parcerias com blogueiras); abertura de novos mercados (em cidades que ainda não vendem a marca).	<b>AMEAÇAS</b> Crise econômica; força das marcas concorrentes.

## Pesquisa Contextual: análise da marca



## Pesquisa Contextual: análise do público consumidor

Público Feminino	
Perfil A: Tradicional	Perfil B: Contemporâneo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Básico</li> <li>• Prático</li> <li>• Funcional</li> <li>• Atemporal</li> <li>• Valorização do conforto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fashion</i></li> <li>• Sofisticado</li> <li>• Funcional/estético</li> <li>• Temporal</li> <li>• Valorização do corpo</li> </ul>

## Pesquisa Contextual: análise da coleção anterior

Crítérios/avaliação	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Tema de coleção		x			
Mix de moda/produtos		x			
Cartela de cores		x			
Formas	x				
Texturas	x				
Aviamentos			x		
Modelagens	x				
Acabamentos			x		
Estratégias de divulgação/venda				x	
Preços				x	

## Pesquisa *Blue-Sky*: identificação de macrotendências

Dimensões	De	Tendência	Para
<b>Pessoas</b>	Obediência as convenções	Versatilidade urbana	Sem convenções
<b>Experiências</b>	Valorização de bens materiais	Consumo imaterial	Valorização de experiências
<b>Tecnologia</b>	Acesso limitado a informação	Conectividade	Informações sem fronteiras
<b>Mercado</b>	Foco no produto	Produto-serviço Consumo consciente	Foco no ser humano
<b>Cultura</b>	Local	Geração líquida	Universal

## Pesquisa *Blue-Sky*: identificação de conteúdo de moda

Dimensões	Antigamente	Atualmente	Emergente
<b>Formas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cintura alta</li> <li>• Modelagens retas</li> <li>• Comprimento normal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cintura alta</li> <li>• Modelagens ajustadas ao corpo</li> <li>• Comprimento normal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cintura média</li> <li>• Modelagens ajustas ao corpo</li> <li>• Comprimento mais curto</li> </ul>
<b>Texturas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecidos 100% CO</li> <li>• Sem liberdade de movimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecidos tecnológicos</li> <li>• Liberdade nos movimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecidos tecnológicos</li> <li>• Liberdade nos movimentos</li> </ul>
<b>Cores/lavanderias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Básicas (amaciadas, delavês)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavanderias com mais área de uso, (destroyed, tingimentos, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavanderias com menos áreas de uso, mais lisas</li> </ul>
<b>Materiais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos bordados e aplicações de detalhes coloridos (hippie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volta do uso de bordados, paetês, silks, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada vez maior o uso de bordados <i>tonsurton</i>, pedrarias, silks metalizados, <i>patches</i>.</li> </ul>
<b>Acabamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos detalhes (etiquetas, rebites, botões, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais detalhes (etiquetas, botões, zíperes aparentes, rebites, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos detalhes para deixar a peça rica com os materiais diferenciados e não torná-las poluídas e com muitas informações.</li> </ul>

## *Contrabriefing*: síntese da pesquisa

Pesquisa	Informação sintetizada	Oportunidade
<b>Macrombiente</b>	Multiconectividade	Explorar contato com o cliente. Oferecer experiências diferenciadas.
<b>Empresa/mercado</b>	Empresa tradicional Público fidelizado	Criar estratégia para novos mercados. Explorar fidelidade do público.
<b>Marca</b>	Estilo/qualidade/ inovação	Criar inovação de produto, atribuindo novas formas de uso para o <i>denim</i> .
<b>Público consumidor</b>	Tradicional: valorização do conforto	Tecidos tecnológicos.
<b>Coleção anterior</b>	Boa	Ampliar a divulgação da marca. Reduzir preço de venda dos produtos.
<b>Macrotendências</b>	Versatilidade urbana/Consumo consciente	Criar coleção com produtos versáteis. Oferecer <i>workshops</i> para customização e transformação de peças.
<b>Conteúdo de moda</b>	Sempre cíclico	Usar sucessos de coleções anteriores com características modernas.

