

UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

SARA GIORDANA COSTA

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO SOB A PERSPECTIVA DA
GESTÃO DO DESIGN

SÃO LEOPOLDO

2014

Sara Giordana Costa

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO SOB A PERSPECTIVA DA
GESTÃO DO DESIGN

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão, pelo
MBA em Gestão Empresarial da
Universidade do Vale do Rio dos
Sinos - Unisinos

Orientadora: Prof^a Ms. Paula Cristina Visoná

São Leopoldo

2014

RESUMO

Neste estudo de caso procura-se fazer uma revisão do processo de desenvolvimento de produto de calçados sob a perspectiva das ferramentas de gestão e do design e sua relação estratégica com os demais setores da empresa além do departamento de produto, reforçando também o importante papel do designer como mediador entre o mercado e a indústria e, por fim, do design como componente da cultura empresarial. A demanda constante por novidades em mercados e cenários cada vez mais dinâmicos e complexos, além da importância do reconhecimento de sinais indicativos e tendências de consumo, traz a necessidade de um novo entendimento do processo de desenvolvimento de forma ampla, e não apenas como um conjunto linear de atividades sequenciais. Os conceitos de estratégia, gestão e design possuem relação a partir do momento que em todos convergem como solucionadores de problemas e geradores de valor para empresa e consumidor. A Gestão do Design proporciona a combinação e coordenação destes conceitos trazendo para a empresa a visão de uma cultura de projeto que vai muito além do simples desenvolvimento de produto. Portanto mostra-se que o design pode ser entendido como um processo contínuo e gerenciável, que propicia experiências de consumo e estabelece conexões entre a empresa e o mercado.

Palavras-chave: Desenvolvimento, produto, design, gestão, projeto.

ABSTRACT

The objective of this case study is to perform a reassessment of the shoes development process, from the perspective of the management and the design tools, encompassing the strategic relationship with the other sectors of the company, along with the Products Department, reinforcing the important role of the designer as a mediator between the market and the industry, as well as the design as a component of the entrepreneurial culture. The constant demand for new markets in increasingly dynamic and complex scenarios, along with the importance of recognizing warning signs and consumer trends, urges a new and comprehensive understanding of the development process, not only as a linear setting of sequential activities. The concepts of strategy, management and design relate with each other when all of them converge objectives as problem solvers, adding value for the company and consumers. The Design Management provides the combination and coordination of those concepts, empowering the company with a project culture concept that reaches far beyond the single perspective of product development. Therefore, the design management can be understood as a manageable and continuous process that provides better consumer experiences, making the connections between the company and the market.

Keywords: development, product, design, management, project.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - fases e recursos associados à gestão por processos de negócios	14
Figura 2 - fases do Ciclo PDCA.....	16
Figura 3 - garantia da qualidade no ciclo de vida de um produto	17
Figura 4 - processo de conversão do conhecimento.....	20
Figura 5 - contexto em que a estratégia competitiva é formulada	22
Figura 6 - ciclo de vida de estilo, moda e modismo.....	39
Figura 7 - classificação de adotantes relacionados ao ciclo de vida de tendências e inovações	40
Figura 8 - organograma do modelo de gestão da Marisol.....	45
Figura 9 - posicionamento de mercado das marcas.....	45
Figura 10 - identificação dos personagens.....	46
Figura 11 - logotipo Marisol	47
Figura 12 - organograma da empresa e relação com o desenvolvimento de produto	48
Figura 13 - organograma do departamento de produto de calçados.....	49
Figura 14 - desenho do processo atual de desenvolvimento de calçados	51
Figura 15 - representação gráfica da sobreposição de atividades	52
Figura 16 - exemplo do direcionamento da coleção feito por família de produto	55
Figura 17 - exemplo de ficha de referência	58
Figura 18 - exemplo de primeiro protótipo já com sinalização de ajustes	59
Figura 19 - exemplo de ficha de cadastro com produtos aprovados	60
Figura 20 - mapa mental do processo de desenvolvimento de calçados	61
Figura 21 - visão do processo em ciclo	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias Genéricas de Porter (2004)	23
Quadro 2 - quadro de Modelo de Negócios	24
Quadro 3 - o processo de design	31
Quadro 4 - abordagem comparativa entre conceitos de design e gestão	35
Quadro 5 - caixa de ferramentas do gerente.....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Definição do Problema	8
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificativa	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Aspectos da Gestão	12
2.1.1 Gestão por Processos	13
2.1.2 Gestão da Qualidade	14
2.1.3 Gestão do Conhecimento	18
2.2 Aspectos da Estratégia	21
2.3 Conceitos de Design	26
2.4 Gestão do Design	29
2.5 Tendências e Identificação de Sinais	37
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	42
3.1 Delineamento da Pesquisa	42
3.2 Participantes da Pesquisa	42
3.3 Técnica e Coleta de Dados	43
3.4 Técnica de Análise de Dados	43
4 ESTUDO DE CASO	44
4.1 Apresentação da Empresa	44
4.1.2 A Marca Marisol	46
4.1.3 Caracterização do Departamento de Produto	47
4.2 O Processo de Desenvolvimento	50
4.2.1 Descrição dos Processos	52
4.3 Análise dos Dados e Considerações	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	66
ANEXO A – ENTREVISTADO 1	69
ANEXO B - ENTREVISTADO 2	73
ANEXO C – ENTREVISTADO 3	80

1 INTRODUÇÃO

O mapeamento do processo de desenvolvimento permite avaliar as etapas e atividades envolvidas e como elas se relacionam com outras áreas da empresa. O desenvolvimento de produtos envolve uma série de fatores que não permitem que ele seja considerado apenas mais um processo dentro de toda a estratégia de uma empresa.

Para que o projeto de um novo produto seja possível, existe uma relação com os materiais, relação com a indústria, relação com o mercado e relação com novos instrumentos de projeto e por fim, novas metodologias onde o designer, atualmente, não pode mais ser um simples gerador de formas e desenhos sobre uma folha de papel ou uma tela de computador. O designer, hoje, deve possuir competências que o habilitem a conceber e conduzir projetos que estejam alinhados às capacidades técnicas, bem como ao mercado e aos usuários. (INGARAMO, 2006, p. 51-52).

Para uma análise do processo sob a perspectiva da gestão, buscou-se referências nas principais ferramentas de gestão relacionadas a processos, dada a sua importância no mundo empresarial, no apoio a tomada de decisões, melhoria de qualidade, redução de custos e aumento da competitividade.

Se faz importante também, um real entendimento do que é design, do seu papel estratégico e sua responsabilidade dentro da empresa, levando a criação de uma cultura de projeto, ou seja, uma cultura de design, criando um elo entre a empresa e a sociedade. (FRANZATO, 2010). Neste sentido, a Gestão do Design como processo tem a função de integrar e articular o que vem a ser o sistema-produto, relacionando estratégia, produto, produção, serviço e comunicação. Sem esquecer, é claro, da inovação, mas não a inovação apenas em uma tecnologia de produção, uma nova funcionalidade do produto ou um novo material, mas sim a inovação orientada pelo design (*design-driven innovation*), que aborda o projeto a partir deste conceito total.

O estudo de caso é composto de cinco capítulos. No capítulo um, são definidos os objetivos bem como a justificativa para realização do presente estudo.

No capítulo dois, a fundamentação teórica traz um resumo das principais ferramentas de gestão e seus aspectos pertinentes e relacionados à definição de

processo, ao desenvolvimento de produto, aos seus conceitos, à geração de valor e à relação entre empresa e mercado.

Também na fundamentação teórica, aborda-se o design e seu papel estratégico dentro das organizações e sua importância de ser trabalhado como um processo que integra criatividade e gestão.

No capítulo três é definida a metodologia de investigação desse trabalho, bem como as ferramentas e os procedimentos para coleta e análise de dados.

No capítulo quatro, trabalha-se especificamente o estudo de caso. Neste item é feita a apresentação da empresa e do departamento de produto, bem como o mapeamento e descrição do processo atual de desenvolvimento de calçados. Também no capítulo quatro é feita a análise e considerações sobre o processo.

No capítulo cinco são apresentadas as considerações finais sobre o estudo de caso relacionado à pesquisa do referencial teórico.

O conjunto de capítulos proporciona uma visão ampla e objetiva dos conceitos de design, gestão e processo, e como estes podem caminhar juntos no âmbito empresarial.

1.1 Definição do Problema

A busca por novidades no setor calçadista é um elemento importante, pois se trata de um segmento caracterizado principalmente pelo curto ciclo de vida dos produtos. O desenvolvimento de calçados está diretamente relacionado à sazonalidade e à influência de tendências de moda, mercado e comportamento. Estes fatores levam a uma renovação de quase totalidade de seu portfólio no mínimo duas vezes ao ano, podendo haver inserções de pequenas linhas de produtos em períodos mais curtos, chegando a somar de quatro a seis lançamentos anuais. Acrescente-se a isto também outro fator importante: a necessidade de assertividade do *mix* de produto, tendo em vista a antecipação com que as coleções são desenvolvidas, o que em geral ocorre um ano antes de chegarem ao ponto de venda.

Este reduzido ciclo de vida das coleções e a necessidade constante de novidades, traz para a empresa reflexos em outras atividades, além daquela do desenvolvimento de produto, tais como: constantes alterações nas linhas de

produção, altos estoques de matéria prima e produtos acabados, criação de novos materiais de marketing, vendas, etc.

De acordo com Rozenfeld et al. (2010, p. 6), o processo de desenvolvimento de produtos, de forma geral, possui algumas características específicas, pois envolve um alto grau de incertezas e riscos e manipula um elevado número de informações que provém de diversas áreas. Ainda segundo o autor, para garantir um bom desenvolvimento, é necessário que as incertezas sejam gerenciadas, visando melhor qualidade das informações, controle dos requisitos a serem atendidos e respostas rápidas a eventuais mudanças de mercado.

Além do atendimento a requisitos técnicos e de mercado, o desenvolvimento está constantemente envolvido por uma atmosfera criativa. Desta forma, a partir de uma visão mais abrangente do processo, reforça-se o papel do design como “mediador entre os mundos industrial e tecnológico e o consumidor”, enquanto que “as técnicas de design combinam o caráter lógico da abordagem científica e as dimensões intuitivas e artísticas do trabalho criativo”. (Mozota et al., 2011, p.17).

O design, neste contexto, se relaciona com as ferramentas de gestão, tendo em vista que ambos possuem afinidades, pois são considerados atividades de resolução de problemas, seguindo um processo sistemático, lógico e criativo. (MOZOTA et al., 2011, p. 11).

Na busca pelo aperfeiçoamento e melhoria do processo de desenvolvimento de calçados, se faz necessário o estudo de novos conceitos e ferramentas que auxiliem a gerir as informações e atingir de forma mais eficaz os resultados esperados pela empresa. Dentro deste contexto, a seguinte questão norteia este trabalho: Quais conceitos da Gestão do Design podem ser utilizados para o aperfeiçoamento dos processos de pesquisa e desenvolvimento de produtos e como os mesmos podem ser aplicados na área de desenvolvimento de calçados da marca Marisol?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propor uma revisão do processo de desenvolvimento de produto da unidade de calçados da marca Marisol, sob a perspectiva da gestão do design, visando o aperfeiçoamento do processo, compartilhamento de informações, melhor desempenho de equipe e assertividade do *mix* de produtos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o departamento de desenvolvimento de produto;
- Mapear as etapas atuais do processo de pesquisa e desenvolvimento de produto dentro da unidade de calçados da marca Marisol;
- Identificar possibilidades de melhoria no processo de pesquisa e desenvolvimento;
- Propor uma alternativa de entendimentos dos processos envolvidos no design.

1.3 Justificativa

Inserida em um mercado que projeta um crescimento de produção de 3,8% para o ano de 2013 em relação ao ano anterior¹, a Marisol S/A, reconhecida internacionalmente através de suas marcas de vestuário infantil, agrega também ao seu portfólio de produtos três linhas de calçados que atendem a suas marcas próprias: Lilica Ripilica, Tigor T.Tigre e Marisol.

Com uma produção diária aproximada de 9.100 pares, o segmento de calçados infantis representa nos negócios da empresa atualmente importantes 20% do faturamento anual. Esta produção divide-se entre as três marcas citadas anteriormente, sendo que a marca Marisol representa significativos 60% do total de pares confeccionados anualmente².

Das etapas que antecedem a produção e lançamento das coleções no mercado, o processo de desenvolvimento de produto constitui uma das fases mais relevantes. Segundo Rozenfeld et al. (2010, p.4), o desenvolvimento possui um papel estratégico importante dentro das empresas, pois ele “situa-se na interface

¹ Projeção de crescimento da produção no setor calçadista para 2013. Fonte: IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial

² Informações obtidas através de relatório gerencial da empresa

entre a empresa e o mercado, cabendo a ele identificar - e até mesmo antecipar - as necessidades e propor soluções.” Ainda segundo o autor, um dos grandes desafios do desenvolvimento é conseguir atender às expectativas do mercado e dos clientes, de forma rápida e a um custo competitivo.

Na visão da administração, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), ao processo de desenvolvimento de novos produtos compete a descoberta de novas maneiras de solucionar os problemas do cliente e de criar experiências mais satisfatórias. Ainda segundo os autores, “o processo de desenvolvimento de novos produtos deve ser holístico e sistemático, em vez de casual e aleatório. Caso contrário, poucas novas ideias surgirão e muitas delas deixarão de existir.”

Porém, não é mais possível deter-se a metodologias estáticas e lineares. De acordo com Moraes (2010, p. 63), “a comunicação, que se tornou global graças às novas tecnologias informatizadas, como a Internet, abreviou o tempo de vida das ideias e das mensagens.” O tempo de metabolização das informações foi reduzido, contribuindo para formação de novos cenários de mercado e consumo, mais dinâmicos e fluídos. Conforme o mesmo autor “Tudo isso exige dos designers e produtores maior capacidade de gestão e maior habilidade na manipulação das informações e mensagens disponíveis.” (p. 63).

Torna-se então necessário, para o design atual, nesse quadro de complexidade, valer-se de novas ferramentas e metodologias e novos instrumentos para a compreensão e gestão da complexidade contemporânea. (MORAES, 2010, p. 65).

Salientando o caráter criativo do processo de desenvolvimento, Mozota et al. (2011, p. 30) apresentam o design como um processo criativo multidisciplinar, que vai além dos resultados visuais. “O design é um processo interno que integra pesquisa de mercado, engenharia, desenvolvimento de novo produto, planejamento de produção, distribuição e políticas de comunicação corporativa.” Segundo os autores, “o design é uma prática de gestão e não apenas um processo criativo”. (p.30).

Frente a estes conceitos, apresenta-se a necessidade de uma revisão dos processos atuais de desenvolvimento de produtos da marca Marisol, buscando oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento das etapas de pesquisa e gestão das informações que venham a contribuir para um melhor desenvolvimento de projetos que atendam às necessidades do mercado e da empresa. A revisão dos processos

atuais de desenvolvimento de produtos da marca Marisol é o escopo deste trabalho, contribuindo para um melhor desenvolvimento de projetos que atendam as necessidades do mercado e da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Aspectos da Gestão

A gestão, na visão da administração e do contexto empresarial, está relacionada às atividades de planejamento, organização, controle e execução de processos, com o objetivo de atingir metas e gerar resultados.

