

Estudo da inserção da gestão do design no processo de desenvolvimento de produtos de empresas de confecção brasileiras

Study on the introduction of Design Management in the product development process of brazilian clothing companies

Bernardes, Maurício. Professor Doutor. UFRGS. mmbernardes@gmail.com

Kauling, Graziela. Professora Mestre. UFRGS – IFSC. grazibk@gmail.com

Resumo

O Design geralmente é associado ao fator estético e funcional dos produtos. No entanto, desde os anos 90, este conceito mudou e o significado deste termo se tornou mais abrangente. Atualmente, essa palavra está associada a fatores estratégicos dentro das organizações. O objetivo desta pesquisa visa estudar a inserção da gestão do design no processo de desenvolvimento de produtos de empresas de confecção, situadas no Brasil. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo analisar como as empresas de confecção em Araranguá, no estado de Santa Catarina - Brasil, introduzem o design em seus processos. A análise foi realizada através de uma comparação com o Modelo de Gestão de Design apresentado pelas autoras Bruce; Cooper e Vazquez como um elemento norteador da pesquisa. A amostra englobou cinco empresas desenvolvedoras de produtos de moda, cuja a análise qualitativa dos dados resultou em sugestões de melhoria para cada empresa pesquisada.

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

Abstract

Design management: Although design has traditionally been associated with the aesthetic and functional, since the 90s this concept has evolved to have a much more comprehensive significance. Presently this term has come to include organizational strategic functions such as the elements Briefing, Sourcing and Evaluating described in “Design Management Model” by Bruce, Cooper and Vasquez (1999). The goal of the present research is to study the introduction of current concepts of design management in the product development process of Brazilian clothing companies in Araranguá, Santa Catarina – Brazil. The extent of introduction of the concepts was analyzed via comparison using as a guide the Design Management Model proposed by Bruce et al (1999). A sample of five companies, developers of fashion products, which are representative of those in the area, was evaluated. The qualitative data analysis, of the data obtained using a semi-structured interview, allowed elaboration of suggestions for improvement for each company studied.

Keywords: Fashion Companies, Design Management, Fashion Design

Introdução

Uma forma de integrar os objetivos da empresa no processo de desenvolvimento de produtos pode ser evidenciada através da gestão do design. O termo tem sido utilizado, em geral, por gestores de empresas através de uma abordagem na solução de problemas que visa valorizar o projeto, o conceito e a estética. Isso representa a inserção de uma cultura do design na empresa (Owen, 2004; Wolf, 1998 e Martins, 2004). Diante desse contexto, a gestão do design assume uma importância fundamental, sendo o tema central deste estudo.

No continente europeu, o governo contribuiu fortemente para a divulgação do design com o objetivo de melhorar o desempenho competitivo das empresas (Borja de Mozota, 2002). Estudos realizados na Europa pelas autoras Bruce, Cooper e Vazquez (1999), apresentaram um modelo de gestão do design que enfatiza a importância de três elementos, tais como *Briefing*, *Sourcing* e *Evaluating*. A pesquisa realizada por essas autoras será utilizada neste estudo através de uma análise comparativa, bem como na aplicação da metodologia em empresas do setor de confecção. Este setor tem se destacado no âmbito nacional e internacional, visto que o Brasil é considerado o sexto maior fabricante de têxteis do mundo e produz 8,2 bilhões de peças de vestuário por ano (Ribeiro, 2009).

Assim, esta pesquisa se torna ainda mais relevante por diagnosticar o que se passa na realidade dessas pequenas empresas brasileiras. A amostra realizada engloba um número pequeno de empresas, mas recomenda-se que esta pesquisa seja ampliada tanto na região estudada como fora dela. Por apresentar dados qualitativos, a pesquisa é capaz de revelar informações valiosas tanto para a pesquisa científica quanto para a região estudada, a fim de possibilitar possíveis melhorias em relação à Gestão do Design.

No Brasil, o segmento das indústrias de confecção se caracteriza predominantemente por empresas de micro e pequeno porte que na maioria das vezes possuem uma estrutura organizacional de gestão familiar, informal e intuitiva. Em muitos casos, isto pode comprometer a efetividade dos resultados, tornando-as desta forma menos competitivas no mercado (Emídio e Menezes, 2008). Diante da problemática apresentada, pretende-se responder as seguintes questões de pesquisa:

- Como as pequenas empresas de confecção estudadas utilizam a gestão do design?
- Como a efetiva gestão do design pode tornar pequenas empresas de confecção estudadas mais competitivas?
- Como minimizar os impactos negativos da gestão informal e familiar das empresas estudadas?

De acordo com dados estatísticos apontados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2009), o Produto Interno Bruto da micro região de Araranguá ultrapassa 1 bilhão de reais,

entretanto, apesar desta cifra parecer significativa, o Vale do Araranguá está apenas na décima sexta posição dentre as 20 micro regiões do Estado. Assim, a contribuição deste trabalho poderá impulsionar a competitividade das empresas através do melhor gerenciamento dos processos de design.

Inserção do Design nas empresas européias

Um estudo realizado pelo governo europeu analisou uma amostra de duzentos projetos em pequenas empresas européias que receberam uma subvenção do governo para acoplar serviços de designers profissionais para uma série de atividades no desenvolvimento de novos produtos. O estudo identificou que a maior causa do fracasso de um projeto de design inclui: a falta de comprometimento da alta administração do projeto; baixo financiamento dos projetos, cujos fundos são insuficientes para cobrir os custos, além da aplicação inadequada de competências do design (Bruce, Cooper e Vazquez, 1999). Neste estudo, a análise da gestão do design em pequenas empresas envolveu três elementos primordiais: *sourcing*, *briefing* e *evaluation*.

