

GEÍSA GAIGER DE OLIVEIRA
GUSTAVO JAVIER ZANI NÚÑEZ
ORGANIZADORES

Des
ign
em
pes.
qui
sa. vol 4

GEÍSA GAIGER DE OLIVEIRA
GUSTAVO JAVIER ZANI NÚÑEZ
ORGANIZADORES

Des
ign
em
pes.
qui
sa. vol 4

Este livro é uma das publicações do Instituto de Inovação, Competitividade e Design (IICD) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (www.ufrgs.br/iicd).

© dos autores – 2021

Projeto gráfico: Melissa Pozatti

D457 Design em pesquisa: volume 4 [recurso eletrônico] / organizadores Geísa Gaiger de Oliveira [e] Gustavo Javier Zani Núñez. – Porto Alegre: Marcavisual, 2021.
720 p. ; digital

ISBN 978-65-89263-33-3

Este livro é uma publicação do Instituto de Inovação, Competitividade e Design (IICD) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (www.ufrgs.br/iicd)

1. Design. 2. Gestão do Design. 3. Gestão de Projetos. 4. Educação. 5. Sustentabilidade. 6. Desenvolvimento humano. 7. Saúde. 8. Bem-estar. 9. Tecnologia .10. Emoção. I. Oliveira, Geísa Gaiger de.. II. Núñez, Gustavo Javier Zani.

CDU 658.512.2

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.
(Jaqueline Trombin – Bibliotecária responsável CRB10/979)



Marcavisaual Editora - Conselho Editorial

www.marcavisaual.com.br

Airton Cattani – Presidente

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Adriane Borda Almeida da Silva

UFPEL – Universidade Federal de Pelotas

Celso Carnos Scaletsky

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Denise Barcellos Pinheiro Machado

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

Marco Antônio Rotta Teixeira

UEM – Universidade Estadual de Maringá

Maria de Lourdes Zuquim

USP – Universidade de São Paulo

Capítulo 26

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 e Júlio Carlos de Souza van der Linden

RESUMO

Este capítulo apresenta um *framework* para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção de vestuário, valendo-se da abordagem teórico-metodológica de Design Estratégico. Para a elaboração deste *framework*, foi desenvolvida uma pesquisa em três fases sistêmicas: (1) Epistemologia do Projeto, (2) Praxiologia do Projeto, e (3) 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. A segunda fase compreendeu a realização de uma Pesquisa de Campo e de um Estudo de Caso com o objetivo identificar as práticas 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. 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 nestas empresas. Os resultados obtidos permitiram a reflexão sobre a teoria e a prática em Design de Moda, possibilitando a configuração do *framework*, o qual foi validado, numa perspectiva teórico-prática, pela realização de um Grupo Focal. Espera-se que a aplicação do *framework*, denominado *Framework para Implementação de Estratégias de Inovação pelo Design (FIEID)*, 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: Design, Design Estratégico, processo de desenvolvimento de produtos de moda, inovação, *framework*.

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 mercadológicos mais flexíveis: questão diretamente relacionada à construção da teoria e da prática em Design.

O Design depara-se com um contexto de renovação cultural, menos comprometido com bases racionalistas e funcionalistas, e mais com a complexidade do ambiente em que se insere o projeto. O desafio para o Design está, então, relacionado a processos de resolução de problemas complexos, 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 e, assim, 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 (COYNE, 2005; CARDOSO, 2013). Logo, a atividade de Design, já complexa por natureza, necessita apoiar-se em bases epistemológicas que privilegiem processos de reflexão na ação, compreendidos como processos exploratórios de descobertas e de aprendizagem, capazes de reunir um conjunto de conhecimentos que podem ser aplicados a identificação do problema e a busca da solução mais adequada, considerando as diversas variáveis do sistema que envolve o projeto (SCHÖN, 2000).

Diante dessa perspectiva, 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 inovadoras para o projeto de

novos produtos, serviços ou experiências, visando à qualidade de vida dos usuários (WORLD DESIGN ORGANIZATION, 2015). Alinhado a esta definição, o Design Estratégico, abordagem adotada neste estudo, apresenta-se como um importante modelo teórico-metodológico capaz de atuar, por meio de um processo de cultura de projeto, 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 à 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 valeu da abordagem de Design Estratégico para propor 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. 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 de moda.