Essencialmente, e independente da área de atuação, podemos entender que “Gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso.” (CAMPOS, 1994, p.61).

Por trás de uma meta, sempre haverá um processo que antecede o seu alcance e a geração dos resultados esperados. Neste contexto, é importante compreender também que “[...] processo é aquilo que cria os resultados que a empresa fornece aos clientes.” (HAMMER, 2001, p. 76). “Fazem parte do processo: as matérias primas, os equipamentos de produção, os instrumentos de medição, as pessoas, os procedimentos e as condições ambientais locais.” (CAMPOS, 1994, p. 72).

Para as atividades de controle, planejamento e execução, o gestor dispõe de diversas ferramentas que possibilitam rastrear problemas, levantar dados, medir indicadores, tomar decisões e validar soluções a fim de melhorar a qualidade de um processo e atingir suas metas.

As abordagens da Gestão por Processos, Gestão da Qualidade e Gestão do Conhecimento possuem métodos de análise e organização de atividades que propiciam às empresas um melhor gerenciamento e controle dos esforços, para obtenção de resultados, geração de valor e busca da satisfação por parte do cliente.

2.1.1 Gestão por Processos

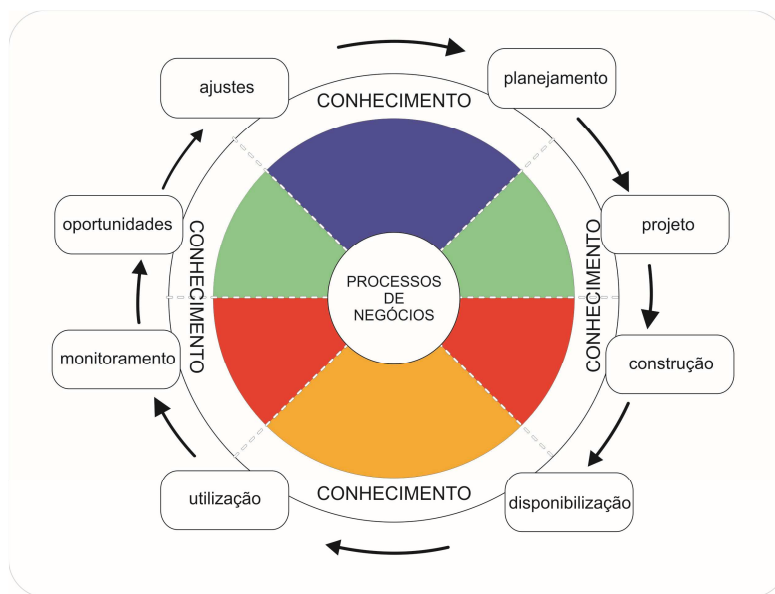
A Gestão por Processos surge como uma alternativa aos modelos empregados nas empresas convencionais que, por vezes, apresentam deficiências na comunicação entre departamentos, isolando áreas multidisciplinares que atuam num mesmo processo.

A Gestão por Processos “[...] atua principalmente na redução das interferências e de perdas decorrentes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e entre níveis hierárquicos [...]”. (SORDI, 2012, p. 17). Também pode ser compreendida como uma abordagem sistêmica para gestão das organizações ou abordagem administrativa da Gestão por Processos.

O objeto da Gestão por Processos são os processos de negócio. “Processos de negócio são fluxos de trabalho que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final.” (SORDI, 2012, p. 13). Ainda segundo o autor, os processos de negócios podem possuir aspectos peculiares, dentre eles pode-se destacar processos extremamente dinâmicos, “que requerem muita agilidade para responder às demandas de clientes e às mudanças de mercado.” (SORDI, 2012, p. 13).

A Gestão por Processos se caracteriza por abordar todas as fases do processo de negócio, que vão desde o planejamento, passando pela fase de utilização, até o monitoramento e ajustes. A figura 1.1 a seguir apresenta, de acordo com Sordi (2012), em forma de ciclo, os principais ativos organizacionais relacionados à gestão por processos.

Figura 1 - fases e recursos associados à gestão por processos de negócios



Fonte: Adaptado de Sordi (2012, p.21)

Analizando a figura acima e o conceito de processo de negócio, é possível relacionar as fases com as etapas de projeto e de desenvolvimento. As fases de planejamento, projeto e construção estão relacionadas às fases iniciais do processo. Na sequência, as fases de disponibilização e utilização relacionam-se com a etapa de comercialização e uso do produto. Após isso, as informações de mercado que podem ser captadas servem de base para ajustes e melhoria no processo e no produto.

2.1.2 Gestão da Qualidade

A Gestão da Qualidade, por sua vez, prioriza todos os elementos do produto ou do serviço que sejam relevantes para o consumidor. Desta forma a qualidade também pode ser entendida como adequação ao uso por parte do produto ou serviço.

Para Campos (2004, p.2) “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.”

Neste sentido, entende-se que qualidade não é apenas um atributo inerte ao produto ou serviço. Seu conceito envolve múltiplos elementos com diferentes níveis de importância. Contribuindo para este conceito, segundo Paladini (2012, p.12) ela

deve ser considerada como “um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço.”

O componente humano é um fator relevante para a Gestão da Qualidade e se faz importante a criação de uma cultura da qualidade nas empresas (transformar a qualidade em um valor). Parte-se do pressuposto que cultura, neste caso, é um conjunto de valores atribuídos pela sociedade a determinados elementos, situações, etc., ou seja, o processo cultural pode ser uma forma de atribuição de valor à qualidade.

Segundo Paladini (2012), esta atribuição de valor pode ser diferente de um consumidor para outro. Para alguns, a qualidade pode ser o preço, para outros a marca, ou características específicas do produto ou serviço. Por isto, a importância da abrangência de múltiplos itens na definição de qualidade.

A meta da Gestão da Qualidade nesse contexto é simples: focalizar toda a atividade produtiva para o atendimento do consumidor, considerando os (múltiplos) itens que ele considere relevantes. E também o elemento evolutivo é bem visível. À medida que se investe em um processo de acompanhamento que visa observar como o cliente se comporta e como alteram suas necessidades e preferências, de forma a atendê-las cada vez melhor. (PALADINI, 2012, p. 12).

Na Gestão da Qualidade é importante a coordenação de todos os elementos da empresa, sendo necessário um envolvimento de todos no processo evolutivo do esforço pela qualidade. Para tanto, a Gestão da Qualidade pode se valer dos conceitos de melhoria contínua e de ferramentas para otimização de processos. Melhoria, neste caso, é “[...] o aumento do grau de ajuste do produto à demanda, em termos do atendimento a necessidades, expectativas, preferências, conveniências de quem já é consumidor, de quem poderia ser nosso consumidor ou de quem o influencia.” (PALADINI, 2012, p. 16). O reflexo destas melhorias migra para o produto final, pois são resultados dos processos que foram otimizados.

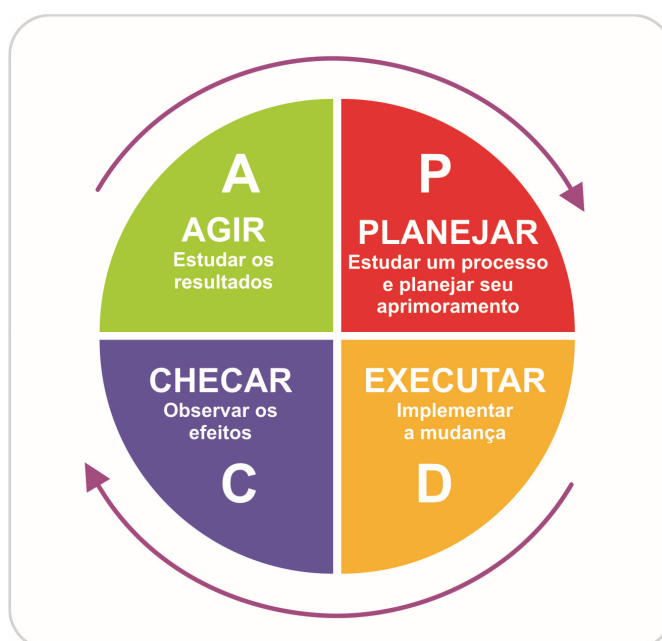
A Gestão da Qualidade deve ter uma visão abrangente do mercado, evitando concentrar ações que enfatizem um único item do produto (ou do serviço) ou omitam determinado elemento (que pode ser crucial na decisão do cliente na hora de comprar). (PALADINI, 2012, p. 26).

De acordo com Campos (2004, p. 19), o controle dos processos é a essência do gerenciamento em todos os níveis da empresa, sendo parte fundamental para a

garantia da qualidade. “Uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos: não só os de manufatura como também processos de serviços.”

Uma das ferramentas mais importantes para controle de processos é o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Um dos principais objetivos do PDCA é tornar a gestão dos processos mais ágil, de forma a garantir a manutenção de melhorias e resultados. “[...] Este ciclo deve desenvolver-se de forma contínua e indefinidamente a fim de que depois de idealizado, implantado, medido e tendo estudado os resultados, possa novamente ser utilizado para outra melhoria, permitindo que o processo não se estagne e esteja sempre evoluindo.” (PALMISANO et. al., 2004 p. 6). Desta forma, o ciclo PDCA parte do princípio que o processo de solução de um problema servirá como base para um trabalho futuro. O Ciclo PDCA possui quatro fases principais (figura 2).

Figura 2 - fases do Ciclo PDCA



Fonte: adaptado de Palmisano et al. (2004)

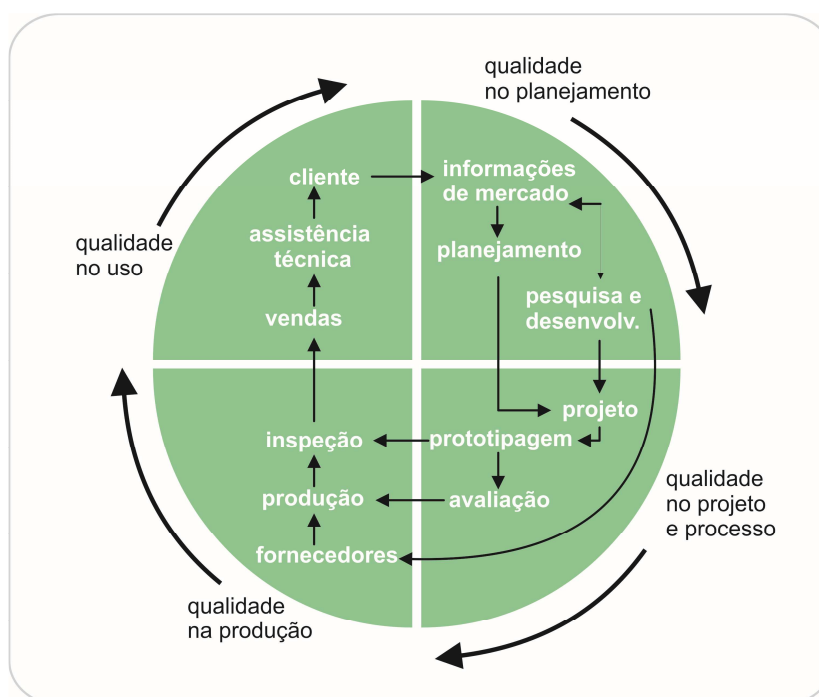
A etapa de planejamento (P) é uma das mais importantes, pois ela define os procedimentos e itens a serem controlados, estabelece as metas e o método para atingir os resultados. Na fase de execução (D), as tarefas devem ser executadas como previsto na etapa de planejamento, bem como é feita a coleta de dados para verificação posterior. Na etapa de checagem ou verificação (C), a partir dos dados coletados durante a execução das tarefas, comparam-se os resultados com as

metas planejadas. E por último, na fase de ação (A), analisam-se os resultados possibilitando detectar desvios e tomar providências para correção de um problema, manutenção ou melhoria de resultados. (CAMPOS, 2004)

Para Palmisano et. al. (2004), a gestão da qualidade pode ser aplicada ao desenvolvimento de produtos através de três modalidades diferentes: qualidade de produto, de processo e de projeto. A qualidade de projeto, de forma mais abrangente, é essencial para o bom processo de desenvolvimento de produtos e faz parte desta etapa o planejamento de todas as atividades que levam a um bom produto. “Qualidade de projeto é a competência que uma organização apresenta de conceber e desenvolver produtos e processos de forma a alcançar a satisfação do cliente, com custos e prazos compatíveis.” (PALMISANO et. al., 2004 p. 94).

Campos (2004) aborda ainda a garantia da qualidade em todo o ciclo de vida do produto³ (figura 3).

Figura 3 - garantia da qualidade no ciclo de vida de um produto



Fonte: adaptado de Campos (2004)

³ O termo ciclo de vida considera desde a extração dos recursos para produção das matérias primas até o tratamento destes materiais após o uso do produto. Este termo, porém, é utilizado “no âmbito administrativo para indicar as várias fases que diferenciam a entrada, a permanência e a saída de um produto no mercado.” (MANZINI; VEZZOLI, 2008, p. 91).

Este ciclo, bastante semelhante ao do PDCA, inicia no cliente. A empresa pensa e age sob o ponto de vista do consumidor. A pesquisa de mercado e coleta de dados é essencial nesta fase. A partir daí surgem novas necessidades de produtos ou melhorias que serão analisadas em função de custos, concorrência e viabilidade mercadológica. Estes são os primeiros passos para qualidade do projeto. Na sequência, as ações envolvem prototipagem, análise de itens que garantam a confiabilidade e segurança do produto, revisão de projeto e etapa de produção, onde é possível a manutenção e melhoria da qualidade do produto através do controle dos processos. Após a etapa de produção, fecha-se o ciclo voltando-se ao cliente.

Para Campos (2004), tratando-se principalmente de produtos com reduzido ciclo de vida, a demanda pela rapidez no desenvolvimento de novos produtos e satisfação do cliente é cada vez maior. Como nestes casos não há muito tempo para alterações de projeto, se faz necessária maior assertividade a partir de informações de mercado.

Neste sentido, Palmisano et. al. (2004, p.97) salienta que “Um bom processo precisa ser capaz de traduzir conhecimento do mercado e tecnológico em especificações de produto e ter objetivos de projeto claros e alinhados com as metas e estratégias do negócio da empresa.” (PALMISANO et. al., 2004 p. 97).

Um bom processo é essencialmente um mecanismo para administrar o risco do desenvolvimento. [...], isso se faz mediante um processo estruturado em etapas, em que as primeiras estão voltadas para obtenção de informações e conhecimento que permitam definições e eliminação de incertezas e as finais devem enfatizar a execução e planejamento. [...] um bom processo deve reforçar a realização de um bom trabalho preliminar sobre alternativas técnicas e perspectivas de mercado. Frise-se aqui a importância de uma ênfase no mercado e no cliente desde o início do projeto. (PALMISANO et. al., 2004 p. 97).