O *Sourcing* (fonte) refere-se à aquisição de habilidade de design apropriada para a criação e implementação de novos produtos bem como para o desenvolvimento de uma identidade corporativa. O *briefing* é uma etapa importante para os designers, pois nele contém um grande número de informações, visando produzir uma efetiva solução para o cliente. Essas informações são referentes ao marketing, público-alvo, concorrência, preços, objetivos subjacentes do design proposto, detalhes do modo de produção e escala de tempo para a execução. O terceiro elemento refere-se ao *evaluating*, que consta na avaliação de um conceito em relação ao *briefing*, bem como em na análise de sucesso do design no mercado medido por critérios como: desempenho de vendas, aumento da sensibilização do serviço, pontos de equilíbrio, dentre outros.

O modelo apresentado por Bruce, Cooper e Vasquez (1999) destaca os pontos críticos do processo e revela a partir das fases de *sourcing*, *briefing* e *evaluation* como explorar a gestão do design em pequenas empresas. O modelo a traz as etapas sequenciais do desenvolvimento de produtos, que podem ser conferidas na figura 1, e mostra também como ocorre a comunicação entre as áreas de gestão de projetos (MD), marketing (MKT), design e engenharia para identificar a viabilidade e revelar o percurso do projeto de produto.

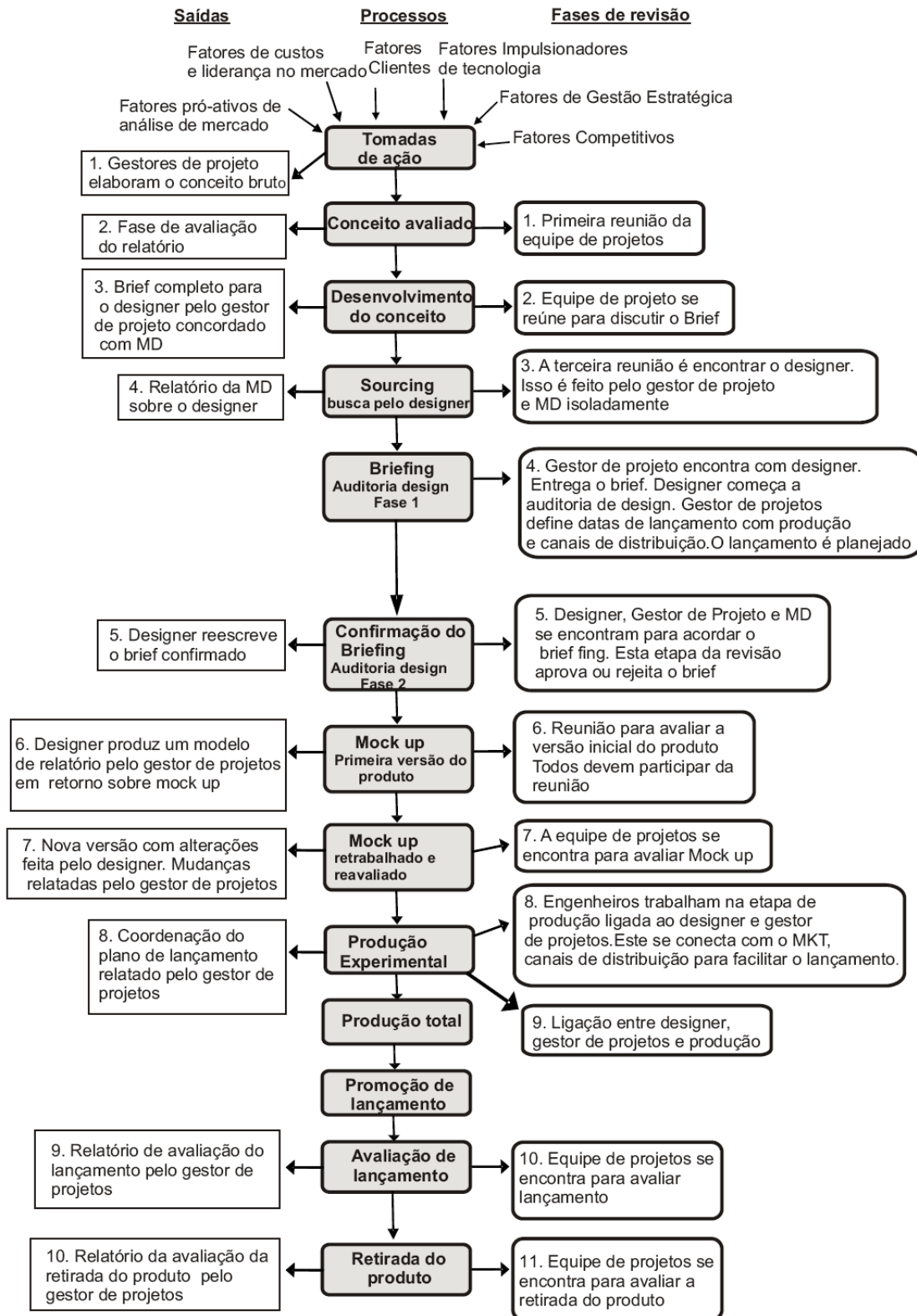


Fig. 1. Etapas sequenciais do Modelo de Gestão do Design proposto pelas autoras Bruce, Cooper e Vazquez (1999).

A primeira etapa é a **tomada de ação**, que equivale à elaboração do conceito bruto, aos fatores dos clientes, fatores impulsionantes de tecnologia, fatores competitivos, fatores de gestão estratégica, fatores pró-ativos de análise de mercado, fatores de custos e necessidade dos consumidores, é o momento onde os gestores de projeto elaboram o conceito bruto.