## Contrabriefing: identificação de oportunidades

Usuário	Necessidade	Oferta	Benefícios
Público feminino: Tradicional	Produto básico e confortável	Produto em <i>denim</i> que traz o conceito de inversão	Novas experiências de uso e ampliação do ciclo de vida do produto

## Contrabriefing: proposta projetual

A coleção *Blue Urban/verão 2018* será composta por seis peças em *denim*, sendo três calças, uma bermuda, uma *t-shirt* e um colete, assim distribuídas no mix de moda: básico (3 peças) e *fashion* (3 peças).

A coleção, direcionada ao público feminino Tradicional, traz peças básicas e confortáveis que indicam o conceito de inversão ao utilizar o *denim*, um tecido tipicamente pesado e pouco flexível, mas que proporciona liberdade aos movimentos por meio de formas amplas e lavagens amaciadas, valorizando novas experiências de uso.

A coleção também propõe a ampliação do ciclo de vida dos produtos, oferecendo *workshops* com o objetivo de transformar ou customizar peças sem uso, evitando o descarte indevido e promovendo a ideia de sustentabilidade. Essa estratégia será divulgada em sites e *blogs* da marca e também será estampada nos *tags* das peças, confeccionado com sobras de tecido, sensibilizando o consumidor a aderir a esta ideia.

Esta proposta tem como objetivo construir novas relações entre a marca, o produto e o usuário.

## Apêndice W – Registro das atividades de projeto da Equipe B

# Viva!

O mundo que queremos pode ser um mundo possível

---

VERÃO 2017 / MARCA B



## *Briefing*

---

Proposta de trabalho: desenvolver uma coleção cápsula de seis peças, adotando como estratégia de Design, a oferta de um sistema produto-serviço de moda, que deverá compreender uma inovação de significados associada a características de sustentabilidade.



## Pesquisa Contextual: análise do ambiente

Ambiente Econômico/Político	Ambiente Social/Cultural	Ambiente Tecnológico/Natural
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desemprego</li> <li>• Alta do dólar</li> <li>• Juros altos</li> <li>• Inflação</li> <li>• Crise política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coletividade: multiconectividade, experiência, qualidade de vida</li> <li>• Arte: comunicação, beleza, contemplação</li> <li>• Capital Humano: educação, consciência, ética, procedência dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matéria-prima</li> <li>• E-commerce</li> <li>• Informação</li> <li>• Consumo consciente</li> <li>• Produção sustentável</li> </ul>

## Pesquisa Contextual: análise da empresa/mercado

	POSITIVO	NEGATIVO
<b>INTERNO</b>	<b>FORÇAS</b> Qualidade do produto; tecnologia de produção (máquinas novas); disponibilidade de recursos financeiros; empresa de tradição no mercado.	<b>FRAQUEZAS</b> Custo elevado dos produtos (matéria-prima, mão-de-obra); treinamento de pessoal; marca pouco conhecida (necessidade de investir em marketing).
<b>EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> Clima da região sul favorece o <i>tricot</i> ; dificuldade financeira dos concorrentes.	<b>AMEAÇAS</b> Concorrência (agilidade em lançar os produtos com preços atrativos); instabilidade climática; economia em baixa; força dos produtos importados.

## Pesquisa Contextual: análise da marca



## Pesquisa Contextual: análise do público consumidor

Público Feminino	
Perfil A: <i>Aware Citizen</i>	Perfil B: <i>Powerful</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transitividade;</li> <li>• Versatilidade;</li> <li>• Uso de tecnologias;</li> <li>• Consumo consciente;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernidade;</li> <li>• Valorização do corpo;</li> <li>• Uso de tecnologias;</li> <li>• Consumo de tendências;</li> </ul>

## Pesquisa Contextual: análise da coleção anterior

Critérios/avaliação	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Tema de coleção	x				
Mix de moda/produtos	x				
Cartela de cores	x				
Estampas		x			
Formas	x				
Texturas	x				
Aviamentos		x			
Modelagens	x				
Acabamentos		x			
Estratégias de divulgação/venda		x			
Preços			x		

## Pesquisa *Blue-Sky*: identificação de macrotendências

Dimensões	De	Tendência	Para
Pessoas	Comodismo	Qualidade de vida	Novos hábitos
Experiências	Tradição/costumes	Transitividade	Novas experiências
Tecnologia	Informação restrita	Mídia social	Informação de fácil acesso
Mercado	Valor econômico	Consumo consciente	Valor social
Cultura	Individualismo	Multiculturalismo	Coletividade