2.1.3 Gestão do Conhecimento

Em todas as etapas de desenvolvimento de novos produtos ou serviços, a Gestão do Conhecimento (*KM - Knowledge Management*) contribui com conceitos importantes para o aperfeiçoamento dos processos de aquisição, disseminação, compartilhamento e interpretação de informações internas e externas às organizações. Partindo do princípio dos ciclos PDCA, de Gestão por Processo e Gestão da Qualidade, o conhecimento adquirido em cada ciclo é sempre utilizado

como ponto de partida e referência para as próximas etapas ou para um novo projeto.

Muito conhecimento é gerado nos processos empresariais, porém é preciso dispor de meios sistemáticos para que o mesmo possa ser registrado, compartilhado e disseminado entre a toda a equipe envolvida.

Em projetos de desenvolvimento de novos produtos, diversos fatores estão envolvidos diretamente com a Gestão do Conhecimento, dentre os quais se pode citar: informações sobre clientes, mercado, concorrentes, histórico de produtos, ambiente interno da organização e valorização da experiência pessoal.

É interessante salientar que existe diferença entre informação e conhecimento. De acordo com Nonaka e Takeushi (1997, p. 64), “informação é um fluxo de mensagens, enquanto que o conhecimento é criado por este próprio fluxo de informação”, ou seja, o conhecimento é um produto da informação e ambos estão relacionados com a ação de cada indivíduo, uma vez que são produzidos a partir da interação dinâmica e social entre as pessoas.

Ainda de acordo com os autores, existem basicamente duas dimensões de conhecimento: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. “O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, [...] e pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.” (TAKEUSHI; NONAKA, 2008, p. 19). O conhecimento tácito, por sua vez, é pessoal, não visível ou explicável facilmente. “O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.” (TAKEUSHI; NONAKA, 2008, p. 19). No conhecimento tácito estão incluídos os conhecimentos técnicos e cognitivos que cada indivíduo acumula ao longo de sua vida pessoal e profissional.

Portanto a criação do conhecimento dentro das organizações é uma combinação destas duas dimensões – tácita e explícita - que são elementos complementares que interagem entre si. Para Takeushi e Nonaka (2008), a criação de conhecimento dentro do meio empresarial é fruto da interação contínua e dinâmica entre o tácito e o explícito. Chamam esta interação de conversão do conhecimento. A ligação entre os elementos de conversão forma o que os autores definem como espiral de criação do conhecimento (figura 4).

Figura 4 - processo de conversão do conhecimento



Fonte: adaptado de Takeushi; Nonaka (2008)

A espiral do conhecimento Inicia no nível individual, a partir de onde o conhecimento tácito é ampliado, subindo para outras esferas da organização e passando por quatro modos de conversão do conhecimento (TAKEUSHI; NONAKA, 2008):

- Socialização (de tácito para tácito): este modo cria e compartilha conhecimento tácito através de experiência direta entre indivíduos;
- Externalização (de tácito para explícito): articula o conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão, tornando-o explícito. Ocorre de indivíduo para grupo;
- Combinação (de explícito para explícito): sistematiza e aplica o conhecimento e a informação. Há uma externalização de modelos de conhecimentos produzidos por diferentes grupos. Ocorre de grupo para organização;
- Internalização (de explícito para tácito): Aprende e adquire novo conhecimento tácito na prática. É o uso do conhecimento explícito gerado pela empresa por parte das pessoas no seu dia-a-dia. Ocorre da organização para o indivíduo.

É possível exemplificar os modos de conversão do conhecimento aplicado ao projeto de desenvolvimento de novos produtos. Segundo Nonaka e Takeushi (1997), o conhecimento tácito sobre o desejo dos consumidores e informações de mercado pode transformar-se em conhecimento explícito, criando novos conceitos de

produtos através da socialização e externalização. Estes conceitos, criados a partir da combinação de conhecimentos gerados por diferentes pessoas envolvidas no processo, tornam-se diretrizes para a criação do conhecimento sistêmico. Nesta etapa ocorre a fase de protótipos, documentação e criação de métodos. Na sequência, gera informações para criação do conhecimento operacional e para a produção em massa do produto através da internalização.

Este conhecimento operacional pode dar origem a um novo ciclo de criação do conhecimento. A partir do conhecimento tácito (experiência) dos usuários, que pode ser socializado, inicia-se o aperfeiçoamento de um novo produto ou desenvolvimento de uma inovação.

2.2 Aspectos da Estratégia

A expressão estratégia era utilizada originalmente em um contexto militar para se referir a planos e meios para se atingir objetivos e vencer batalhas e guerras. No dicionário de linha portuguesa temos por definição:

s.f. Militar Arte de planejar operações de guerra. Arte de combinar a ação das forças militares, políticas, morais, econômicas, implicadas na condução de uma guerra ou na preparação da defesa de um Estado.
Arte de dirigir um conjunto de disposições: estratégia política. (disponível em: <http://www.dicio.com.br/estrategia/>. Acesso em 01/01/2014).

Na área de negócios, a estratégia está relacionada ao alcance de objetivos e metas por parte das empresas, com o propósito de vencer, no mercado, frente a seus concorrentes. A estratégia envolve a missão, a visão e objetivos a longo prazo das organizações e políticas que proporcionem atingir estes objetivos.

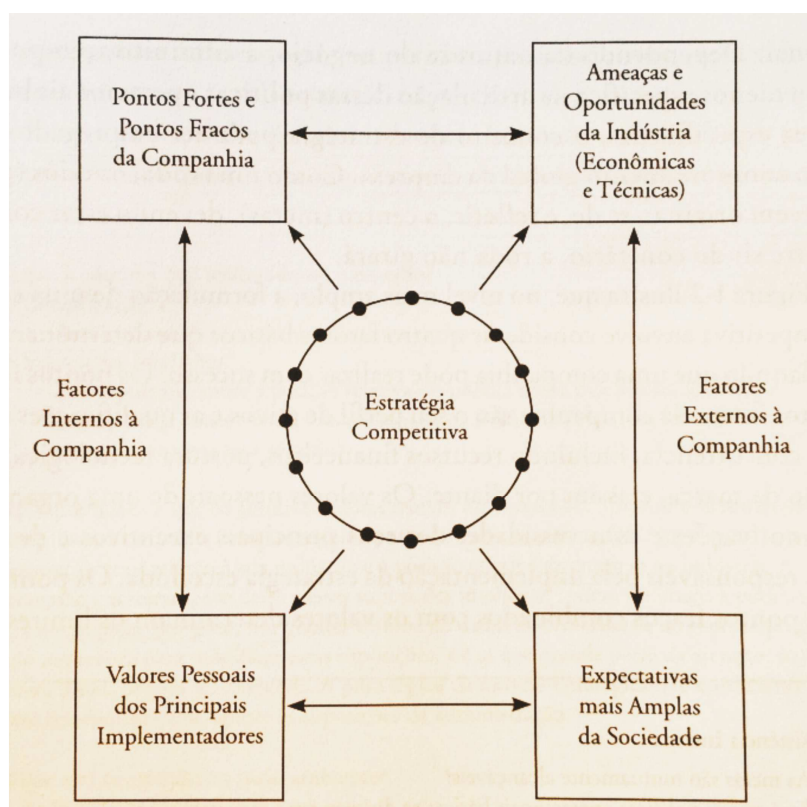
Dentre a vasta bibliografia disponível, os principais conceitos de estratégia referenciados atualmente são apresentados por Michael Porter em seu livro *Estratégica Competitiva*.

No contexto empresarial, segundo o autor, estratégia competitiva é “o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e quais políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas”. (PORTER, 2004, p. 26).

As metas, neste caso, são os objetivos da empresa. Elas definem o modo como a empresa vai competir no mercado. As políticas são as ferramentas utilizadas para o atingimento de tais metas, sendo que ambas devem conectar-se entre si.

De acordo com Porter (2004), a estratégia competitiva é formulada com base em um contexto que possui quatro elementos básicos, que são constituídos por fatores internos e externos à empresa (figura 5):

Figura 5 - contexto em que a estratégia competitiva é formulada



Fonte: Porter (2004, p. 27)

Os limites internos da estratégia são aqueles que competem à empresa e que podem ser adotados com êxito pela companhia (valores pessoais e pontos fortes e fracos). Os limites externos são determinados pelo ambiente em que a empresa está inserida. São fatores competitivos, políticos e sociais (expectativas, ameaças e oportunidades).

Cada organização, de acordo com suas circunstâncias particulares, encontra a melhor maneira de atingir seus objetivos. Porém, de forma mais ampla, Porter (2004) apresenta três estratégias genéricas, amplamente conhecidas, que servem

de referência e podem ser utilizadas de forma isolada ou combinadas entre si: estratégia de liderança por custo total, diferenciação ou foco.

De forma resumida, podemos observar no quadro abaixo as principais características de cada uma das estratégias.

Quadro 1 - Estratégias Genéricas de Porter (2004)

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS		
LIDERANÇA POR CUSTOS	DIFERENCIAÇÃO	FOCO
<p>-A empresa busca os menores custos de produção e outros requisitos como distribuição e manutenção, a fim de que possa oferecer preços mais baixos que a concorrência.</p> <p>-É preciso encontrar meios de diluir os custos de produção.</p> <p>-Em geral está relacionada com grande participação de mercado e venda de maiores volumes, o que possibilita melhor negociação em preços de matérias-primas e outros insumos.</p> <p>-É mais suscetível a entrada de produtos concorrentes.</p>	<p>-A empresa busca a diferenciação do produto ou serviço que traga benefícios experiências únicas ao cliente.</p> <p>-A diferenciação pode ser através da marca, estilo, tecnologia, serviços, qualidade, ou outro atributo.</p> <p>-Não é possível ser líder em todas as frentes.</p> <p>-A diferenciação possibilita maior fidelidade de clientes à marca, sentimento de exclusividade e menor sensibilidade a preço.</p> <p>-Em geral não possibilita atingir grandes fatias de mercado.</p>	<p>-A empresa foca-se em determinado segmento de mercado, linha de produto ou área geográfica.</p> <p>-Parte do princípio que consegue atender a estes grupos mais efetiva e eficientemente que seus concorrentes.</p> <p>-A diferenciação ocorre por consequência da satisfação das necessidades dos grupos específicos.</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Outra ferramenta para criação de estratégias que contribui com novos conceitos e formas de pensar inovação nas empresas é a construção de Modelos de Negócios. Com a descrição de técnicas inovadoras e dinâmicas e de meios de como se posicionar em mercados cada vez mais competitivos, na construção de Modelos de Negócios, é possível observar o uso de elementos que estão relacionados também com a prática do design.

O Modelo de Negócios é o meio pelo qual uma organização gera valor e cria condições para sobreviver às mudanças em ambientes com constantes transformações. Com base neste conceito apresentado por Alexandre Osterwalder e Yves Pigneur no livro *Business Model Generation* (2011), este método é organizando ou estruturado por nove componentes que cobrem as principais áreas de um negócio: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Os nove componentes são apresentados no *Canvas*⁴ abaixo.

Quadro 2 - quadro de Modelo de Negócios

<p>8</p> <p>Parcerias Principais</p> <p>Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa</p>	<p>7 Atividades-Chave</p> <p>Ações mais importantes que devem ser executadas</p>	<p>2</p> <p>Proposta de Valor</p> <p>Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor</p>	<p>4 Relacionamento com Clientes</p> <p>É estabelecido e mantido com cada Segmento de Clientes</p>	<p>1</p> <p>Segmentos de Clientes</p> <p>Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes</p>
<p>9 Estrutura de Custos</p> <p>Os elementos do Modelo de Negócios resultam na estrutura de custos</p>	<p>6 Recursos Principais</p> <p>São os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos</p>	<p>5 Fontes de Receita</p> <p>Resultam das propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes</p>	<p>3 Canais</p> <p>As propostas de valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas</p>	

Fonte: adaptado de Osterwalder; Pigneur (2011)

Destes nove componentes, pode-se destacar os três mais relevantes para o contexto deste trabalho: Proposta de Valor, Segmento de Clientes e Relacionamento com Clientes.

Como já mencionado no item 2.1.1, a atribuição de valor a um produto ou serviço dentro do conceito de qualidade é um item extremamente importante. No modelo de negócios não é diferente. A proposta de valor está relacionada aos motivos pelos quais o cliente escolhe uma ou outra empresa, ou um determinado produto ou serviço em detrimento de outro.

⁴ *Canvas* - palavra do inglês que significa tela, utilizada para designar o quadro utilizado como ferramenta para elaboração do modelo de negócios.

Uma Proposta de Valor cria valor para um Segmento de Clientes com uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades daquele segmento. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente). (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 23).

No componente Segmento de Clientes é preciso esclarecer para quem a empresa está criando valor, quem são as diferentes pessoas ou organizações que se deseja alcançar e servir.

A organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, um Modelo de Negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 23).

O componente Relacionamento com Clientes diz respeito ao tipo de relação que a empresa terá com os Segmentos de Clientes.

As relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente, retenção do cliente, ampliação das vendas. [...] O Relacionamento com Clientes utilizado pelo Modelo de Negócios de uma empresa influencia profundamente a experiência geral de cada cliente. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 28).

Assim como na Atribuição de Valor, diversas categorias podem coexistir neste componente, desde assistência pessoal até a criação de comunidades de usuários. Porém destaca-se, dentre as categorias descritas pelos autores, a cocriação. Ela vai além do relacionamento cliente-vendedor. Nesta atividade de relacionamento, os clientes participam e colaboram em novos projetos para a empresa.

Na etapa de projeto do Modelo de Negócios proposto por Osterwalder; Pigneur (2011) são relacionadas seis técnicas de design. Para os autores “O trabalho de um designer é entender os limites do pensamento, apresentar novas opções e, em resumo, criar valor para os usuários.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 125).

Segundo os autores, as principais técnicas relacionadas ao design de Modelo de Negócios são: *insight* de clientes, ideação (geração de ideias), pensamento visual, prototipagem, contar histórias (*storytelling*) e criação de cenários. Estas ferramentas auxiliam na criação do Modelo e na forma como ele é apresentado.

Todas estas etapas utilizadas na elaboração de um Modelo de Negócios, que estão presentes também no design de produtos ou serviços, são um exemplo da relação entre o design e o mundo da gestão empresarial e da estratégia.

2.3 Conceitos de Design

Como se pode observar no item anterior, o design está intimamente relacionado aos aspectos de gestão e estratégia dentro das organizações, pois é parte integrante de todo o processo que gera valor para o cliente, seja em produtos ou serviços.

Em face disto, o design há muito deixou de ser visto como uma disciplina preocupada apenas com a forma, a estética, a função ou adequação do produto ao uso por parte do indivíduo. Atualmente o design se faz presente em todas as fases de um projeto, ele se ocupa desde as etapas de pesquisa até a forma como os produtos são comunicados e entregues ao cliente final.

É importante notar que os novos suportes, que buscam conferir sucesso a um novo produto, têm de igual forma, no design, uma atividade aplicada de maneira sistêmica e não somente como atividade projetual. Hoje, propõe-se a projetar não somente o tão debatido binômio forma-função, mas outras qualidades que vão além da concepção do produto, mas também, por exemplo, a concepção do sentido (*sensemaking*) e a qualidade percebida. (MORAES, 2010, p. 51).