A segunda etapa estuda o **conceito avaliado** através da resolução de uma problemática ou a análise de uma oportunidade a ser avaliada. Investigação e análise das informações coletadas na etapa anterior. É elaborado um relatório de conclusão do projeto para o cliente bem como um cronograma do projeto. A terceira etapa relaciona-se ao **desenvolvimento do conceito** que, após a identificação das necessidades, são construídos esboços simples para expressar idéias e avaliar as possibilidades. É preciso que se tenham vários pontos de vista nesta etapa, pois é a fase de estudo sobre como o produto deve ser desenvolvido. A quarta etapa equivale a um dos elementos chave propostos pelas autoras referentes ao modelo apresentado na figura 1. O **Sourcing** é a busca de ajuda externa das organizações na contratação de designers profissionais, esta ideia pode ser corroborada por Bruce e Morris (1994).

A quinta etapa é o **Briefing**, equivale a dois momentos: a confirmação do *briefing*, onde o design começa a auditoria de design e o gestor de projetos define datas de lançamento com a produção e são definidos os canais de distribuição. No segundo momento o *briefing* final é aprovado ou reprovado (Philipps, 2008). Após o *briefing*, realiza-se a sexta etapa: o **Mock up**; que também possui dois momentos: a versão inicial de um produto que ainda não foi comercializado, mas se encontra em fase de desenvolvimento, teste e planejamento em modelos tridimensionais e a versão do produto que sofreu as devidas reformulações e reavaliações, gerando o protótipo. A sétima etapa é equivalente à **produção experimental** onde ocorre o trabalho multidisciplinar entre engenharia, marketing, designer, produção e vendedores. Trata-se da especificação e detalhamento completo sobre o produto como desenhos técnicos, cores, materiais, tipos de acabamento, dimensões e medidas.

A oitava etapa visa a **produção em série** do produto. Representa a gestão de design no nível operacional. A nona etapa consta em promover e avaliar o **lançamento**. A décima e última etapa equivale ao **evaluating** (avaliação) que analisa a retirada do produto do mercado.

Método de Pesquisa

Esta pesquisa define-se como exploratória, cuja intenção não é apresentar indicadores estatísticos e sim fazer um mapeamento qualitativo da situação real das empresas estudadas através de uma análise comparativa com o modelo proposto por Bruce, Cooper e Vasquez (1999).

Foi utilizada como estratégia de pesquisa a realização de um estudo de caso e cinco objetos de estudo com o intuito de identificar a forma na qual as empresas brasileiras inserem a gestão do design em seus processos. O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real (Yin, 2001). A estratégia para analisar qualitativamente as empresas em diferentes cenários tornou-se evidente após algumas reuniões realizadas com os empresários das indústrias de confecção na região, que revelaram inúmeras dificuldades de acordo com o desempenho das empresas no mercado.

A pesquisa foi realizada em três etapas. O objetivo da primeira etapa foi preparar uma entrevista semi-estruturada com a intenção de coletar os dados sobre as variáveis propostas no modelo de Bruce, Cooper e Vasquez (1999). As questões contemplam as seguintes variáveis: *briefing*, *sourcing*, *evaluating*, inserção e gestão de design. O conteúdo da entrevista foi formulado com a ajuda do questionário Design Atlas, uma ferramenta desenvolvida pela Design Council (Reino Unido) para analisar a capacidade do design dentro de uma empresa (Design Atlas, 2009). Vale ressaltar que o Design Atlas serviu como ferramenta de apoio para a preparação das entrevistas e não foi aplicado na íntegra. A segunda etapa é equivalente à coleta de dados nas empresas. Na terceira etapa, após a realização da entrevista, foi realizada a transcrição dos dados e, conseqüentemente, as informações coletadas foram separadas por afinidade e listadas em um quadro-resumo para apresentação individual dos resultados obtidos em cada uma das empresas estudadas.

Empresas Estudadas

A indústria de confecção do vestuário possui uma grande importância na economia brasileira, pois movimenta bilhões e emprega com facilidade. Segundo Geni Ribeiro, Consultora de Produto e Mercado da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), a moda é o segundo maior mercado que existe no Brasil. Esta indústria perde somente para a de alimentos (que inclui agro negócio), isso representa 17,5 % dos empregos diretos do Brasil. Ainda na cadeia têxtil, existem 30 mil empresas, com 1,7 milhões de empregos diretos que geram 2,4 bilhões de dólares em exportação (Ribeiro, 2009). Mesmo sendo um setor participativo, economicamente falando, o setor têxtil tem sofrido com as adaptações exigidas pelo mercado e vem enfrentando dificuldades devido aos impactos gerados pela crescente competitividade do mercado, com a introdução de novas tecnologias, produtos importados, clientes exigentes e um menor ciclo de vida dos produtos. Estes indicadores são relevantes, pois a maioria destas empresas são micro, pequenas e médias e provavelmente estão passando por problemas de gestão ou implementando seus processos de

gestão.

Todas as empresas estudadas são ativas no setor de confecção, caracterizadas por serem de pequeno porte e desenvolvedoras de produtos de moda no segmento *fast-fashion*, localizadas na cidade de Araranguá, no estado de Santa Catarina, Brasil. Para a preservação dos dados das empresas participantes estas serão representadas por letras, tais como Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D, Empresa E, para que não ocorra reconhecimento de informações por parte dos leitores. O perfil das empresas é apresentado de maneira resumida na tabela 1.