## Pesquisa *Blue-Sky*: identificação de conteúdo de moda

Dimensões	Antigamente	Atualmente	Emergente
<b>Formas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shape limpo</li> <li>Quadrado</li> <li>Modelagem única em todas as referências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelagem novas para cada referência</li> <li>Produtos diferenciados</li> <li>Masculino slim / feminino amplo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Androginia (unissex)</li> <li>Modelagens diferenciadas (linha A, quadrado, amplos, assimetria, atemporal)</li> </ul>
<b>Texturas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ponto pérola</li> <li>Ponto mesh</li> <li>Tranças</li> <li>Listrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tie Dye</li> <li>Foil</li> <li>Estampa floral</li> <li>Lavagem estonada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fios novos e pontos diferentes</li> <li>(fios naturais e tingimento natural)</li> </ul>
<b>Cores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terrosos</li> <li>Neons</li> <li>Cores quentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinho</li> <li>Preto e branco</li> <li>Off-white</li> <li>Cinza</li> <li>Metallizados (prata e dourado)</li> <li>Pastéis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mistura de cores (cores quentes e neutras)</li> </ul>
<b>Materiais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fivelas e botões grandes</li> <li>Patchwork</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pontelras</li> <li>Pérolas</li> <li>Botões, zíperes, cadarços e gorgurão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bordados discretos</li> <li>Etiquetas pequenas</li> <li>Aviamentos miúdos</li> </ul>
<b>Acabamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gola alta</li> <li>Gola xale</li> <li>Gola boba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gola baixa</li> <li>Decote V</li> <li>Acabamento enroladinho e pronto da máquina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decote pronto da máquina</li> </ul>

## Contrabriefing: síntese da pesquisa

Pesquisa	Informação sintetizada	Oportunidade
<b>Macroambiente</b>	Crise econômica	Peças de qualidade e com preços atrativos.
<b>Empresa/mercado</b>	Tecnologia de produção Mercado competitivo	Pontos diferenciados. Conquistar novos clientes.
<b>Marca</b>	Qualidade dos produtos	Agregar valor ao produto (propor coleção de verão no <i>tricot</i> ).
<b>Público consumidor</b>	<i>Aware Citizen</i> : transitividade	Peças versáteis/transformáveis.
<b>Coleção anterior</b>	Equilibrada e bem aceita	Desfile para clientes em potencial e convidados especiais.
<b>Microtendências</b>	Sustentabilidade	Consumo consciente (ampliar Programa Carbono Zero já existente na empresa).
<b>Conteúdo de moda</b>	Mistura de cores Modelagens diferenciadas	Cores quentes e neutras. Formas geométricas.

## Contrabriefing: identificação de oportunidades

Usuário	Necessidade	Oferta	Benefícios
Público feminino: <i>Aware Citizen</i>	Produto versátil (que possa ser usado em diversas ocasiões)	Produtos transformáveis em <i>tricot</i>	Várias formas de uso (consumo orientado/ peças com maior durabilidade)

## Contrabriefing: proposta projetual

A coleção Viva/verão 1017 será composta por seis peças em *tricot*, sendo três blusas, um kimono e duas saias, assim distribuídas no mix de moda: básico (3 peças) e *fashion* (3 peças).

A coleção, direcionada ao público feminino *Aware Citizen*, traz peças versáteis, que podem ser usadas de diferentes formas, indicando o conceito de peças transformáveis, que valorizam o consumo orientado e consciente. Ademais, a coleção propõe um novo significado às peças ao oferecer produtos de *tricot*, historicamente desenvolvidos pela empresa em coleções de inverno.

A coleção também propõe sensibilizar o consumidor para questões sociais e ambientais, oferecendo um *tag* com sementes de árvores nativas da região, que poderão ser plantadas no local de interesse do consumidor ou na área verde preservada pela empresa, que já desenvolve o Programa Carbono Zero. Além disso, a coleção utiliza fios em estoque na fábrica, aproveitando materiais sem destino que seriam descartados no meio ambiente.

Esta proposta tem como objetivo construir novas relações entre a marca, o produto e o usuário.

## Apêndice X – Registro das atividades de projeto da Equipe C

# O Fetiche dos musicais

VERÃO 2017 / MARCA C



## *Briefing*

---

Proposta de trabalho: desenvolver uma coleção cápsula de seis peças, adotando como estratégia de Design, a oferta de um sistema produto-serviço de moda, que deverá compreender uma inovação de significados associada a características de sustentabilidade.