Por fim, cabe dizer que o *framework* aqui apresentado, denominado *Framework* para Implementação de Estratégias de Inovação pelo Design (FIEID), é resultado da pesquisa de doutorado¹ intitulada “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”.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA A ELABORAÇÃO DO *FRAMEWORK*

A elaboração do *Framework* para Implementação de Estratégias de Inovação pelo Design (FIEID) se deu por meio do desenvolvimento de uma pesquisa em três fases sistêmicas: (1) Epistemologia do Projeto, (2) Praxiologia do Projeto, e (3) Pedagogia do Projeto, as quais compreenderam procedimentos metodológicos específicos, conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 – Procedimentos metodológicos para a elaboração do *framework*

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

Fonte: Nicchelle (2018).

A primeira fase, denominada Epistemologia do Projeto, teve como objetivo compreender as relações entre Design, complexidade e inovação, discutindo as abordagens conceituais e metodológicas em Design Estratégico e Design de Moda, sob a perspectiva da cultura de projeto. Esta fase 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 práticas de Design adotadas no contexto

¹ NICHELLE, K. M. 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. 2018. 292 f. Tese (Doutorado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2018.

de estudo. Inicialmente, foi realizada uma Pesquisa de Campo² a fim de identificar a presença do Design e as suas formas de atuação em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao Arranjo Produtivo Local Têxtil e do Vestuário (APL Polovest), localizado na região do Alto Uruguai Gaúcho. Complementarmente, foi realizado um Estudo de Caso³ com o propósito de 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 terceira e última fase, denominada Pedagogia do Projeto, teve como objetivo refletir, sistematizar e produzir conhecimento aplicado à ação projetual. Para tanto, foi realizada uma Pesquisa Ação⁴ com intuito de 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 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. 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 realização de um Grupo Focal⁵.

2 A coleta de dados na Pesquisa de Campo ocorreu por meio de questionário aplicado aos gestores das empresas, no período de julho de 2016, sendo que do universo de vinte e sete empresas, foram obtidas quinze respostas.

3 A coleta de dados no Estudo de Caso ocorreu por meio de entrevista realizada com gestores e designers de três empresas, no período de julho a agosto de 2016.

4 A aplicação da Pesquisa Ação ocorreu por meio da realização de workshops, realizados no período de setembro a dezembro de 2016, com a participação de representantes de diversos setores das três empresas, formando grupos multidisciplinares.

5 O Grupo Focal, realizado no período de outubro de 2017, contou com a participação de sete profissionais e pesquisadores do campo do Design, atuantes na academia e na indústria, nas áreas de Design de Moda e de Design de Produto.

Por fim, faz-se importante salientar que a realização da pesquisa neste universo de estudo justificou-se tendo em vista que a região do Alto Uruguai Gaúcho, especialmente o município de Erechim, é considerada um dos principais polos de desenvolvimento industrial no norte do Estado. Especificamente, a indústria do vestuário destaca-se pela sua representatividade na economia e na geração de empregos, demonstrando as potencialidades de crescimento do setor, evidenciadas pela formação do APL Polovest.

3 ABORDAGEM TEÓRICA-PROJETUAL APLICADA AO FRAMEWORK

A proposta do *Framework* para Implementação de Estratégias de Inovação pelo Design (FIED) 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, 2013). Inserida nesse cenário, a atividade de Design, igualmente torna-se complexa, ou seja, os problemas de projeto, denominados *wicked problems* (COYNE, 2005), apresentados de forma traiçoeira e mal definida, são considerados abertos e continuamente redefinidos pelo ambiente e, portanto, estão sujeitos à resolução de diferentes formas ao longo do processo projetual.

Diante desse contexto, o FIED fundamenta-se em teorias contemporâneas do campo de Design, a exemplo do 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.