Tabela 1. Perfil das Empresas Estudadas

Perfil das Empresas	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Número de empregados	21	16	29	55	39
Valor de mercado	R\$ 750.000,00	R\$ 850.000,00	Valor não fornecido pela empresa	R\$ 8.000.000,00	Valor não fornecido pela empresa
Faturamento anual	R\$ 1.800.000,00	R\$ 1.500.000,00	Valor não fornecido pela empresa	R\$ 4.000.000,00	Valor não fornecido pela empresa

Fonte: Os autores

Em relação ao design, as empresas estudadas expressam diferentes contextos e entendimentos. Para mapear o perfil da empresa, algumas informações se fazem necessárias, como por exemplo: o que as empresas entendem por design, em que nível são trabalhadas as tendências de moda, se possuem público-alvo claramente definido bem como as formas de distribuição. Na tabela 2, é possível visualizar como cada empresa se posiciona a respeito do design.

Tabela 1. Perfil das Empresas Estudadas

Perfil das Empresas	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Número de empregados	21	16	29	55	39
Valor de mercado	R\$ 750.000,00	R\$ 850.000,00	Valor não fornecido pela empresa	R\$ 8.000.000,00	Valor não fornecido pela empresa
Faturamento anual	R\$ 1.800.000,00	R\$ 1.500.000,00	Valor não fornecido pela empresa	R\$ 4.000.000,00	Valor não fornecido pela empresa

Fonte: Os autores

Em relação ao design, as empresas estudadas expressam diferentes contextos e

entendimentos. Para mapear o perfil da empresa, algumas informações se fazem necessárias, como por exemplo: o que as empresas entendem por design, em que nível são trabalhadas as tendências de moda, se possuem público-alvo claramente definido bem como as formas de distribuição. Na tabela 2, é possível visualizar como cada empresa se posiciona a respeito do design.

Tabela 2. Perfil das empresas estudadas em relação ao Design

VARIÁVEIS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Conceito de Design	Criação	Estética	Novo	Forma	Peça pronta
Nível de utilização das tendências de moda	Massificação	Massificação	Massificação	Massificação	Massificação
Possui público-alvo definido?	Não	Não	Não	Parcialmente	Parcialmente
Formas de Distribuição	Atacado	Atacado	Atacado	Varejo	Atacado

Fonte: Os autores

É importante ressaltar que o nível das tendências de moda percorre um grande caminho até se tornarem acessíveis. Assim, este fenômeno se inicia no lançamento, passando pela aceitação, cópia, massificação e desgaste.

Análise dos Resultados

A análise apresenta as respostas obtidas em relação às variáveis, tais como *briefing*, *sourcing*, *evaluating*, inserção e gestão do design. A tabela 3, apresenta uma síntese dos dados e permite uma melhor percepção do cenário estudado.

Tabela 3. Compilação dos resultados sobre Design

VARIÁVEIS Sobre Gestão do Design	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
O que você entende por Gestão de Design	São registros	Planejamento, Controle e Administração	Não souberam responder	Não souberam responder	O que vender e o que não vender
A empresa possui Planejamento Estratégico?	Não	Não	Sim	Sim	Não
Qual o valor agregado dos seus produtos?	Aviamentos personalizados e qualidade na costura	Modelagem e Qualidade	Qualidade	Estrutura da roupa e qualidade	Modelagem, design e qualidade
Você terceiriza serviços?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: os autores

Gestão do Design

O termo gestão significa gerenciar, gerir. Duas empresas não souberam responder o que o termo Gestão do design significa. Uma empresa relacionou o conceito unicamente ao desempenho de vendas e duas empresas relacionaram com registros, controle e administração. Como citado anteriormente, agregar valor nos produtos é fundamental para manter-se no mercado. Três empresas apresentaram a qualidade como diferencial de seus produtos.

Modelagem e aviamentos personalizados foram mencionados como diferenciais das outras duas empresas. Portanto, os elementos citados como diferenciais por empresas deste estudo, devem ser o mínimo necessário a ser oferecido aos seus consumidores. Os resultados obtidos com os três principais fatores apresentados no modelo proposto pelas autoras Bruce, Cooper e Vazquez (1999) sobre as empresas estudadas serão apresentados tabela 4, a seguir:

Tabela 4. Compilação dos resultados sobre os elementos *Briefing*, *Sourcing* e *Evaluating*

VARIÁVEIS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
1. Sobre o método de Briefing					
1.1 Qual seu entendimento por <i>briefing</i> ?	Não souberam responder	Não souberam responder	Painel Visual, Texto da Coleção	Texto da Coleção	Texto Poético da Coleção
1.2 Possuem processo de <i>briefing</i> ?	Não	Não	Não	Não	Não
2. Sobre o Método de Sourcing					
2.1 Qual método de <i>Sourcing</i> você utiliza?	Design Interno	Design Interno	Design Interno	Design Interno	Design Interno
2.2 Possui setor de criação?	Não	Não	Não	Sim	Não
2.3 Quem é o designer?	Familiar	Empresária	Empresária	Designer Profissional	Empresária
3. Sobre o método de Evaluating (avaliação)					
3.1 Como é feita avaliação?	Quinzenal	Semanal	Quinzenal	Através dos pedidos	Semanal
3.2 Quais os critérios utilizados?	Desempenho de vendas	Desempenho de vendas	Desempenho de vendas	Avaliação das coleções anteriores e desempenho de vendas	Desempenho de vendas

Fonte: Os autores

Briefing

Das cinco empresas pesquisadas, nenhuma realiza o estágio de *briefing*. As empresas também mencionaram alguns conceitos do termo diferentemente do conceito abordado por Bruce,

Cooper e Vazquez (1999).