Em um contexto histórico, os princípios do estudo do design remetem às primeiras décadas do século XX. A produção industrial nesta época era acelerada e o início da Primeira Guerra influenciou todo este processo. Em um quadro de pós-guerra, em que a Alemanha vivia uma expectativa de reconstrução, em 1919, surge a mais conhecida escola de design, a *Bauhaus*, um dos marcos na cultura do *design* e da industrialização. Era a tentativa de unir arte aplicada e belas-artes através do ensino, combinando conhecimento artístico e técnico, ao mesmo tempo que buscava melhor qualidade de produção industrial. As atividades da *Bauhaus* foram encerradas em 1933 pelo partido nazista, porém deixou grande contribuição de referências estéticas e culturais. (MORAES, 1999).

Por sua vez, após aquele marco, a Segunda Guerra contribuiu com a descoberta de novos materiais (polímeros, fibras de vidro, ligas metálicas leves, entre outros) que migraram dos artefatos bélicos para os produtos industriais, além

de promover novas tecnologias e formas de pensar os produtos, com elaborações mais simples e de fácil produção. Contudo, o design italiano, que se tornou referência mundial a partir do final da década de 70, trouxe uma nova visão do *design*, pela qual os produtos não se prendiam apenas aos aspectos técnicos e funcionais, mas também traziam consigo elementos culturais e comportamentais. O design italiano também contribuiu com os primeiros conceitos de design como diferenciação de mercado. (MORAES, 1999).

Desde aquele período até os dias de hoje, o termo design recebeu diversas interpretações e traduções que, por vezes, confundiram o seu real significado. Etimologicamente, a palavra design (do inglês), tem origem latina, *designo*. Com o significado de designar, indicar, representar, marcar, ordenar, dispor, regular (NIEMEYER, 2000 apud. QUEIROZ, 1961). “Design significa projeto, configuração, se distinguindo da palavra *drawing* – desenho, representação de formas por meio de linhas e sombras.” (NIEMEYER, 2000, p. 26).

Na bibliografia disponível sobre o assunto pode-se ainda encontrar outras referências etimológicas. Porém, a partir da década de 50 quando se passou a fazer referência do termo no Brasil, a principal tradução adotada para a palavra (inclusive em cursos de graduação) foi “desenho industrial”, o que hoje considera-se que não foi totalmente adequado, pois fez prevalecer uma conotação de habilidade de representar formas graficamente e não a de projeto com um todo. (NIEMEYER, 2000).

Atualmente, em função da evolução no estudo da disciplina, o desenvolvimento de especializações e principalmente em função de sua internacionalização, a palavra original do inglês *design* voltou a ser aplicada, pois possui um significado mais abrangente sendo usada como sinônimo de projeto. (FRANZATO, 2010, p. 89-96).

Nesta visão ampliada da disciplina, de acordo com Zurlo (2012), atualmente design pode ser entendido como “objeto de projeto”, compreendido a partir da definição apresentada pela ICSID (*International Council of Societies of Industrial Design*):

O design é uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços em todo seu ciclo de vida. Portando, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial de intercâmbio cultural e econômico.

(ZURLO, 2012, p. 3 apud <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>, tradução nossa).

A visão do design que versa sobre a relação com a estratégia dentro das empresas nos mostra que é preciso desenvolver uma cultura de projeto, no qual o projeto de valor está além do simples projeto de produto. Segundo Zurlo (2012), o design possui em sua essência capacidades cognitivas e de mediação dentro das organizações, necessitando ser “poliglota”, ou seja, deve falar diversas línguas, que vão dos aspectos técnicos passando do marketing à produção.

Esta cultura de projeto resulta do desenvolvimento da visão de um sistema-produto (do produto ao serviço), que é a base do design como elemento estratégico dentro da organização e que está intimamente ligado ao sentido que se deseja transmitir ao cliente final.

O conjunto dos elementos de contato entre empresa [...] e cliente [...] constituem o que convencionalmente vem a ser chamado de *sistema-produto*. O sistema-produto é, de fato, o conjunto orgânico e coerente de produto, serviço e comunicação, significando com estes termos, o *continuum* de elementos materiais e imateriais com os quais uma organização se apresenta em um determinado contexto. (ZURLO, 2012 p. 33, tradução nossa).

É preciso, portanto, estar atento a todo conjunto de elementos que estabelecem contato entre a empresa e o cliente. “O design que tem como objeto o sistema produto se qualifica então como estratégico, mesmo porque o sistema é a representação da estratégia da empresa” (ZURLO, 2006, p. 141-149, tradução nossa).

Este contexto leva à necessidade da compreensão de que o cliente (final ou intermediário) não deseja (ou compra) apenas produtos, mas soluções que satisfaçam a todas as suas exigências e necessidades. Além do produto em si, a marca, o serviço, a experiência, são componentes interligados nas relações mercadológicas.

É objetivamente difícil contestar o fato de que ninguém mais adquire um produto apenas por sua funcionalidade: que o produto funcione é dado por certo e a capacidade de cumprir a função base não é determinante na sua escolha. Pois o que conta é se não a capacidade de prazer, estimular a imaginação, satisfazer os desejos, antecipar uma necessidade latente, emergir, distinguir, agregar comunicação e serviços coerentes. (CELASCHI; DESERTI, 2007, p. 46, tradução nossa).

Isso nos mostra que o design está mais intimamente ligado a questões estratégicas das organizações do que possamos imaginar. E como sistema, possui etapas e características específicas passíveis de serem geridas como um processo.

2.4 Gestão do Design

O design, como discutido anteriormente, é peça importante nas organizações e parte integrante na execução de estratégias empresariais, uma vez que utilizado com vistas à geração de valor e de inovação, ele ajuda na resolução de problemas e auxilia na tomada de decisões. Algumas das principais funções do design, a partir de uma abordagem integrada de suas atividades, são a coordenação de funções, atividades em equipe interdisciplinares, melhora na comunicação entre todos os envolvidos em alguma etapa de um projeto, e consequente contribuição com a qualidade percebida, auxiliando as corporações a se tornarem mais competitivas.

Partindo do princípio de que é preciso integrar a atividade criativa do design (o produto, forma, estética, função) com a marca e com a estratégia da empresa, desde o início do projeto até sua comunicação com o cliente final, e reforçando o conceito de sistema-produto apresentado por Zurlo (2012), Mozota et al. (2011) dizem que:

O processo criativo vai além da simples produção de resultados visuais porque o design está inserido em muitas áreas de tomada de decisão gerencial. Assim, o design é um processo interno que integra pesquisa de mercado, estratégia de marketing, marca, engenharia, desenvolvimento de novo produto, planejamento de produção, distribuição e políticas de comunicação corporativa. (MOZOTA et al. 2011, p. 30).

O design sob uma perspectiva gerencial está relacionado a modelos organizacionais mais planos e flexíveis, que incentivam iniciativas individuais e maior independência. Refere-se a um modelo de gestão orientado ao cliente, gestão baseada em projetos e gestão da qualidade total. Neste contexto, criatividade, iniciativa, atenção aos detalhes e preocupação com o cliente – características do profissional de design – contribuem para a mudança de comportamento e visão corporativa. (MOZOTA et al. 2011).

Ao se introduzir a cultura do design em uma organização, é importante que as informações sobre valores corporativos sejam comunicados à equipe de design e

que ocorra sempre uma comunicação clara entre a equipe e os altos níveis administrativos da empresa.

Um dos principais objetivos da gestão do design é desenvolver métodos de integração do design no ambiente corporativo. A gestão do design vai além da gestão do processo criativo. Baseada na perspectiva que o design é um fim (resultado) e um meio (contribui na solução de problemas), a gestão do design se ocupa da posição do design em uma organização. Salienta-se aqui o papel do gerente de design, cujas responsabilidades incluem além de tarefas administrativas, a gestão de recursos humanos e financeiros relacionados à equipe a aos projetos de design. (MOZOTA et al. 2011).

A característica diferenciadora da gestão do design é seu papel na identificação e comunicação de maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa. [...] é a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação. [...] O papel da gestão do design também é promover a compreensão da importância do design para a realização de metas de longo prazo na empresa e coordenar recursos de design em todos os níveis. (MOZOTA et al. 2011, p. 95).

Esta visão ampliada possibilita que o design seja visto como um processo, com etapas e características específicas, que o tornam, além de um processo criativo, também uma prática de gestão. De acordo com Mozota et al (2011), o design como processo criativo possui três fases principais: um estágio analítico que amplia o campo de observação, um estágio sintético de ideia e geração de conceito e um estágio final chamado de “seleção da solução ótima”. Abrangendo estas fases, o processo pode ser dividido em seis etapas conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 3 - o processo de design

ETAPAS	OBJETIVO	RESULTADOS VISUAIS	CARACTERÍSTICAS
0 - Investigação	Ideia	Reunião	Fase prospectiva em que uma oportunidade ou necessidade potencial é identificada, ampliação do campo de investigação, identificação de um problema que pode ser resolvido pelo design.
1 – Pesquisa	Conceito	Conceito visual	O designer examina o briefing, que identifica o problema e o objetivo do projeto. Análise de posicionamento do produto ou aspectos de mercado competitivo. Exploração de parâmetros técnicos e funcionais.
2 – Exploração	Escolha de estilo	Esboço de ideias, rascunhos, esboços de apresentação, modelo em escala reduzida.	O designer emprega recursos criativos para concretizar o conceito. Fase de esboços e diretrizes. Apresentação das primeiras soluções, análise e discussão para alinhamento das diretrizes criativas.
3 – Desenvolvimento	Protótipo Detalhamento	Desenhos técnicos, modelo funcional, simulação 3D para correção visual, capacidades de funcionamento.	Representação em três dimensões das diretrizes escolhidas. Análise técnica, e testes. Produção de um modelo funcional ou não, que pode também ser utilizado para testes de marketing. Após esta fase, encerra-se a fase criativa.
4 – Realização	Teste	Documentos de execução. Protótipo.	Realização de um protótipo para projeto, documentação, definição de materiais e cores a serem utilizados. Envolve diferentes departamentos e fornecedores.
5 – Avaliação	Produção	Ilustração do produto.	São realizados testes técnicos, preparação de programa de produção, avaliação de mercado (que pode ser feita antes), elaboração de documentos de venda (catálogo) e campanhas de marketing.

Fonte: adaptado de Mozota et al. (2011)

O processo inicia com um *briefing* e termina com um resultado, em resposta ao *briefing* inicial, assemelhando-se a procedimentos administrativos utilizados na criação de novos produtos e no processo de inovação. O design é um processo que não termina ao final do projeto de um produto apenas, sendo que sua gestão é essencial e está diretamente relacionado com as políticas de inovação. Design e inovação são palavras intercambiáveis que descrevem duas atividades criativas.

O design relaciona-se com questões fundamentais de gestão da inovação e com o sucesso do desenvolvimento de novos produtos, alinhado com importantes fatores que são cruciais para o sucesso da inovação: vantagem competitiva, compreensão das necessidades do usuário e sinergia entre inovação e pontos fortes da empresa em termos de tecnologia. (MOZOTA et al. 2011, p. 145).

A criação de valor por parte do design, neste sentido, se dá através da melhoria na qualidade do desenvolvimento, definição de estratégia de produto e qualidade de equipes envolvidas nos projetos, gerando consequentemente uma vantagem competitiva através de fatores que podem influenciar as preferências do consumidor. A gestão do design, neste caso, precisa programar um fluxo contínuo de produtos, radicais ou incrementais, além de gerenciar a autonomia e a imaginação dos colaboradores. (MOZOTA et al. 2011).

No entanto, de acordo com Verganti (2012), novos estudos levam à inovação guiada pelo design (*design-driven innovation*) que se apoia principalmente no fato de que as pessoas não comprem apenas produtos, mas significados, valendo-se de razões emotivas, socioculturais, psicológicas e práticas. Neste sentido, a inovação guiada pelo design baseia-se na inovação radical de significado e não na inovação radical empurrada pela tecnologia ou a inovação incremental puxada pelo mercado. Trata-se de propor um novo significado, pelo qual as pessoas não esperam.

De acordo com Celaschi e Desserti (2007), o processo de inovação dirigida pelo design envolve sempre três categorias de pessoas (atores) que no sistema contemporâneo de design são indispensáveis: o produtor, o consumidor e os mediadores do processo - que são aquelas pessoas que operam no território de relação entre produção e mercado, papel desempenhado pelo design. Estes atores envolvem de produtores e designers a prestadores de serviço, que operam desde a análise de mercado, ideação⁵ e conceitualização do produto, pesquisa de viabilidade técnica, processos de comunicação e distribuição.

Portanto, no processo de inovação, se faz importante reforçar o conceito da mudança da cultura do desenho industrial para a cultura de projeto (design). “O slogan do desenho industrial residia na relação entre forma e função, no design

⁵ Uma das etapas principais deste processo é a fase de ideação, ou seja, um processo que envolve a construção e a formalização das ideias que convergem de um problema e tornam-se compreensíveis para as demais pessoas.

contemporâneo, a expectativa gira em torno da relação entre consumidor e o sentido dos bens” (CELASCHI; DESSERTI, 2007, p. 29, tradução nossa).

A inovação também possui relação com o marketing estratégico, uma vez que os designers buscam orientações para o mercado ou a satisfação do usuário em todas as fases de projeto. Este processo envolve também o desenvolvimento de conceitos de produto que transmitam integridade e, muitas vezes, são o retrato da empresa e do processo de desenvolvimento responsável por sua criação. Neste caso, o processo de desenvolvimento representa “a maneira como a equipe trabalha, o modo como as decisões são tomadas e a forma como os fornecedores são integrados nos esforços da empresa [...]” (MOZOTA et al, 2001, p. 151).

Além da visão sistêmica de projeto, o design também pode ser analisado sob uma perspectiva econômica. Seu impacto pode ser medido através de desempenho de vendas, melhora no custo de produção e desenvolvimento de produtos, sobre o preço do produto e melhora do valor percebido.

O desempenho da gestão do design é mensurado por medidas financeiras e não financeiras [...]. As medidas financeiras são o movimento de negócios da empresa e os custos de produto e desenvolvimento de produto. As medidas não financeiras [...] são a satisfação do cliente, a criatividade e a inovação. (MOZOTA et al., 2011, p. 65).

Faz-se importante também salientar a relação entre design e marketing, à medida que o conhecimento de um produto por parte do cliente está relacionado à sua percepção sobre tal produto, influenciando no seu comportamento de consumo. Ambos têm foco nos desejos e necessidades dos clientes. “[...] o processo de design, em essência, é um processo interfuncional, que integra restrições de P&D e marketing.” (MOZOTA et al, 2001, p. 162).

O design participa deste processo introduzindo a diferenciação visual e forma do produto, que serão percebidas pelo cliente final, influenciando aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais; não só em termos de forma do objeto, mas também com associação à marca. “Ambos trabalham para construir uma estratégia de produto que diferencie a empresa da concorrência.” (MOZOTA et al, 2001, p. 110).

A abordagem do design contribui para a melhora no desempenho do desenvolvimento de novos produtos, uma vez que pode reduzir o tempo de entrada

de um produto no mercado, apresenta melhores ferramentas de comunicação – principalmente visuais -, propõe melhora nos relacionamentos internos e externos e se coloca como processo contínuo de aprendizagem.