## Pesquisa Contextual: análise do ambiente

Ambiente Econômico/Político	Ambiente Social/Cultural	Ambiente Tecnológico/Natural
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desemprego</li> <li>• Alta do dólar</li> <li>• Juros altos</li> <li>• Inflação</li> <li>• Crise política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coletividade: multiconectividade, experiência, qualidade de vida</li> <li>• Arte: comunicação, beleza, contemplação</li> <li>• Capital Humano: educação, consciência, ética, procedência dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matéria-prima</li> <li>• <i>E-commerce</i></li> <li>• Informação</li> <li>• Consumo consciente</li> <li>• Produção sustentável</li> </ul>

## Pesquisa Contextual: análise da empresa/mercado

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	<b>FORÇAS</b> Confiabilidade da marca; inovação do produto; produto com benefício; <i>know-how</i> ; recursos humanos; infraestrutura, venda pulverizada.	<b>FRAQUEZAS</b> Equipe externa de vendas; marca desconhecida para novos mercados; pouco poder de negociação com fornecedores.
EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b> Novos fornecedores; novos mercados; crescimento do mercado <i>plus size</i> ; exportação; <i>e-commerce</i> ; parcerias em rede; fechamento de concorrentes.	<b>AMEAÇAS</b> Mercado competitivo; facilidade de entrar no segmento; comércio informal, instabilidade econômica, crescimento dos importados, custo de produção elevado.

## Pesquisa Contextual: análise da marca



## Pesquisa Contextual: análise do público consumidor

Público Feminino	
Perfil A: Sensual	Perfil B: Clássica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fashion</i></li> <li>• Sedutora</li> <li>• Impulsiva</li> <li>• Moderna</li> <li>• Autêntica</li> <li>• Auto estima elevada</li> <li>• Vive o momento presente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discreta</li> <li>• Vaidosa</li> <li>• Madura</li> <li>• Tradicional</li> <li>• Misteriosa</li> <li>• De bem com sí mesma</li> <li>• Celebra a vida</li> </ul>

## Pesquisa Contextual: análise da coleção anterior

Crerios/avaliação	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Pssimo
Tema de coleo		x			
Mix de moda/produtos		x			
Cartela de cores		x			
Estampas	x		x		
Formas		x			
Texturas		x			
Aviamentos		x			
Modelagens		x			
Acabamentos	x	x			
Estratgias de divulgao/venda			x		
Preos		x	x		

## Pesquisa *Blue-Sky*: identificao de macrotendncias

Dimenses	De	Tendncia	Para
Pessoas	Presso da sociedade	Viver mais	Desacelerar
Experincias	Vida complexa Selva de pedra	Volta as raizes Saude e bem estar	Vida simples Natureza
Mercado	Compra presencial	Universo digital	Compra virtual
Cultura	<i>Fast Fashion</i>	Moda consciente	<i>Slow Fashion</i>
Tecnologia	Exaustao tecnolgia Inovao	Encontrar significados <i>Hand made</i>	Introspecao Resgate

## Pesquisa *Blue-Sky*: identificação de conteúdo de moda

Dimensões	Antigamente	Atualmente	Emergente
<b>Modelagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Androgenia, <i>camiknkers</i> (macaquinho), corset, cinta-liga, estrutura arco, <i>bodysuits</i>, <i>push up</i>, <i>hotpant</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Push up</i>, com base, <i>body</i>, camisola, modeladores, calção, short, fio dental, biquíni, calção, tanga, bojo estruturado, bj moldado, TQC, <i>brallete</i>, <i>cropped</i>, <i>hoby</i>, <i>strappy</i>, IS, copas, camiseta, <i>hotpant</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pcs versáteis: camisolas, <i>cropped</i>, <i>body</i>, <i>hobby</i>, <i>shortdoll</i>, <i>strappy</i>, <i>brallete</i> com arco, sobreposições</li> </ul>
<b>Texturas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áspera, rígidos, fluido, CO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Macias, leves, finas, gramaturas variadas, drapeados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Macias, leves, confortáveis.</li> </ul>
<b>Cores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bego, preto, branco, vermelho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mistura de cores e estampas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mistura de cores e estampas.</li> </ul>
<b>Materiais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seda, cetim, renda, bordados, arcos, espuma, botão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecido que transpira, microfibrá, tule, renda, malhas, cotton, nylon, espuma, bojos, barbatana, arcos variados, alças, etiquetas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecidos tecnológicos, tecidos com textura, tecido plano, materiais ecológicos e biodegradáveis.</li> </ul>
<b>Acabamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alças, fitas, laços, babados, elástico/elastodieno, manuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pingentes, elastano, fechos, corte a laser, viés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artesanais, tecnológicos.</li> </ul>