As empresas de confecção estudadas não possuem o hábito de realizar etapas referentes ao *briefing*, isso porque os projetos de coleção que acontecem a cada seis meses são parecidos, assim, não se desenvolvem projetos partindo de necessidades específicas. Obviamente isto não justifica a não utilização do *briefing*. Este elemento pode melhorar a comunicação das informações na empresa e serve como registro de informações iniciais. Com a realização do *briefing* é possível efetuar o processo da avaliação com mais precisão.

Sourcing

O *Sourcing* está relacionado com a busca do designer para realizar o projeto. Na pesquisa realizada, todas as empresas fazem uso do design interno. Em quatro das cinco empresas, a função de designer é realizada pela empresária ou por algum familiar. Apenas uma empresa possui designer profissional e uma equipe de criação. Apesar da formação dos empresários que executam a função ser técnica ou superior na área de moda, muitas vezes a base do conhecimento adquirido não é posta em prática, isso significa que nem com as competências adquiridas durante o curso superam os vícios já existentes e que não basta ter formação na área, é preciso se tornar um agente transformador nas práticas da empresa. Das cinco empresas, apenas uma possui um setor de criação com designers e tarefas direcionadas ao desenvolvimento de produtos. Quanto à contratação de projetos *freelance*, duas empresas nunca tiveram experiência com este tipo de contrato e três empresas já a tiveram, mas não aprovaram a experiência. Os motivos são claros, como por exemplo, desenhos desconexos em relação ao perfil da marca; falta de exclusividade dos desenhos e falta de envolvimento com a empresa. As fontes de *sourcing* mais citadas para contratar um designer foram as escolas de moda e indicação, uma das empresas não respondeu a esta questão alegando não saber a resposta.

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

Evaluating

A etapa de avaliação é um momento importante para cruzar informações entre o início e o fim do projeto. Os critérios de análise podem ser: a avaliação do conceito em relação ao sucesso de mercado através do desempenho de vendas; avaliação do conceito em relação ao *briefing* e a

avaliação do design corporativo e desempenho em relação à concorrência. Por isso, uma das perguntas na entrevista envolveu a análise das empresas concorrentes. O ciclo de vida dos produtos de moda é extremamente curto, desta forma, o abastecimento nas lojas é realizado quase que diariamente, necessitando uma avaliação de acompanhamento dos produtos recém inseridos no mercado. Por isso, das empresas analisadas, duas responderam que a análise é feita semanalmente cujo critério utilizado é o desempenho de vendas. Um dos empresários prepara, uma vez por semana um relatório de vendas e de acordo com o desempenho de cada produto é decidido se continuam ou não sendo produzidos. No mesmo processo, estão as empresas que responderam que a avaliação ocorre quinzenalmente. A empresa D apresentou que a avaliação é realizada de acordo com os pedidos dos representantes. Por atuarem somente no varejo, possuem um perfil diferente em relação à avaliação. Através do cronograma de vendas, o produto tem tempo definido no mercado e em oito semanas entra uma nova mini coleção para ser distribuída nos três Estados representados. Não existe abastecimento diário de produtos.

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

Inserção do Design em Empresas de Moda

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

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

No desfile de lançamento das marcas regionais, é possível observar uma semelhança entre os modelos de uma marca e outra. Isso acontece porque as fontes de pesquisa que utilizam as mesmas, tais como sites de marcas internacionais e nacionais, sites pagos como WSGN, feiras, viagens internacionais através da captação de fotos vitrine de grandes marcas, palestras sobre microtendências feitas pelo fornecedor de tecidos, revistas internacionais e novelas na Rede Globo.

Todas as empresas pesquisadas utilizam essas fontes de pesquisa como base para o desenvolvimento de seus produtos. Assim, percebe-se que essas empresas trabalham com as tendências massificadas atingindo os consumidores de massa.