O processo de DNP⁶ depende tanto do fluxo de informações quanto do fluxo físico de materiais. Do início ao fim – quando o objeto está nas mãos do consumidor -, um produto não é nada mais do que informação. O cliente consome a experiência do produto, e não o produto físico. (MOZOTA et al, 2001, p. 151).

A partir deste ponto de vista, o desenvolvimento de novos produtos com vistas à inovação pode ser abordado como um ciclo contínuo, através de uma perspectiva de resolução de problemas onde a transferência de conhecimento de um projeto para outro e o uso de tecnologias de simulação por computador que permitam ciclos mais rápidos de visualização e solução de problemas, são ferramentas importantes que auxiliam na comunicação interfuncional. (MOZOTA et al, 2001).

No âmbito organizacional, em situações onde há restrição na integração e reconhecimento do design como parte integrante da estratégia e como solucionador de problemas nas organizações, uma das dificuldades principais para que isso ocorra diz respeito às questões cognitivas que diferem entre designers e administradores. O design envolve busca por originalidade, novidade, criatividade e inovação, enquanto que estilos mais clássicos de administração e gestão caracterizam-se por atitudes mais conservadoras de controle e planejamento e por vezes oferecem resistência a mudanças organizacionais.

De forma resumida, o quadro a seguir mostra os conceitos convergentes de design e gestão.

⁶ DNP – refere-se ao termo “Desenvolvimento de Novos Produtos” (MOZOTA et. al. 2011, p. 145).

Quadro 4 - abordagem comparativa entre conceitos de design e gestão

CONCEITOS DE DESIGN	CONCEITOS DE GESTÃO
O design é uma atividade de resolução de problemas.	Processo. Solução de problema.
O design é uma atividade criativa.	Gerenciamento de ideias. Inovação.
O design é uma atividade sistêmica.	Sistemas empresariais. Informação.
O design é uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
O design é uma atividade cultural e artística.	Preferências do consumidor. Cultura organizacional. Identidade.

Fonte: adaptado de MOZOTA et al. (2011)

Neste quadro de convergência de conceitos que buscam um resultado em comum, “o design ajuda a superar barreiras de integração através da criação de equipes transversais, ampliação do processo de comunicação, estímulo à aprendizagem de outras disciplinas e promoção de uma cultura comum.” (MOZOTA et al, 2001, p. 164).

No contexto de integração entre equipes e da própria cultura de projeto na organização, a gestão do design promove uma relação estreita com a gestão do conhecimento. Resgatando os conceitos apresentados por Nonaka e Takeushi (2008) que diferem o conhecimento explícito ou declarativo do tácito, de acordo com Mozota et al. (2011), o conhecimento do design é naturalmente tácito, baseado na cognição e não pode expressado por meio de códigos. Ele promove conhecimento em termos de mudança de processo, criatividade e dinâmica de trabalho em equipe.

Na gestão do design, o conhecimento também não é tratado como simples transferência de informações, mas sim a partir da visão do conhecimento como ferramenta, que deve ser utilizado e reutilizado e não armazenado. A comunicação é parte fundamental da integração do conhecimento de design na estrutura da empresa.

A importância do conhecimento e da comunicação se dá basicamente porque a gestão do design está baseada principalmente na criação de valor por meio do design, a partir de uma abordagem inclusiva, que leva em consideração a necessidade do envolvimento de uma série de pessoas (atores) participantes no processo de criação de valor para a empresa e para o cliente.

Todos os aspectos de gestão e de design vistos até aqui convergem para a prática na qual a gestão do design atua sob o ponto de vista de três níveis de

tomada de decisão. De acordo com Mozota et al. (2011), através do papel do gerente de design - em algumas empresas mais comumente nominado como gerente de produto –, a gestão do design atua nos níveis da gestão operacional, gestão funcional e gestão estratégica do design, controlando três áreas principais: a administração do valor agregado do design, a administração dos relacionamentos e a administração dos processos. No quadro a seguir, Mozota et al. (2011) apresenta um resumo das atribuições do gerente e design nos três níveis decisórios.

Quadro 5 - caixa de ferramentas do gerente

DESIGN OPERACIONAL	DESIGN FUNCIONAL	DESIGN ESTRATÉGICO
Estratégia <ul style="list-style-type: none"> Definir uma política de design nas estratégias de produtos e de comunicação Estabelecer uma política de marca e o papel que o design desempenha na marca 	Estratégia <ul style="list-style-type: none"> Coordenar a estratégia de design com os departamentos de marketing, inovação e comunicação Difundir uma estratégia de design na implementação da estratégia empresarial 	Estratégia <ul style="list-style-type: none"> Indicar uma estratégia empresarial que incorpore metas do design Fixar uma estratégia de design Garantir que a estratégia de design reagrupe produtos, comunicação, espaço e informações
Planejamento <ul style="list-style-type: none"> Esboçar briefings de design 	Planejamento <ul style="list-style-type: none"> Especificar procedimentos/cronogramas Definir padrões de desempenho de design Determinar relacionamentos entre design e qualidade total 	Planejamento <ul style="list-style-type: none"> Programar projetos de design Lançar testes de design Delimitar padrões e design: normas gráficas, estruturais e de produtos
Estrutura <ul style="list-style-type: none"> Selecionar designers Indicar equipes e pessoas que ficarão conectadas com os designers Nomear um “líder de design” 	Estrutura <ul style="list-style-type: none"> Expor o papel, o local de trabalho e as tarefas do gerente de design na estrutura da empresa Criar um modelo-matriz para inovação e projetos Implementar um serviço interno de design 	Estrutura <ul style="list-style-type: none"> Representar o design no nível da alta administração Criar uma mentalidade que seja favorável ao design
Finanças <ul style="list-style-type: none"> Gerenciar os orçamentos de projetos de design Estimar custos do design 	Finanças <ul style="list-style-type: none"> Listar fornecedores e designers colaboradores Garantir que o orçamento seja programado 	Finanças <ul style="list-style-type: none"> Estabelecer as regulamentações de gestão do design Assegurar que haja um orçamento para implementar a estratégia de design
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Definir as competências de design 	Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Promover a compreensão do design entre os participantes da empresa 	Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Criar um clima favorável ao design Influenciar as contratações e o gerenciamento das carreiras de design
Informações <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver a compreensão de metas da empresa entre os designers Esboçar a documentação e o controle de projetos 	Informações <ul style="list-style-type: none"> Esboçar planos de marketing, design e produção Disseminar o know-how do design na empresa 	Informações <ul style="list-style-type: none"> Comunicar a missão do design na empresa Implementar a detecção de tendências
Comunicação <ul style="list-style-type: none"> Formar relações com escolas de design Criar orientações gráficas para a comunicação 	Comunicação <ul style="list-style-type: none"> Administrar o relacionamento entre padrões gráficos e arquitetônicos 	Comunicação <ul style="list-style-type: none"> Promover concursos de design Comunicar conceitos de produto
P&D <ul style="list-style-type: none"> Apoiar transferências de tecnologia 	P&D <ul style="list-style-type: none"> Administrar as relações com os fornecedores Formar uma política de qualidade 	P&D <ul style="list-style-type: none"> Criar um relacionamento entre design e detecção de tendências tecnológicas

Fonte: adaptado de MOZOTA et al. (2011)

2.5 Tendências e Identificação de Sinais

De acordo com MORAES (2010), vivemos em um período onde os cenários de consumo e mercado se tornam cada vez mais dinâmicos, sujeitos a novas direções e mudanças. Estas são promovidas pelo rápido poder de processamento de informações decorrentes das novas tecnologias como a internet.

Neste contexto, os profissionais da área de design, principalmente da indústria da moda, são bombardeados diariamente com novas tendências, seja de produtos, de cores, estilo de roupas e calçados, seja de tendências de consumo, etc. Mas a final, o que vem a ser uma tendência?

A palavra tendência atualmente é interpretada a partir de diferentes ângulos e significa muito mais que modismos pontuais. Por definição, no dicionário da língua portuguesa, tendência significa “s.f. Inclinação; propensão; vocação; força que determina o movimento de um corpo; intensão; disposição.” (BUENO, 2000, p. 749).

Na visão estratégica de marketing, tendência “é um direcionamento ou uma sequência de eventos com certa força e durabilidade. Mais previsíveis e duradouras, as tendências revelam como será o futuro e oferecem muitas oportunidades.” (KOTLER, 2000, p. 76).

Em um conceito mais amplo, as tendências têm relação direta com este sentido de mudança e dinamismo citado anteriormente. Massonier (2008) ressalta a rapidez com que as mudanças ocorrem atualmente e a importância de estar atento e não deter-se apenas no dia-a-dia dos acontecimentos, “[...] é preciso levantar os olhos para perceber essa rede a partir de um nível mais abrangente, que nos permita observar o conjunto.” (MASSONIER, 2008, p. 14, tradução nossa).

Para o sociólogo Dário Caldas (2004), é possível prever o futuro a partir do estudo de tendências. Elas estão relacionadas a uma permanente fuga em direção ao que nos aguarda. O que se pretende com isso é minimizar o grau de incerteza presente na esfera individual e social. Na indústria da moda, esse caráter de incerteza é transformado em um instrumento profissional de previsibilidade.

É preciso estar a atento, sendo que Massonier (2008) relaciona esta capacidade de antever a tendência, como a de um surfista que observa o mar no horizonte e consegue captar a onda, acompanhá-la e surfá-la no momento certo, aproveitando ao máximo sua energia. A observação das tendências é, também, a capacidade de observar o que está acontecendo em diversas áreas e suas

interconexões. “Quando vemos que vários desses sinais estão em sintonia e apontam em uma mesma direção, podemos supor que se trata de um processo que vai mais além de um fenômeno singular”. (MASSONIER, 2008, p. 14, tradução nossa).

No entanto é importante ressaltar a diferença entre tendência e fenômenos de moda passageiros. Segundo Massonier (2008, p. 16, tradução nossa), “[...] as tendências são movimentos que acontecem sempre em nível ‘macro’ (macroeconômico, macrossocial), mas se expressam na vida de cada um, na microhistória, na conduta de todos os dias”. Neste sentido, produtos ou serviços que estiverem alinhados com as tendências têm maior chance de êxito social.

Nos últimos anos, porém, a própria palavra tendência se tornou uma moda, sendo usada para referir-se a fenômenos específicos de curta duração. As macrotendências, no entanto, dizem respeito a correntes de mudanças que incluem estilos de vida e valores humanos. Dentro de cada uma dessas grandes correntes se incluem as modas pontuais. (MASSONIER, 2008).

A essas modas pontuais – fenômenos de moda – podemos denominar modismos. Para Kotler (2000, p. 76), “[...] um modismo é ‘imprevisível’, de curta duração e não tem significado social, econômico e político. Uma empresa pode faturar com modismos [...], mas isso é mais uma questão de sorte e senso de oportunidade [...]”. É uma moda que chega logo ao pico e declina rapidamente.

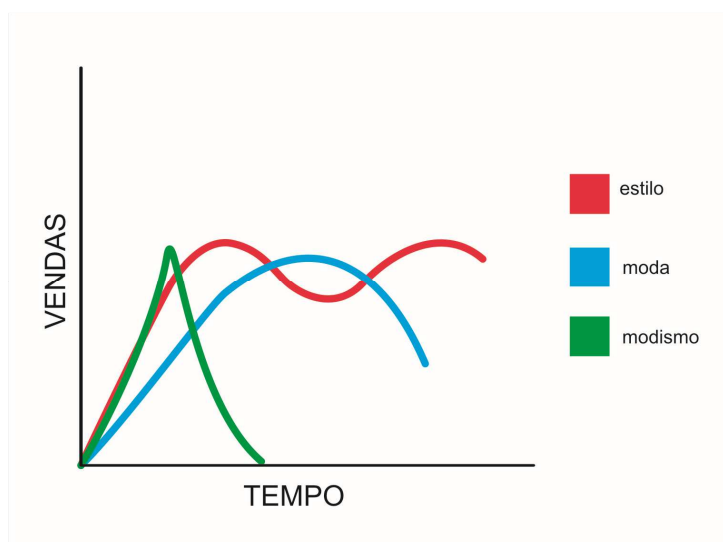
Caldas (2004) nos proporciona analisar os significados que a indústria da moda atribui a tendências. Segundo o autor, o termo moda, em si, se relaciona a mudanças cíclicas na forma de vestir e na aparência, estando ligada a uma criação ininterrupta do que o autor chama de “novas modas”, que se tornou característica do período pós-industrial. Atualmente existe uma mudança contínua, uma busca permanente do novo, gerando uma obsolescência programada. Para o autor, os termos moda, fenômenos de moda e consumo são intercambiáveis, e entendê-los tornou-se fator chave de sucesso para muitas empresas.

Frequentemente, os significados das palavras tendência e moda fundem-se, podendo, no limite, ser empregadas uma pela outra, uma vez que o que é apresentado como tendência pelos vários componentes da cadeia têxtil, via de regra, é algo que já se transformou ou que se pretende transformar em moda. Por outro lado, emprega-se tendência como adjetivo: para a moda, significa alguma coisa que está muito em voga, como se lê às vezes na mídia especializada ou se ouve no dia-a-dia: ‘o preto é *supertendência*...’. No mesmo sentido, pode conotar pejorativamente algo que, por ser

supertendência, não pode mais interessar ao gosto refinado ou de vanguarda. É o uso que se faz do adjetivo inglês *trendy*, geralmente utilizado como crítico ou irônico. (CALDAS, 2004, p. 50).

No contexto de marketing, Kotler (2000, p. 317), apresenta ainda outra categoria de tendência, o estilo: “O estilo pode durar gerações, entrando e saindo de moda.” O período de duração de um estilo, moda ou modismo pode ser visualizado graficamente por meio de uma curva, que representa o tempo de duração relacionado às vendas do produto.