Alinhado a esta abordagem, o FIED apoia-se na metodologia de metaprojeto (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007), definido 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 FIEID traz a inovação como intenção principal de um processo de resolução de problemas complexos, que parte do metaprojeto, porém, se amplia em nível de projeto, compreendendo além de atividades de construção de conhecimento aplicado à 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 FIEID 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 neste estudo, o que permitiu relacionar as abordagens teóricas acima citadas com metodologias projetu-

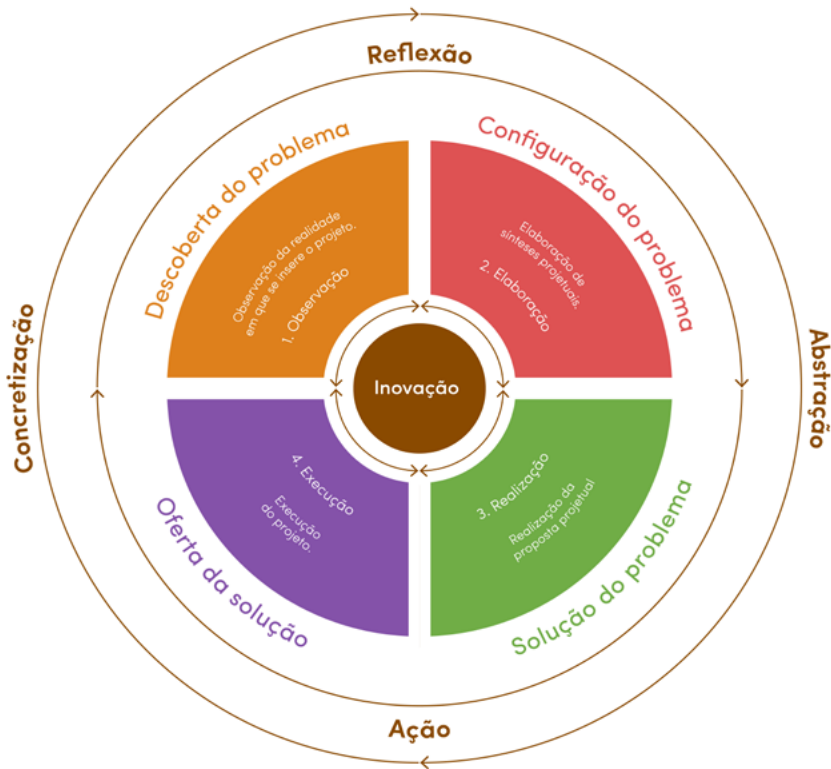
ais aplicáveis a esta realidade a fim de orientar a implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda nestas empresas.

4 APRESENTAÇÃO DO FRAMEWORK

O *Framework* para Implementação de Estratégias de Inovação pelo Design (FIEID) é aplicado ao processo de desenvolvimento de produtos de moda, também denominado PDP 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 FIEID 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 em nível de projeto. Estas fases estão assim relacionadas a uma estratégia de resolução de problemas de projeto no que se refere à descoberta do problema, à configuração do problema, à solução do problema e à oferta da solução para o mercado, potencializando o pensamento projetual para lidar com a complexidade do projeto. Portanto, o FIEID, apresentado na Figura 1, 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 1 – *Framework* para Implementação de Estratégias de Inovação pelo Design no PDP de moda

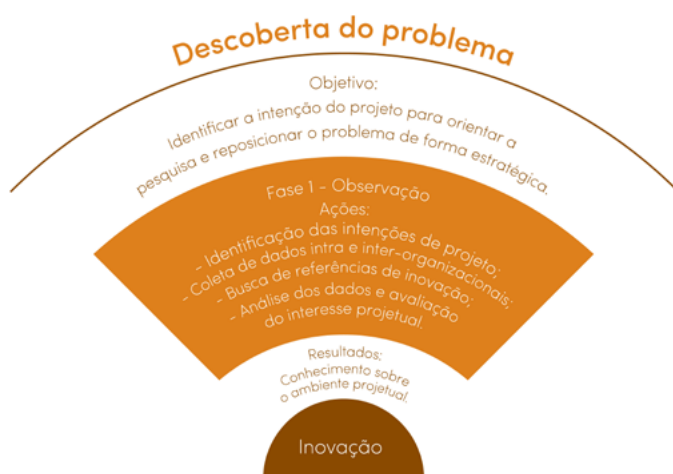


Fonte: Nichelle (2018).

A fase de observação, apresentada na Figura 2, 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 à organização a fim de identificar suas capacidades e potencialidades criativas, produtivas e mercadológicas e, de outro, à 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 abor-

dagens 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 2 – Fase de observação



Fonte: Nicchelle (2018).