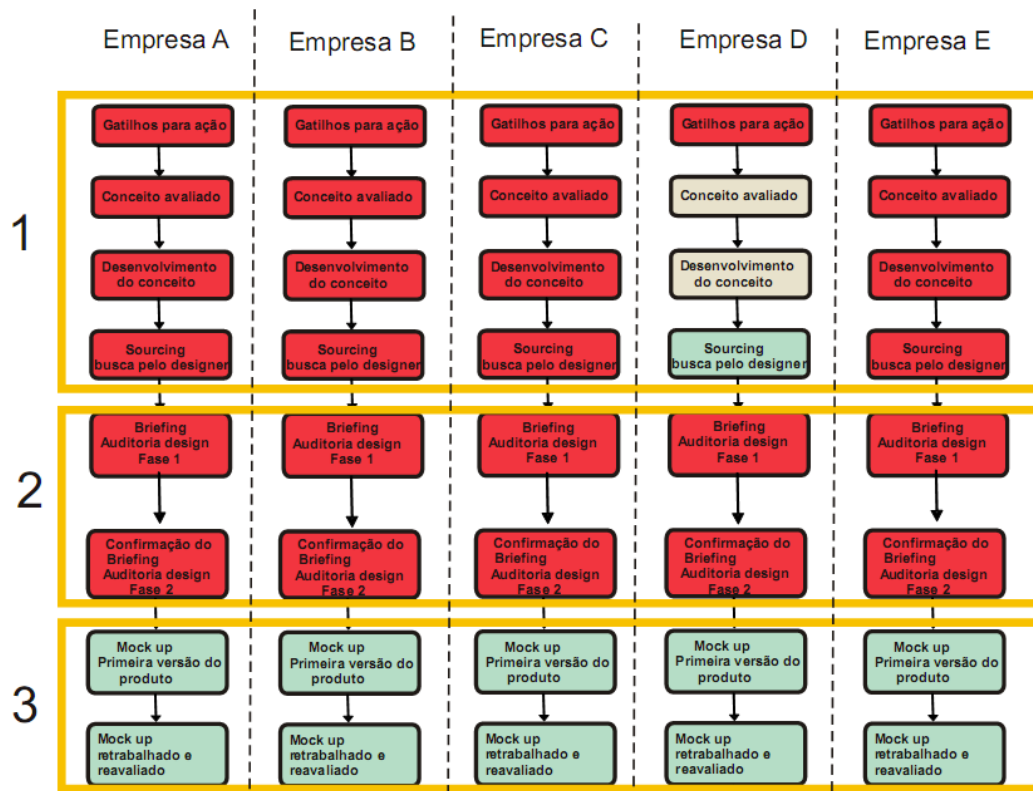
O prognóstico de moda é feito por profissionais que trabalham com previsão de moda. Estes especialistas em pesquisa e análise de mercado vendem serviços financeiros e relatórios ilustrados para os fabricantes. São previsões construídas a partir de exaustivas pesquisas estatísticas, com o intuito de medir a popularidade relativa de cores, tecidos, formas, aviamentos e detalhes. Quem também identifica estas demandas são os *cool hunters* (caçadores de tendências) que possuem sensibilidade para identificar as tendências em fases iniciais e predizem quais produtos podem se adequar a elas. Estas empresas produzem livros de estilo e especificações sobre os principais estilos emergentes com sugestões para a próxima estação (Jones, 2005). As maiores empresas de prognósticos empregam mais criadores de moda do que a maioria de outras empresas do ramo, como por exemplo, as empresas participantes deste estudo. Por isso se torna tão difícil aplicar algo totalmente novo em produtos de moda. Os métodos tradicionais de análise e preparação para criar uma nova coleção já não são tão eficazes e os analistas mostram que a excessiva confiança nos prognósticos de moda tende a uniformizar o mercado, gerando uma zona de conforto e diminuição dos riscos para as empresas de moda. Assim, é fácil entender que as semelhanças entre as empresas e produtos não é mera coincidência e sim uma consequência de todo esse processo de disseminação de tendências. De qualquer forma, isso não justifica cópias, falta de criatividade e falta de definição de um público específico.

Comparação das etapas entre as cinco empresas estudadas

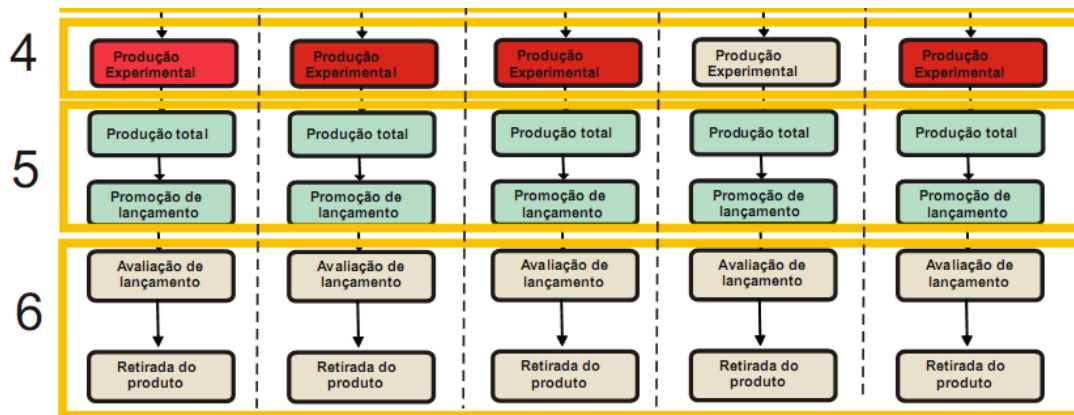
Na figura 2, é possível observar paralelamente as etapas que cada empresa realiza. O número 1 da Figura 2 é equivalente à preparação do conceito e está relacionada com a área estratégica. Nas empresas estudadas, apenas a empresa D trabalha com a elaboração do conceito de design e desempenha plenamente a etapa de *sourcing*. O item 2 mostra que nenhuma das empresas pesquisadas realiza o estágio *briefing*. O Item 3 evidencia de que todas as empresas realizam as etapas de criação de protótipos e as revisões do produto antes da fabricação. Item 4 mostra que apenas a empresa D trabalha com a produção experimental para o mostruário. Isto é, porque é a única empresa que tem foco na distribuição do varejo. Neste caso, não é equivalente a uma etapa estratégica, mas sim uma fase operacional, uma vez que não produz para a experimentação do produto, mas para enviá-lo para o representante de vendas.

Quanto ao item 5, a produção total e a etapa de lançamento são realizadas plenamente por

todas as empresas. O item 6 mostra que as empresas realizam avaliações parciais dos produtos quanto ao seu desempenho de vendas, mas estes não podem ser consideradas avaliações estratégicas, como proposto pelos autores acima citados (Bruce, Cooper e Vazquez, 1999). Neste estudo, a empresa D apresentou uma diferença relevante em relação às outras empresas. Eles são capazes de repensar o conceito de marca, ainda que informalmente, e criar (verbalmente) estratégias para o posicionamento da marca, além de profissionais mais adequados em suas funções. É a empresa que tem o maior número de etapas propostas pelo modelo de Bruce, Cooper e Vazquez (1999). Entendem a relevância de possuírem elementos como missão bem definida, visão, organograma, cujo planejamento foi realizado com a ajuda de um psicólogo organizacional. Além disso, possuem um setor de criação eficiente, bem como um setor de marketing. Esse resultado poderia ser associado ao fato de que esta empresa tem um foco produtivo no varejo e obtém uma comunicação mais clara e objetiva com os consumidores através dos pontos de venda. A autora Borja de Mozota (2003), corrobora esta ideia ao afirmar que o design adota diferentes rotas de entrada para ser integrado em uma organização, e uma das estruturas mais comuns para a chegada do design é o espaço de varejo e o posicionamento da marca no comércio varejista. A Figura 2 apresenta uma compilação da modelagem realizadas nas empresas brasileiras participantes deste estudo, através do modelo de Gestão de Design proposto pelas autoras Bruce, Cooper e Vazquez (1999) bem como as deficiências encontradas na sua aplicação.