Figura 6 - ciclo de vida de estilo, moda e modismo

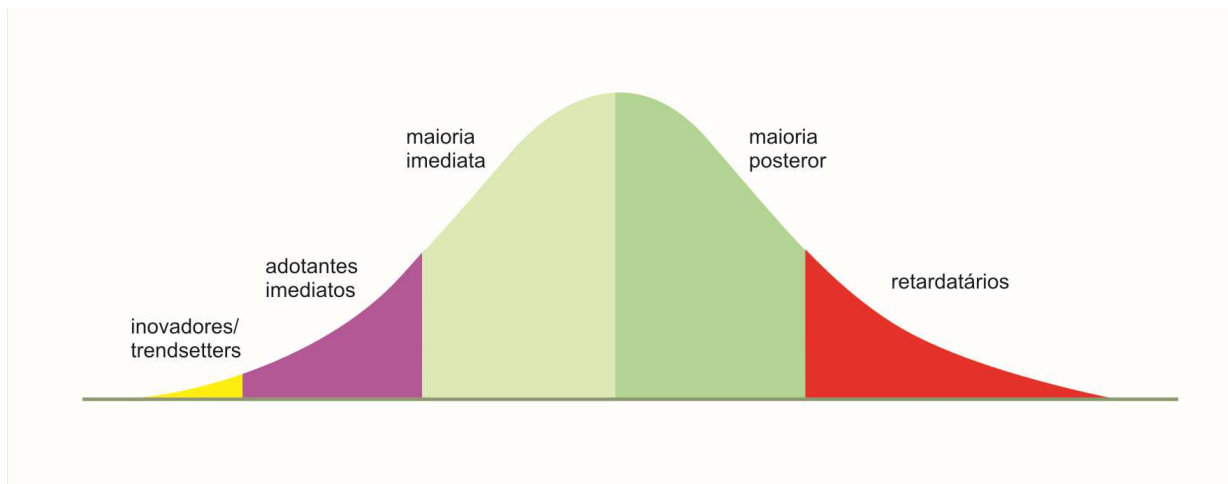


Fonte: adaptado de Kotler (2000)

É possível ainda classificar as tendências no que se refere ao seu ciclo de vida. Caldas (2004, p. 109), classifica como tendências de fundo, ou de ciclo longo, “[...] aquelas que influenciam o social por longos períodos de tempo, enquanto que tendências de ciclo curto identificam-se com fenômenos passageiros de moda.” Ao passo que há ainda a contra tendência, reflexo gerado por uma tendência: é a “[...] manifestação de forças no sentido oposto e complementar.”

É possível visualizar também graficamente, o período de duração de tendências – ou modas, como se refere Koltler (2000). Esta curva é a mesma relacionada ao ciclo de adoção de inovações por parte dos consumidores, e em cada fase da curva existem atores (líderes e seguidores) que de alguma forma promovem seu movimento e difusão.

Figura 7 - classificação de adotantes relacionados ao ciclo de vida de tendências e inovações



Fonte: adaptado de Kotler (2000)

Para que se possa avaliar se estamos diante de um produto alinhado com o futuro ou uma moda passageira, é preciso certificar-se que ele esteja amparado por várias tendências ao mesmo tempo. Neste sentido, Massonier (2008) ressalta a importância de observar o todo, abrir o ângulo de análise e sair do meramente local.

A antecipação de tendências tem se tornado algo tão importante e a atenção às correntes de mudança demandam uma capacidade de observação tão ampliada que esta atividade tem se profissionalizado, nos últimos anos, com o surgimento dos *cool hunters* ou os caçadores de tendências. Um verdadeiro *cool hunter* deve estar atento desde aos lançamento de livros, mídia, moda, comportamento, até a influências políticas. “Deve estar atento ao mundo em sentido integral [...]” (MASSONIER, 2008, p. 22, tradução nossa).

Na indústria da moda, principalmente, onde a obsolescência de produtos ocorre de forma programada e controlada, a identificação de sinais e a antecipação de tendências são uma busca constante, porém é preciso estar atento para que a ânsia e a necessidade de assertividade de coleções não acabem por gerar uma mesmice mercadológica, uma vez que muitas empresas são orientadas por aquilo que é lançado pelas grandes marcas e utilizam isto como ponto de referência para o desenvolvimento de suas coleções. A este desafio Caldas (2004, p. 62) questiona: “Como estar atento e antenado com tudo o que acontece e ainda conseguir separar o joio do trigo, guardando apenas as informações realmente estratégicas?”

O uso de metodologias de pesquisa adequadas torna o caminho mais seguro para que se possam captar os sinais e interpretá-los, a fim de construir estratégias empresariais, tanto de novos produtos como em conceitos de marca e comunicação, já que apenas o *feeling* e a escolha pessoal não são suficientes. Caldas (2004, p. 94), reforça a necessidade de formação, treino, prática, metodologia, critérios e regras de observação e interpretação de sinais que possam tornar o estudo de tendências algo profissional e não aventureiro.

Massonier (2008) e Caldas (2004) ressaltam a importância da visão ampliada, da cultura e da observação de outros campos, além dos da atividade profissional. Ressaltam, também, a necessidade de olhar para o diferente, de distanciamento do dia-a-dia e a necessidade de ir além do sendo comum. “A falta de pesquisa de verdade, no caminho fácil da cópia, já se anuncia como erro fatal de empresas e marcas do século XXI.” (Caldas, 2004, p. 97). Esta afirmação é válida principalmente para a indústria da confecção e calçados, que ainda possui como referência e denominador comum de tendências as coleções apresentadas no exterior.

Faz parte também das metodologias, a pesquisa de observação participante, importante no contexto de estudo deste trabalho, principalmente no que tange à elaboração de *mix* de produto e absorção do conhecimento tácito que pode ser obtido através de clientes e representantes. Com origem nas pesquisas antropológicas, a observação participante permite conhecer melhor o indivíduo, o consumidor para o qual se deseja comunicar uma tendência. Permite uma imersão naquilo que se pretende estudar, participando e compartilhando valores do objeto em estudo. (CALDAS, 2004, p. 104). Este também é um dos princípios da metodologia do *design thinking*, que tem na experiência e empatia sua principal ferramenta de pesquisa. (BROWN, 2010).

Diversas outras ferramentas se fazem importante na análise e interpretação dos sinais que indicam uma tendência. É preciso saber identificar e monitorar os vetores (mídia, concorrentes, eventos profissionais, etc.), observar a redundância e recorrência de informações, identificar quem transmite e para quem são transmitidas as mensagens e, principalmente, a “aquisição de uma cultura que extrapole os limites de sua atividade profissional específica. Quanto mais se olha para o próprio meio profissional, ou para a esfera de interesse imediato, mais limitado é o olhar.” (CALDAS, 2004, p. 121).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 Delineamento da Pesquisa

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. De acordo com Gil (1999, p. 72) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado...”.

Para uma melhor análise e compreensão do objeto a ser estudado, o método escolhido para pesquisa foi o qualitativo. Por se tratar de um objeto de estudo com vistas a captar informações de um grupo social, sem objetivos quantificáveis, podemos afirmar, conforme Gil (1999, p. 80), que “Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.”

3.2 Participantes da Pesquisa

O presente estudo de caso foi realizado na empresa Marisol S/A, especificamente tendo como foco a área de desenvolvimento de produto de calçados da marca Marisol. Como suporte para o desenvolvimento, também foram coletados dados junto à área de engenharia e modelagem técnica. Para tanto, por estarem diretamente relacionados ao tema e possuir papel fundamental para a coleta de dados, participaram da pesquisa um estilista (entrevistado 1), o *fashion designer* (entrevistado 2), ambos com experiência acima de cinco anos na empresa, e o gerente de produto de calçados responsável pela unidade entre os anos de 2008 e 2012 (entrevistado 3) por ter participado ativamente na estruturação do processo em estudo. Os entrevistados foram escolhidos por possuírem conhecimento amplo sobre o processo de desenvolvimento de calçados, além terem uma contribuição ativa no processo de desenvolvimento na forma como o mesmo está constituído até o momento de realização deste trabalho.

3.3 Técnica e Coleta de Dados

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizadas as seguintes técnicas para coleta de dados: observação participante, entrevista semiestruturada e consulta a documentos e relatórios da empresa.

A observação participante se deu pelo fato do autor do trabalho fazer parte do grupo e do processo analisado ao qual o estudo de caso se refere. De acordo com Gil (1999, p. 113) a observação participante “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada [...] quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga.”

A entrevista semiestruturada foi utilizada por possibilitar a combinação de perguntas pré-definidas, porém em um contexto informal possibilitando maior proximidade e interação com o entrevistado, além de maior direcionamento e objetividade do tema pesquisado. (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

A consulta a documentos foi realizada de acordo com a necessidade do estudo, utilizando como recursos referências bibliográficas, registros institucionais, páginas na internet, documentos e relatórios da empresa.

3.4 Técnica de Análise de Dados

A análise e a interpretação dos dados se deram a partir da análise de conteúdos selecionados e do registro das observações, transcrição de anotações e entrevistas, análise de documentos e informações. (RICHARDSON, 1999, p. 85-99). Também foi utilizada a análise de discurso para interpretação de entrevistas. A apresentação dos dados foi feita através de transcrição, elaboração de tabelas e figuras, quando necessário.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da Empresa

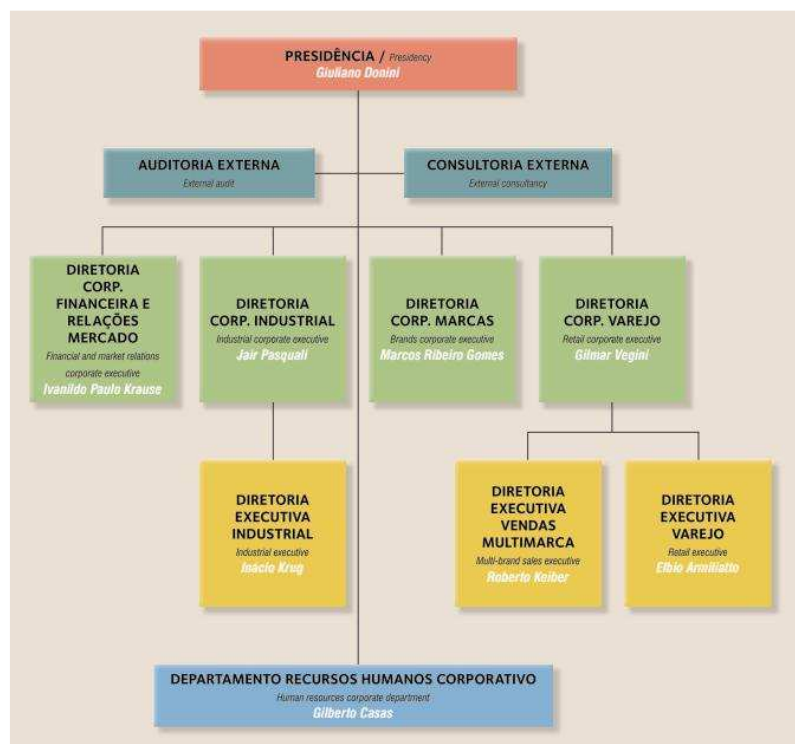
A Marisol S/A é uma das maiores empresas nacionais no segmento de vestuário. Fundada em 1964 para a produção de chapéus de praia, conta atualmente com duas unidades industriais localizadas nas cidades de Jaraguá do Sul/SC e Pacatuba/CE. Após sua fundação, a partir do ano de 1968, a empresa passou a produzir malhas e no ano de 2001 diversificou sua área de atuação nos segmentos de meias, calçados e acessórios. Com sede administrativa na unidade de Jaraguá do Sul/SC, possui um total 3.316 colaboradores⁷ distribuídos entre as unidades produtivas de confecção e calçados.

Junto à sede administrativa em Jaraguá do Sul/SC, está o principal parque fabril, atendendo à produção de confecção, meias e acessórios. Na cidade de Pacatuba/CE, região metropolitana de Fortaleza/CE, situa-se também uma unidade produtiva de confecção e uma unidade produtora de calçados, em funcionamento desde o final do ano de 2012. Com uma unidade situada na cidade de Novo Hamburgo/RS, dedicada exclusivamente ao segmento de calçados, encontra-se a área de desenvolvimento de produto⁸, compras e suprimentos de itens relacionados a calçados. De acordo com o seu modelo de gestão a empresa está estruturada da seguinte forma, de acordo com a figura 8 a seguir:

⁷ Fonte: relatório anual de 2013. Último relatório oficial publicado até o momento de conclusão deste trabalho. Disponível em: http://www.marisolsa.com.br/relacao_investidores/Relatorio_Marisol_2013.pdf. Acesso em: 30, março de 2014.

⁸ Durante o período de realização deste trabalho a área criativa de desenvolvimento esteve em processo de transição para a matriz administrativa em Jaraguá do Sul/SC, onde atualmente se encontra.

Figura 8 - organograma do modelo de gestão da Marisol



Fonte: relatório anual 2013. Disponível em:
http://www.marisolsa.com.br/relacao_investidores/Relatorio_Marisol_2013.pdf

A empresa possui quatro marcas próprias posicionadas em distintos focos de mercado, conforme figura 9:

Figura 9 - posicionamento de mercado das marcas



Fonte: documentação interna da empresa

As marcas Lilica Ripilica e Tigor T. Tigre estão focadas em um mercado que atende a consumidores exigentes, com produtos de maior valor agregado e conectado com as principais tendências de moda. Reconhecida principalmente por seus personagens, as marcas vestem, respectivamente, meninas e meninos de 0 a 10 anos e oferece uma linha completa de roupas, calçados e acessórios. Possuem um canal de vendas exclusivo, através de rede de franquias, além de estarem presentes em lojas multimarcas e *e-commerce*.

Figura 10 - identificação dos personagens



Fonte: arquivos internos da empresa

A marca Marisol, por sua vez, oferece roupas, calçados, meias e acessórios com foco no conforto e qualidade, sem abrir mão das tendências de moda. Atende meninas e meninos de 0 a 14 anos, sendo sua distribuição feita principalmente para lojas multimarcas, além de *e-commerce* em sites especializados.

A marca de roupas Mineral visa atender com conforto e estilo a crianças, jovens e adultos. Seu foco está em proporcionar uma moda acessível e prática, porém em sintonia com as tendências de moda. A marca pode ser encontrada em rede de lojas multimarcas e *e-commerce*⁹.

A empresa possui ainda uma unidade específica responsável pela gestão dos canais de distribuição (Lojas Multimarcas, Rede de Franquias, Rede de Valor¹⁰ e Lojas Próprias), de acordo com o posicionamento estratégico de cada marca.

4.1.2 A Marca Marisol

A marca Marisol possui como valor principal tratar a criança como criança, alegre, moderna e bonita, levando em consideração atributos e benefícios

⁹ Canal de *e-commerce* oficial das marcas do grupo Marisol: <http://www.amazingstore.com.br>

¹⁰ Rede formada pelo licenciamento das lojas One Store. <http://www.onestore.com.br/>

funcionais, como conforto, durabilidade e qualidade, permitindo que a criança possa viver a infância em sua totalidade. Com o slogan “Marisol Feliz Idade”, a marca soma criança e diversão como sinônimos de felicidade.

Figura 11 - logotipo Marisol



Fonte: arquivos internos da empresa

Voltada para o público das classes B e C, a marca visa crianças de zero a treze anos e sua comunicação também é destinada a mães acima de 25 anos de idade. Contando com a maior equipe de representantes e pontos de venda (multimarca) do grupo Marisol, a marca representa o maior volume de venda e produção em quantidade de produtos, sendo que em calçados este volume representa aproximadamente 60% da quantidade total de pares produzidos anualmente para todas as marcas do grupo.

A marca Marisol, no segmento de calçados, avalia como principais concorrentes as marcas Klin e Pampili.