## Contrabriefing: síntese da pesquisa

Pesquisa	Informação sintetizada	Oportunidade
<b>Macrombiente</b>	Multiconectividade	Novas experiências de consumo
<b>Empresa/mercado</b>	<i>Knowhow</i> /competitividade	Inovação pelo design
<b>Marca</b>	Inovação/estilo/beleza	Empoderamento
<b>Público consumidor</b>	Sensual: sedutora	Produto fetiche
<b>Coleção anterior</b>	Boa	Fidelizar cliente
<b>Macrotendências</b>	<i>Hand made</i>	Acabamentos artesanais
<b>Conteúdo de moda</b>	Evolução de materiais e modelagens	Resgatar características do passado e aliar ao presente.

## Contrabriefing: identificação de oportunidades

Usuário	Necessidade	Oferta	Benefícios
Público feminino: Sensual	Produto para seduzir e conquistar	Produto fetiche de <i>lingerie</i> com estilo retrô	Novas experiências de consumo (empoderamento, elevação da autoestima)

## Contrabriefing: proposta projetual

A coleção O fetiche dos musicais/verão 2017 será composta por seis *looks*, sendo dez soutiens, dez calcinhas e um *body*, assim distribuídos no mix de moda: básico (2 *looks*), *fashion* (2 *looks*) e vanguarda (2 *looks*).

A coleção, direcionada ao público feminino Sensual, traz peças íntimas luxuosas e sedutoras, denominadas *lingerie* fetiche, indicando o conceito de empoderamento da mulher. Todas as peças da coleção carregam um pingente personalizado da marca, além de receberem uma embalagem especial contendo um mini frasco de perfume com o aroma exclusivo da marca, reforçando a ideia de beleza e *glamour*, além de proporcionar novas experiências de consumo.

A coleção também trabalha com a ideia de sustentabilidade econômica e social, propondo a utilização de mão de obra de artesãos locais para a confecção dos trabalhos manuais presentes nas peças, como recortes e aplicações localizadas. Além disso, a coleção propõe a utilização de tecidos em estoque na fábrica, aproveitando materiais sem destino.

Esta proposta tem como objetivo construir novas relações entre a marca, o produto e o usuário.

## Apêndice Y – Modelo de projeto

Nome da marca

Slogan da marca (se houver)

Nome da coleção

### *Realise* de apresentação da coleção

Apresentar o texto de identificação da coleção.

O texto deve apresentar a coleção, trazendo o cenário em que a coleção se insere, o perfil de público atendido pela marca e as características de moda das peças, entre outras informações.

## *Moodboard* de apresentação da coleção

Apresentar a imagem de identificação da coleção.

A imagem deve refletir o conceito da coleção, que deve transmitir a identidade da marca, o perfil do público consumidor, as características de moda da coleção, entre outras questões.

## Peças conceituais da coleção

Apresentar os desenhos estilizados das peças conceituais da coleção e uma breve descrição das suas formas, cores, materiais, etc.

As peças devem refletir o conceito da coleção, que tem como objetivo transmitir a proposta de inovação da coleção.

## Peças comerciais da coleção

Apresentar os desenhos estilizados das peças comerciais da coleção e uma breve descrição das suas formas, cores, materiais, etc.

As peças devem refletir o conceito da coleção, porém direcionadas ao público consumidor da marca e ao mercado atendido pela empresa.

## Fichas técnicas

Apresentar as fichas técnicas de cada peça com as especificações técnicas do produto.

## Cartelas de tecidos e cores/estampas

Apresentar a cartela de tecidos e cores/estampas da coleção com a sua identificação (nome do tecido, nome da cor/estampa e composição).

## Estratégias de divulgação e venda da coleção

Apresentar/descrever possíveis estratégias de divulgação e venda da coleção, bem como possibilidades de interação com o consumidor.