(Continuação da Fig 2. Comparação das etapas realizadas pelas empresas estudadas)



Legenda

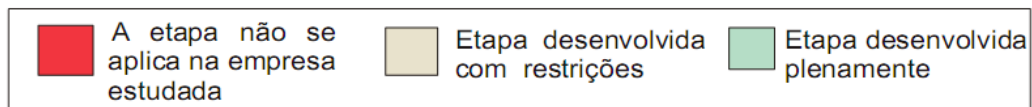


Fig 2. Comparação das etapas realizadas pelas empresas estudadas
 Fonte: Adaptado de Bruce, Cooper e Vazquez (1999) pelos autores

Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi realizar uma análise qualitativa em uma amostra limitada de

cinco empresas brasileiras localizadas na cidade de Araranguá, no estado de Santa Catarina. O objetivo foi diagnosticar a inserção e a gestão do design através de uma entrevista de profundidade que gerou resultados e registros no cenário estudado. Atualmente, a cidade de Araranguá possui 70 empresas cadastradas na área de confecção e cerca de 200 empresas informais. A região apresenta uma série de limitações em relação a este setor, como, por exemplo, a ausência de órgãos como o SEBRAE (Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresa) na cidade. Assim, as empresas que estão começando não tem por hábito preparar um plano de negócios.

As cinco empresas pesquisadas, classificadas como empresas de pequeno porte, poderiam levar mais vantagem de ainda serem pequenas. Segundo Churchill (1998) estas podem aproveitar por não serem tão engessadas nos processos para estudarem o mercado, a concorrência, criar estratégias, trabalhar com o conceito de design, a fim de se estabelecer de maneira mais eficaz no segmento escolhido. No entanto, não é tão simples de fazer isso acontecer, pois em pequenas empresas, os empresários dão prioridade ao desenvolvimento de atividades operacionais, em vez de tarefas que visam a elaboração do planejamento estratégico. Muitas vezes, essas pessoas acumulam funções de até três profissionais diferentes. As mais comuns são estilista, modelista, finanças, comunicação, marketing e produção (corte e costura). Certamente, se os empresários estiverem diretamente envolvidos nas funções operacionais não haverá tempo para se dedicar às questões estratégicas. No entanto, é através do planejamento que a empresa pode direcionar suas ações. Cabe salientar que esta centralização pode ocorrer por dois motivos: o primeiro é a diminuição dos custos, e a segunda é a insegurança em delegar tarefas de nível tático, ou seja, tarefas que não são apenas mecânicas e operacionais, mas que envolvem tomadas de decisão (Churchill, 1998).

Outro fator importante que reflete neste estudo, é a falta de regulamentação da profissão de Design de Moda. Uma vez que o profissional não é fiscalizado em sua formação ou em seus resultados práticos, todos podem exercer aquela função, ou seja, todos podem criar moda. Em relação à formação, não existe diferenciação de estudo de nível técnico para superior. Até sem formação a pessoa pode ser considerada um designer de moda. Isso dificulta a profissionalização. Além disso, os cursos existentes na área muitas vezes servem somente como um complemento do conhecimento empírico. Os empresários-alunos na maioria das vezes continuam com suas práticas antigas, mesmo sabendo que devem melhorar alguns processos produtivos e gerenciais. Diante desta realidade não existe a “necessidade” de contratar um designer de moda. Vale lembrar que, a contratação de um designer de moda profissional não poderá fornecer somente informações técnicas sobre moda, mas também propostas inovadoras, visões diferentes e possibilidades de melhorias. Se muitas vezes a função de um designer profissional já é questionada nas empresas, nem se cogita a

possibilidade de um gestor de projetos. Isso vai muito além da realidade dessas empresas. Foi possível observar que o empresário atua como o gestor de projetos, porém sem formação administrativa.

As escolas que oferecem cursos de moda têm suas grades curriculares focadas na criação dos produtos e deixam a desejar nas competências de Gestão. Este fator agrava a situação das empresas de confecção. Todas as empresas estudadas iniciaram suas atividades somente com o conhecimento empírico e ao montar o negócio faltou conhecimento específico sobre o ciclo, história e teorias da moda. Um profissional que trabalha com moda sabe introduzir o conceito desde a formação do produto até a sua venda através de uma linguagem visual coerente. Isso ocorre tanto nos modelos lançados quanto nas vitrines, pontos de venda, produção de catálogos, campanhas publicitárias e marketing. Essas são possíveis ações para se conseguir a fidelização do cliente.

O estudo apresentou uma considerável diferença entre empresas que distribuem no atacado e as que distribuem no varejo. A maioria das empresas estudadas efetua vendas no atacado e apresentam maior dificuldade de personalizar a marca, trabalhar com tema específico e selecionar um público-alvo. Essas características são extremamente importantes para evidenciar o design nos produtos de moda. Alguns aspectos pontuais em relação aos processos de design nas empresas estudadas foram revelados e podem servir como indicadores de possíveis melhorias. Cabe ressaltar que, estas melhorias foram propostas a partir da análise dos dados coletados juntamente com a revisão da literatura.