A fase de elaboração, apresentada na Figura 3, 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. Tais 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.

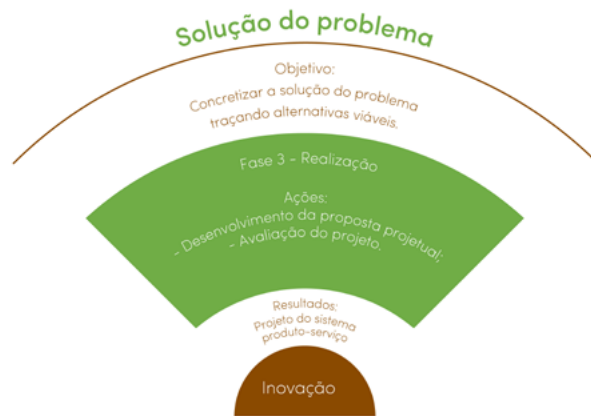
Figura 3 – Fase de elaboração



Fonte: Nicchelle (2018).

A fase de realização, apresentada na Figura 4, 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 estéticas, assim como de valores de uso, estabelecendo novos significados aos produtos. Enquanto as fases anteriores representam um processo de reflexão dos diversos elementos que compõem 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 4 – Fase de realização



Fonte: Nicchelle (2018).

A fase de execução, apresentada na Figura 5, 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 5 – Fase de execução



Fonte: Nicchelle (2018).

Estas fases, de caráter cíclico, compreendem dinâmicas de reflexão para ação, possibilitando a revisitação constante do processo 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.

5 SISTEMATIZAÇÃO DO *FRAMEWORK* COM O PDP DE MODA

A aplicação do *Framework* para Implementação de Estratégias de Inovação pelo Design (FIED) deve ser sistematizada com o processo de desenvolvimento de produtos de moda, utilizando metodologias projetuais aplicáveis à realidade das empresas, a exemplo da metodologia⁶ apresentada a seguir. Dessa forma, as fases do FIED estão associadas às fases do processo projetual, direcionando ações específicas, assim como métodos e ferramentas para executá-las.

Conforme é possível observar no Quadro 2, 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 referên-

⁶ A metodologia citada é apresentada de forma detalhada em Nicchelle (2018).

cias de inovação direcionadas à orientação do processo criativo por meio de ações como a identificação de macro tendências de comportamento social, a identificação de setores de referência em inovação 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*, *Innovation sourcebook* e *Trends matrix*.

Quadro 2 – Sistematização da fase de observação com o PDP de Moda

Fase 1 - Observação da realidade em que se insere o projeto.		
Inputs: Intenção de projeto.		
Fases PDP Moda / Ações de implementação do framework	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</i> ; <i>Concept sorting</i> ; <i>Matriz swot</i> ; <i>Offering-activity-culture map</i> ; <i>User groups definition</i> (KUMAR, 2013); Análise de arquivos da empresa.
Pesquisa <i>Blue-Sky</i> : Busca de referências de inovação.	Identificação de macro tendências. Identificação de setores de referência em inovação. Identificação de conteúdo de moda.	<i>From to exploration</i> ; <i>Innovation sourcebook</i> ; <i>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).
Outputs: Conhecimento sobre o ambiente para sustentar e orientar a ação projetual.		

Fonte: Nicchelle (2018).

Conforme é possível visualizar no Quadro 3, 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 à identificação de oportunidades de inovação e de criação de valor para a coleção por meio 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 à 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 scenario* e *Concept sketch*.

Quadro 3 – 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 framework	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 scenario</i> (KUMAR, 2013).
Visões: identificação de oportunidades de inovação.	Identificação de valores de uso e de princípios funcionais/estéticos.	Moodboard
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: Nicchelle (2018).

Conforme é possível visualizar no Quadro 4, a fase de realização está associada às fases de projeto e prototipagem do processo de desenvolvimento de produtos de moda. O projeto represen-

ta 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 estéticas. 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 protótipos.

Quadro 4 – Sistematização da fase de realização com o PDP de Moda

Fase 3 - Realização da proposta projetual		
Inputs: Síntese da proposta projetual		
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.
Outputs: Projeto do sistema produto-serviço fundamentado em estratégias de inovação organizacional pela oferta de produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências de consumo		

Fonte: Nicchelle (2018).