4.1.3 Caracterização do Departamento de Produto

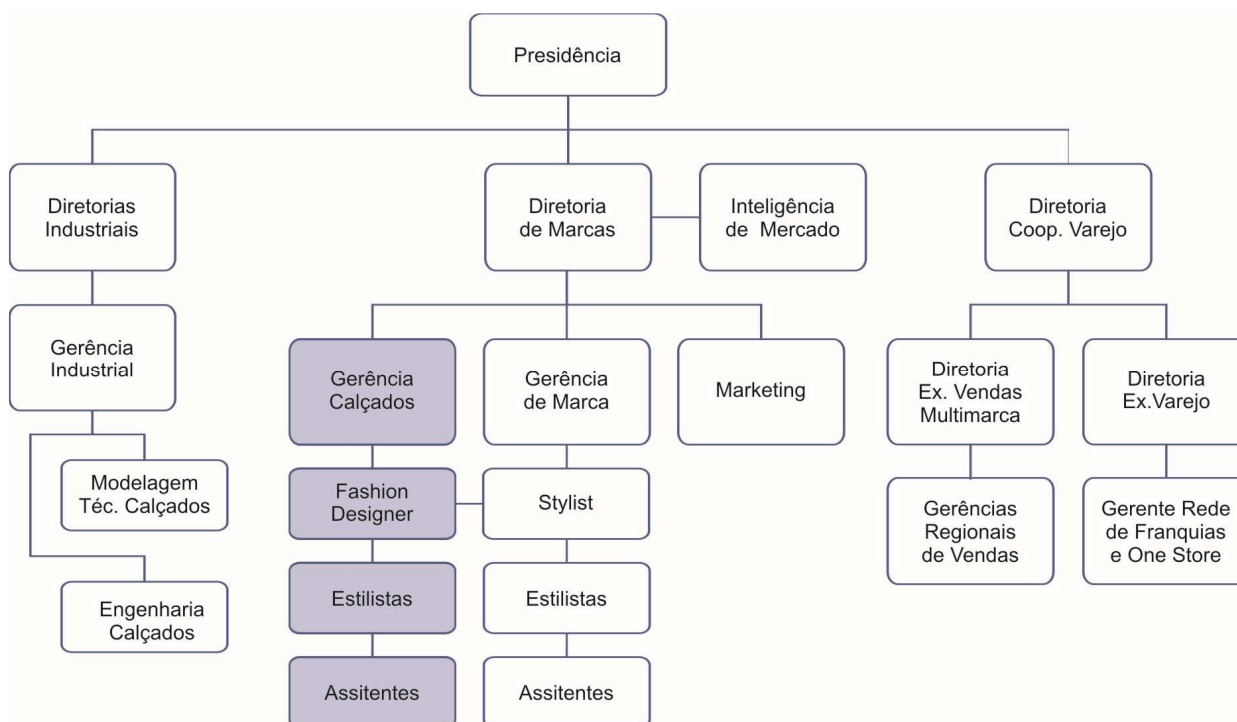
O desenvolvimento de calçados da marca Marisol, assim como as marcas Lilica Ripilica e Tigor T. Tigre, possui uma particularidade que as difere de outras empresas no desenvolvimento de calçados. Devido ao posicionamento das marcas e portfólio de produtos oferecido nas lojas, há uma coordenação total entre a coleção de calçados e a coleção de confecção. Ambas fazem parte de um único conjunto de produtos, ou seja, de uma única coleção, que segue o mesmo direcionamento de estilo e cartela de cores, porém a coleção de confecção representa

aproximadamente 80% do negócio, sendo que esta define o direcionamento para o calçado.

Mesmo havendo a relação total entre a linha de confecção e calçados, na estrutura da área de produto cada uma das marcas do grupo Marisol e cada segmento de produto (confecção e calçado) possui uma equipe própria de desenvolvimento. Cada equipe conta com gerente de produto, *stylist* (responsável pelo direcionamento de moda e tematização das coleções), estilistas, assistentes e modelistas técnicos, além de equipes de vendas específicas (representantes e consultores).

A unidade de calçados é a única a atender, sob uma mesma gerência, as marcas Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre e Marisol. No organograma a seguir é possível ter uma visão macro da estrutura relacionada direta ou indiretamente ao processo de desenvolvimento de produto.

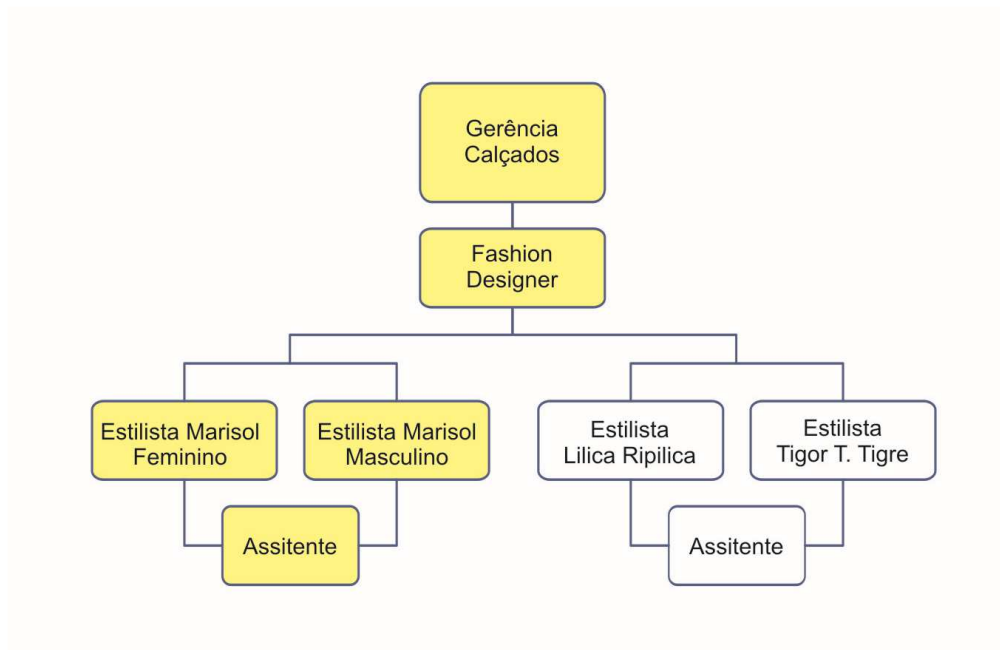
Figura 12 - organograma da empresa e relação com o desenvolvimento de produto



Fonte: elaborada pelo autor

O departamento de produto direcionado ao desenvolvimento de calçados atende a três marcas da empresa, porém cada marca possui um estilista responsável e está estruturado da seguinte forma:

Figura 13 - organograma do departamento de produto de calçados



Fonte: elaborada pelo autor

A marca Marisol possui um estilista para o segmento feminino e um estilista para o segmento masculino e cada dupla de estilistas possui um assistente que auxilia nas atividades operacionais.

Aos estilistas competem diversas atividades. Dentre as principais estão: desenho e detalhamento dos produtos (calçados), desenho de novas construções e plataformas de produto (formas e solados), avaliação e aprovação de protótipos (junto à modelagem técnica), elaboração de cartela de cores, pesquisas de moda e estilo, além de pesquisa e desenvolvimento de materiais e aviamentos (juntamente com a área de suprimentos).

Os assistentes são responsáveis por atividades operacionais relacionadas ao encaminhamento de informações para as demais áreas, documentação, elaboração de fichas com informações técnicas e auxílio em atividades de desenho.

O *fashion designer* tem o papel fundamental de ligação entre as áreas de estilo de confecção e calçado. Através dele é feito o repasse de todas as informações relevantes a cada coleção, elaboração do briefing, direcionamento de estilo e aprovação dos produtos juntamente com o gerente. O *fashion designer*, em conjunto com os estilistas, também é responsável pelas etapas de pesquisa de tendências de moda e desenvolvimento de materiais.

4.2 O Processo de Desenvolvimento

O processo analisado reinicia a cada nova coleção, sendo desenvolvidas quatro coleções principais ao longo do ano (outono, inverno, verão e alto-verão), além de coleções complementares ou edições especiais.

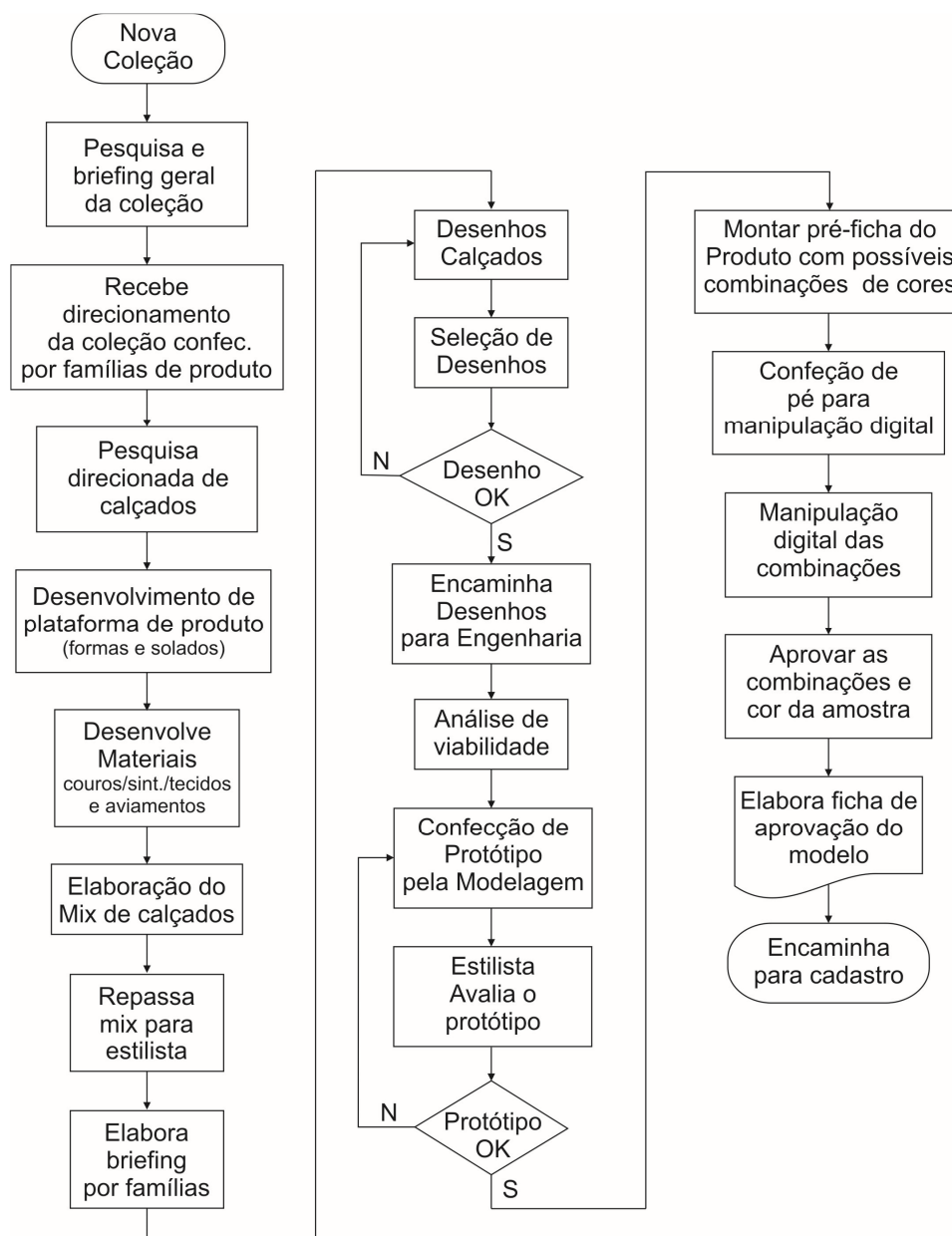
Cada coleção corresponde a um projeto amplo. Porém, a partir da atividade de “desenho de calçados”, cada desenho aprovado recebe um número de referência e é tratado como um projeto individual, com suas particularidades e detalhes, que compõe o projeto total de uma coleção.

Na marca Marisol, somando as quatro coleções anuais, são desenvolvidas aproximadamente 250 referências (modelos de calçados) diferentes.

Na imagem a seguir é possível observar um fluxograma que mostra de forma objetiva as principais atividades do processo de desenvolvimento que competem ao departamento de produto (gerente, *fashion* designer, estilistas e assistentes).

A sequência das etapas descritas no processo foi definida com base na análise do cronograma de cada coleção, observando a ordem cronológica de início de cada atividade, nas informações obtidas com base na observação participante e no depoimento dos três entrevistados. Estes contribuíram também para a elaboração da descrição das atividades.

Figura 14 - desenho do processo atual de desenvolvimento de calçados



Fonte: elaborada pelo autor

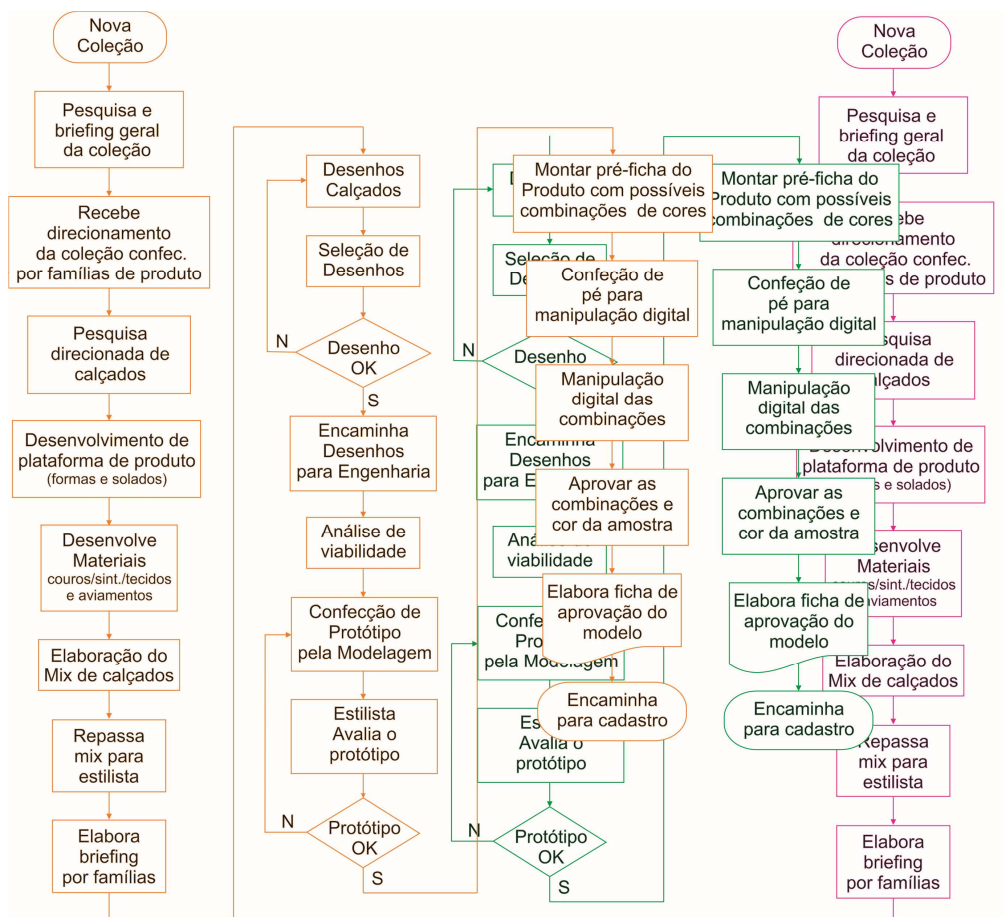
De forma geral, antes de haver o detalhamento da estrutura do processo, a coleção deve ser pensada em termos de mercado. De acordo com o entrevistado 3,

“Mesmo que talvez não seja tão declarado ou tangível, procura-se desenvolver calçados para crianças na sua “Feliz Idade”. A partir daí, ideias, informações de mercado, materiais, pessoas..., se misturam para conceber o produto.” (ENTREVISTADO 3).