- a) Contratação de estagiário para áreas de criação e marketing (Churchill e Peter, 2000).
- b) Definição de público-alvo (Rech, 2008).
- c) Conhecimento efetivo das necessidades e desejos do consumidor (Rech, 2008; Churchill e Peter, 2000).
- d) Definição de foco nos negócios (Hall, 2004).
- e) Gerenciamento do tempo.
- f) Melhoria das práticas de gestão através de esclarecimento (consultoria).
- g) Descentralização de funções muito operacionais (Hall, 2004).
- h) Definição da visão, missão e objetivos globais (Churchill e Peter, 2000).
- i) Implantação das ferramentas *briefing*, *sourcing*, *evaluating* (Bruce *et al.* 1999; Bruce e Morris, 1994; Chiva e Alegre, 2007).
- j) Realização de reuniões sobre direcionamento e posicionamento da marca (Rech, 2008; Churchill e Peter, 2000).
- k) Registros sobre planejamento estratégico (Churchill e Peter, 2000).

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

Em um âmbito geral, a fabricação de produtos de moda no Brasil sempre teve como base a reprodução de produtos europeus e americanos. Com o tempo, esta realidade foi se modificando sendo possível encontrar empresas e estilistas que criam produtos inovadores e investem em Pesquisa e Desenvolvimento. Como exemplo, hoje, o país produz dois produtos genuinamente brasileiros na área da moda que são reconhecidos internacionalmente, os biquínis e as havaianas. Estes produtos conquistaram o mercado internacional pela qualidade, criatividade e valor agregado. Com a democratização da moda através da produção de eventos e desfiles nacionais com novos talentos, além da criação de inúmeras faculdades de moda, o Brasil começa a lapidar o seu estilo e criar uma identidade própria. Esta evolução pode ser percebida através da participação numerosa de brasileiros em eventos internacionais de tendências de moda muito bem conceituados como *o Prêt-à-Porter*, *Who's next* e *Première Classe* em Paris, dentre muitas outras participações em eventos do mundo todo (Tex Brasil, 2011). Deste modo, é possível perceber um notório desenvolvimento no que diz respeito ao conceito da moda brasileira, entretanto ainda não se tem um cenário nacional de como as empresas tem conseguido seus diferenciais.

Quanto ao desenvolvimento de produtos nas empresas de moda, uma suposição é que o processo apresenta variações de acordo com o porte da empresa. As metodologias apresentadas pelos modelos e materiais acadêmicos geralmente são seguidas por empresas de grande porte pelo simples fato da necessidade de inclusão das etapas no processo. Uma conclusão que pode-se chegar partindo deste estudo é que empresas de micro e pequeno porte na área da moda desconhecem os termos das metodologias acadêmicas e ainda não necessitam de algumas etapas para terem seus produtos confeccionados e absorvidos pelo mercado.

Segundo o SEBRAE (2011) a região sul está em segundo lugar no ranking de produção têxtil e confecção no país. O foco produtivo da região sul encontra-se em Santa Catarina no Vale do Itajaí, na metade norte do Rio Grande do Sul e no norte do estado do Paraná. Em primeiro lugar encontra-se o estado de São Paulo. O estado do Ceará se destaca na produção de lingerie e biquínis, atingindo um volume de exportações de US\$ 13,7 milhões. O cenário econômico é promissor para as empresas do setor. A economia brasileira vem apresentando sinais de crescimento e oportunidade de investimento na cadeia têxtil e de confecção. Assim, esse cenário reforça a importância de um programa específico para aumentar a competitividade e a longevidade das micro e pequenas empresas.

Referências Bibliográficas

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

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

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

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

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

CHURCHILL, G. A. and PETER, P. **Marketing: creating value for customers**, 1998 (McGraw Hill/Irwin, New York).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Referências

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

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

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

SEBRAE. Serviço brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. **Cenários da indústria têxtil e Confecção**. <http://portal.pr.sebrae.com.br/portalsetor/Principal.do?portal=24&codMenu=512> Acesso em: 28 ago. 2011

TEX BRASIL. **Programa de Exportação da Indústria da Moda brasileira**. Disponível em: <<http://www.texbrasil.com.br/texbrasil/NoticiaImprDet.aspx?NoticiaDetId=308&NoticiaId=315>> Acesso em: 27 ago. 2011

Sobre os autores:

Graziela Brunhari Kauling

Mestre em Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Especialista em Gestão de Projeto de Moda e Vestuário pela Universidade Estácio de Sá. Graduação em Moda e Estilismo pela Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC) e Professora no Instituto Federal de Santa Catarina. Trabalhou em empresas de moda e confecção na área de desenho técnico, como professora e orientadora na Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC), como Professora e Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Produção do Vestuário no SENAI. Esta pesquisa é fruto da Dissertação de Mestrado, com publicações realizadas no 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design (P&D), 6º Colóquio Brasileiro de Moda e 18º *International Conferece of Engineering Design (ICED)*.
grazibk@gmail.com

Maurício Moreira e Silva Bernardes

Graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Alagoas (1993), mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1996) e doutorado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2001). Atualmente é professor associado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, coordenador do Núcleo de Desenvolvimento de Produtos da Faculdade de Arquitetura da UFRGS (www.ndp.ufrgs.br), vice-coordenador do Portal ARAMIS (www.aramis.ufrgs.br) e consultor ad-hoc da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas e do CNPq. Tem experiência na área de Engenharia Civil, com ênfase em Planejamento da Produção, e em Gestão de Design, atuando principalmente nos

seguintes temas: planejamento da produção, construção civil, lean construction, gestão de projetos, gestão de design, planejamento e controle da produção e sistema de informações. Professor do Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS, responsável pela área de Gestão de Projetos. Professor Colaborador da Fundação Getúlio Vargas e da PUC-RS.
mbernardes@gmail.com