Conforme é possível visualizar no Quadro 5, 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 merca-

do 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 da coleção, bem como produção de catálogos, de desfiles e de *workshops* de vendas.

Quadro 5 – Sistematização da fase de execução com o PDP de Moda

Fase 4 - Execução do projeto		
Inputs: Projeto do sistema produto-serviço		
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.
Outputs: Oferta do sistema produto-serviço e valorização do negócio		

Fonte: Nicchelle (2018).

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 APLICAÇÃO DO FRAMEWORK EM EMPRESAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO

O *Framework* para Implementação de Estratégias de Inovação pelo Design (FIED) 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 definição de empresas com este perfil levou em consideração os objetivos do estudo, uma vez que o FIEID 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.

Diante dessa proposta, a aplicação do FIEID 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 neste 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 capitalizados em torno de processos de reflexão para a ação projetual, direcionando a identificação, a análise e a resolução de problemas complexos. Desse modo, insere enfoque estratégico ao processo, ampliando o caráter tradicional de grande parte das metodologias projetuais adotadas em empresas de confecção do vestuário, as quais se mostram restritas a fases e ações que não conseguem captar a real complexidade dos problemas de projeto. 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.

O FIEID 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 do 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 à 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 em 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 FIED, 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 revisão 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, por sua vez, 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, tradicionalmente relacionada ao produto de moda como resultado tangível do projeto, que traz como característica a forma e a função da peça. 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, configu-

rando-se de forma multi e interdisciplinar, a fim de integrar o setor de Design a todos os níveis da organização. Outrossim, 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 de desenvolvimento de produtos de moda. 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 FIED.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Framework* para Implementação de Estratégias de Inovação pelo Design (FIED) 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.

Acredita-se que para que as empresas possam avançar para o nível estratégico, é necessário, sobretudo, aderir a um novo modo de pensar e fazer 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. Para construir uma caminhada organizacional sólida nessa direção, a empresa poderá aderir a alguns trampolins culturais: (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; (3) Design como intangível: o Design é reconhecido pelo

resultado imaterial do projeto, com efeitos que não são imediatamente visíveis; (4) 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 (5) Design como gestão: a cultura de Design é incorporada na empresa e disseminada em todas as camadas da organização. Portanto, 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 (DOHERTY et. al., 2014).

Por fim, a aplicação do FIEID mostra-se como uma oportunidade de mudança organizacional, materializada pela ampliação das formas de atuação do Design em 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 em empresas de confecção do vestuário.

REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2013.
- CELASCHI, Flaviano. Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporanea. *In*: CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007. p. 15-53.
- 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.
- 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.
- FRANZATO, Carlo. 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.
- WORLD DESIGN ORGANIZATION. **Definition of Industrial Design**. Montreal, 2015. Disponível em: <<https://wdo.org/about/definition/>>. Acesso em: 19 abr. 2021.
- KUMAR, Vijay. **101 Design Methods: a structured approach for driving innovation in your organization**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.
- 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.

NICCHELLE, K. M. **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. 2018. 292 f. Tese (Doutorado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2018.

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

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.

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

AGRADECIMENTO

Os autores agradecem o fomento do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) para a realização desta pesquisa.

Como citar este capítulo (ABNT):

NICCHELLE, K. M., VAN DER LINDEN, J. C. S. Framework para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário. In: OLIVEIRA, G. G. de; NÚÑEZ, G. J. Z. **Design em Pesquisa – Volume 4**. Porto Alegre: Marcavisual, 2021. cap. 26, p. 523-544. E-book. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/iicd/publicacoes/livros>. Acesso em: 5 ago. 2021 (exemplo).

Como citar este capítulo (Chicago):

Nicchelle, Keila Marina, e Júlio Carlos de Souza van der Linden. 2021. "Framework para implementação de estratégias de inovação pelo Design no processo de desenvolvimento de produtos de moda em empresas de confecção do vestuário." In *Design em Pesquisa – Volume 4*, edited by Geísa Gaiger de Oliveira and Gustavo Javier Zani Núñez, 523-544. Porto Alegre: Marcavisual. <https://www.ufrgs.br/iicd/publicacoes/livros>.