O processo de desenvolvimento de calçados aqui analisado, tem por característica uma sequência linear, porém dinâmica, pois algumas atividades

podem ocorrer de forma paralela, de acordo com o andamento de cada etapa e sobreposição de coleções. A figura a seguir mostra uma representação de como este fluxo se sobrepõe no decorrer do processo.

Figura 15 - representação gráfica da sobreposição de atividades



Fonte: elaborada pelo autor

4.2.1 Descrição dos Processos

O processo de desenvolvimento de calçados é parte integrante de toda uma coleção que envolve, como produto principal, a unidade de confecção da marca Marisol. Neste contexto, os produtos devem estar alinhados com a confecção para que haja uma identidade da marca no ponto de venda. Como a marca Marisol é vendida principalmente em lojas multimarcas e também em lojas especializadas apenas em calçados, isto possibilita que haja uma liberdade um pouco maior em relação à criação dos produtos, o que demanda também uma análise mais detalhada da concorrência e do mercado infantil como um todo.

O direcionamento geral de cada nova coleção é dado pela *stylist* da marca, que orienta desde a criação de estampas, cartela de cores e estilos de produto. Este direcionamento inicial é feito com base no que será desenvolvido primeiramente na confecção, devendo o calçado seguir as mesmas diretrizes. Isso traz algumas características na estrutura do processo e na forma como o mesmo tem sido moldado até o momento, principalmente no que diz respeito ao cronograma de desenvolvimento. Validando esta característica, baseado na sua experiência no processo, o entrevistado 2 ressalta o seguinte aspecto:

“Algumas coisas ao longo do tempo são modificadas, porque às vezes entram novas ideias, novas pessoas e algumas coisas acabam, de alguma forma, sendo modificadas. Mas eu acredito que a estrutura padrão dele meio que se mantém e, realmente, ela tenta se manter justamente seguindo um cronograma. E esse cronograma tem muito a ver com a confecção. [...] a coleção de calçados é feita muito depois da coleção de confecção e... a ideia é que isso cada vez se aproxime mais e que as duas áreas, calçado e confecção, comecem a desenvolver num timing muito parecido. Então eu acredito que esse método é feito muito em função da roupa mesmo.” (ENTREVISTADO 2)

Ao mesmo tempo em que a coleção de calçados precisa estar conectada com a confecção, ela também precisa ser comercialmente viável quando analisada individualmente, sendo este um desafio constante para a equipe de produto como relata o entrevistado 3 a seguir.

“Sua estrutura é comum a muitos processos de desenvolvimento da indústria do calçado, com exceção pela necessidade constante de conexão com o processo de desenvolvimento das roupas. Está neste ponto um dos desafios, por ter duas frentes de desenvolvimento que precisam estar conectadas.” (ENTREVISTADO 3)

A partir do estudo já apresentado no referencial teórico, é possível fazer uma análise do processo atual e dividi-lo em três fases principais: planejamento, projeto e execução.

Planejamento

Na fase de planejamento uma das principais etapas é a pesquisa que deve anteceder cada nova coleção. Em geral, ela acontece de forma constante, porém

sem critérios ou métodos estruturados, principalmente em função da sobreposição de coleções. Em relação às pesquisas, de acordo com o entrevistado 3 “De certa forma, acontecem espremidas entre uma coleção e outra. Não estão declaradamente consideradas em um calendário.” Porém, da forma como acontecem atualmente, as pesquisas podem ser classificadas da seguinte forma:

- **Referências para estilo de produto e tendências de moda:** (realizada individualmente por cada estilista) na internet, blogs, bureau on-line por assinatura e revistas. É feita separadamente entre as equipes de confecção e calçado. Representa grande parte de toda a pesquisa realizada;
- **Viagens internacionais e nacionais:** para pesquisa de produto e temas de coleção. Geralmente feita pelo gerente de produto e *stylist*, pode ser acompanhado por algum estilista e pode ser realizada em conjunto entre as equipes de confecção e calçado;
- **Pesquisa de mercado e concorrência:** inclui visita a lojas, ponto de venda e acompanhamento de representantes. Geralmente feita pelo gerente de produto e estilistas. Realizada separadamente pelas equipes de confecção e calçado.

No que diz respeito ao compartilhamento de informações, apenas as pesquisas realizadas a partir de viagens e as pesquisas voltadas ao mercado (lojas, acompanhamento de representantes) possuem um método estabelecido para circular a informação entre a equipe, que é a elaboração de um relatório – apresentado em reunião ou distribuído via e-mail - com as principais informações e imagens captadas.

Já para as pesquisas realizadas em internet e revistas, não há uma forma sistemática ou um processo para armazenamento e compartilhamento das informações que são captadas diariamente, ficando a critério de cada integrante da equipe compartilhar ou não as informações. Não há um departamento focado apenas na realização de pesquisas, elas são realizadas por cada área ou por cada estilista individualmente.

Outro item não classificado aqui como pesquisa, mas que interfere diretamente no desenvolvimento é a análise de histórico de venda e giro de coleções anteriores.

Estes dados servem como referência para análise e lançamento de novos produtos. É direcionada pelo gerente de produto e Inteligência de Mercado para decisões gerenciais, mas também podem ser acessadas pelos estilistas, uma vez que ficam registradas e fazem parte do arquivo de *mix* de produto.

Ainda na fase de planejamento, a equipe de calçados recebe da *stylist* da marca o direcionamento geral da coleção, que inclui temas e cartela de cores que devem ser seguidos. De acordo com o entrevistado 2, a coleção é dividida por famílias de produto, que tem o objetivo de segmentar a coleção para melhor atender ao *mix* de produto:

“A família é um grupo de peças de confecção, em que a ideia é eles atenderem dentro de uma ocasião. A gente trabalha com três ocasiões: dia-a-dia, passeio e ocasião especial.” (ENTREVISTADO 2)

Figura 16 - exemplo do direcionamento da coleção feito por família de produto



Fonte: arquivos internos da empresa

Com base no relatado pelo entrevistado 2, é possível ressaltar também que as famílias proporcionam atender a diferentes regiões do país, as quais, dependendo da estação, necessitam de peças mais leves ou mais pesadas.

“Dentro disto a gente trabalha peças que atendam, vamos supor, desde o sul até o nordeste, ou seja, vão ter peças pesadas e peças leves dentro de uma mesma família.”¹¹ (ENTREVISTADO 2)

Cada família de produto tem um estilo e deve possuir um calçado que coordene em estilo, cor e grade de numeração, o que leva à necessidade da elaboração de um segundo briefing, específico para calçados. Ainda sobre famílias de produtos, o entrevistado 1 ressalta a importância e o diferencial que este método pode trazer para a área comercial por fornecer uma visão completa da coleção:

“A venda também, ela ocorre de maneira diferente, porque o representante tem a roupa, o calçado e o acessório, daí ele consegue ter uma visão geral de toda a tendência, toda a ideia que a empresa está querendo passar. Isso é legal, assim... porque o lojista, ele consegue ter uma visão maior assim, diferente de ver produto a produto, porque ele não consegue ter uma ideia global do processo.” (ENTREVISTADO 1)

Também faz parte da etapa de planejamento, a elaboração do *mix* de produto, que determinará a quantidade de produtos por coleção, por segmento (feminino ou masculino) e por grade de numeração, por preço no PDV e tipo de material que está diretamente relacionado ao preço do produto (couro, laminado sintético ou tecido).

O *mix* de produto é o principal guia para o estilista e para a equipe técnica envolvida, no que diz respeito ao acompanhamento e ao cumprimento do cronograma de desenvolvimento. Ele consiste em um arquivo digital em formato de planilha onde constam todas as informações e detalhes de cada referência de produto. Nele também são registradas posteriormente as informações de quantidade de venda e giro de produto.

Projeto

A fase de projeto aqui definida envolve a etapa de desenvolvimento de plataformas de produto, que são as formas e os solados. Nesta etapa também são definidos os materiais, e suas respectivas cores, que serão utilizados na confecção dos produtos. Os materiais incluem couros, laminados sintéticos, tecidos, aviamentos, cores de solados, linhas, etc. Aqui há uma interação da área de

¹¹ O relato completo sobre família de produto pode ser lido na transcrição da entrevista no anexo B p.73.

desenvolvimento de produto com outros setores da empresa, como a área de compras e desenvolvimento de materiais, além do contato com fornecedores.

Esta etapa está inserida logo no início do cronograma, pois há uma demanda de tempo maior para confecção de matrizes de solados, pesquisa, desenvolvimento de cores e aprovação de materiais. Estes materiais, formas e solados precisam estar disponíveis nas fases seguintes de desenho e principalmente de prototipagem.

Execução

A fase de execução é quando a coleção começa a ganhar forma e se materializar. Nesta fase existem etapas importantes, como as do desenho e do protótipo dos produtos.

Na etapa de desenho, responsabilidade do estilista, são desenvolvidas ideias de produto que atendam ao *briefing* e se enquadrem no *mix*. Aqui o estilista, já no momento da criação, precisa estar atendo a fatores como viabilidade técnica e custo. Como destaca o entrevistado 2, no *briefing* que o estilista recebe já há a indicação de alguns produtos específicos, estipulados pelo *fashion designer* de acordo com a coleção da confecção.

“O briefing é entregue ao estilista e explicado, no caso, o que se quer e o estilista tem que começar a preencher aquelas “casinhas”, aquelas lacunas do que foi estipulado. Algumas vezes o briefing já vem com alguns produtos quase que prontos, por exemplo: esta sapatilha muda só isso e toca pra frente, tem situações em que ele vem totalmente vazio e o estilista vai ter que colocar toda a parte criativa dele e criar desde o zero”.
(ENTREVISTADO 2)

Em geral são desenvolvidas de duas a três opções de desenho para escolha final da melhor ideia que será prototipada. Os desenhos são feitos manualmente e finalizados no computador com uso de softwares como o Corel Draw ou Photoshop. Em alguns casos, esta definição pode ser levada ainda para a etapa de protótipo, sendo confeccionados até dois protótipos para escolha final de um produto.

Periodicamente são realizadas reuniões para seleção de desenhos entre estilistas, *fashion designer* e gerente. Nesta reunião, o estilista apresenta suas ideias que devem atender ao *briefing*. Se nenhuma das ideias apresentadas se encaixar no *briefing*, o estilista refaz suas propostas e retorna para nova seleção. Este processo

é realizado até que todo o *mix* de produto elaborado para aquela coleção esteja completo.

A partir do momento em que um desenho é escolhido, ele é batizado com um número de referência e passa a ter uma ficha na qual são especificados os dados técnicos necessários para a confecção do protótipo e a análise de viabilidade técnica e financeira. A partir deste ponto, cada referência passa a ser tratada como um projeto individual, com suas especificações técnicas e características próprias.

Figura 17 - exemplo de ficha de referência

Nº MIX 515	REFERÊNCIA: 10301145	DADOS DE ENTRADA DE PROJETO				Morisol
CLASSIFICAÇÃO: Sapatilha		COLEÇÃO: Tropical Inverno 13/14	GRADE: 26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37	FORMA: K49454		
SEGMENTO: Infantil		MARCA: (X) MSL () LLR () TTT	ORIGINAL: 30	TIPO MONTAGEM: 1. 10mm 2. 10mm 3. 10mm	MP: 436	

Coleção: Tropical Inverno 13/14 Bloco: Modelo: 2. Local de Produção 1. Serviços: 2. Avia/Gorg/Atac/Met/Enfe/Tiras Descrição do material: 3. Processos Novos: 4. Nível de Produto: 1 2 3 4 Modelista: à Vista PDV P.V.	<p>Família 2 teen</p>
---	-----------------------

RESPONSÁVEL: Sara DATA: 19/06/13 GAV:

Fonte: Arquivos internos da empresa

O protótipo é confeccionado por outro setor muito relevante no processo, a modelagem técnica, assim como o da viabilidade financeira - um pré-custo do produto - que é calculado pelo setor de engenharia. Com o pré-custo calculado e o protótipo pronto, o produto retorna para avaliação do estilista. Neste ponto é importante haver uma interação entre o desenvolvimento de produto e a modelagem técnica, para que o entendimento seja claro e o mais assertivo possível entre as duas equipes.

Figura 18 - exemplo de primeiro protótipo já com sinalização de ajustes



Fonte: do autor

O estilista então avalia se o protótipo está de acordo com o desenho, se é necessária alguma mudança visual ou técnica. Também pode haver alteração de produto caso o pré-custo esteja fora do previsto e, se necessário, pode ser feito um novo protótipo. Se as alterações não forem significativas, o protótipo é então liberado para uma nova etapa.

A partir deste ponto o produto começa a ganhar uma ficha técnica na qual são especificados todos os materiais e possíveis combinações de cores em que ele será comercializado, lembrando que deve coordenar com a confecção e suas famílias de produto. O produto retorna para a modelagem técnica e engenharia, onde é confeccionado um novo protótipo, desta vez com todos os ajustes necessários.

Este novo protótipo é encaminhado para um estúdio fotográfico que fará a manipulação digital das combinações de cores. Nesta etapa o estilista volta a trabalhar no produto para aprovação das cores, juntamente com o *fashion designer* e o gerente de produto. Estando as cores aprovadas, é feita a ficha final do modelo e encaminhado para o setor de cadastro. Este ponto finaliza o envolvimento direto do estilista com o desenvolvimento do produto.

Figura 19 - exemplo de ficha de cadastro com produtos aprovados

AMOSTRA	
02	 <p>Tr monocolor Crepe 8201 Sint Saturno Rosa 4004 Sint R61 tan 8006 avesso bege FIVELA MF 7040/11 c/ reboque ouro light corrente AMZ 12199 ouro light REBITE 1060/60 ouro light ETIQUETA MARISOL bco/dourado 0137613 Linha 60 int. bege 01 ext.rosa 558</p> <p>COR: rosa/tan CÓDIGO: 1547</p>
01	 <p>Tr monocolor Preto 88 Sint Saturno Preto 88 Sint R61 tan 8006 avesso bege FIVELA MF 7040/11 c/ reboque ouro ligh corrente AMZ 12199 ouro light REBITE 1060/60 ouro light ETIQUETA MARISOL pto/dourado 20137614 Linha 60 int. bege 01 ext. preta</p> <p>COR: preto/tan CÓDIGO: 0247</p>
03	 <p>Tr monocolor Crepe 8201 Sint specchio dourado 9903 Sint R61 tan 8006 avesso bege FIVELA MF 7040/11 c/ reboque ouro light corrente AMZ 12199 ouro light REBITE 1060/60 ouro light ETIQUETA MARISOL 4 bco/dourado 0137613 Linha 60 bege 01</p> <p>Tag para material Specchio</p> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;">   </div> <p>FRONTE VERSO</p> <p>COR: dourado/tan CÓDIGO: 4347</p>

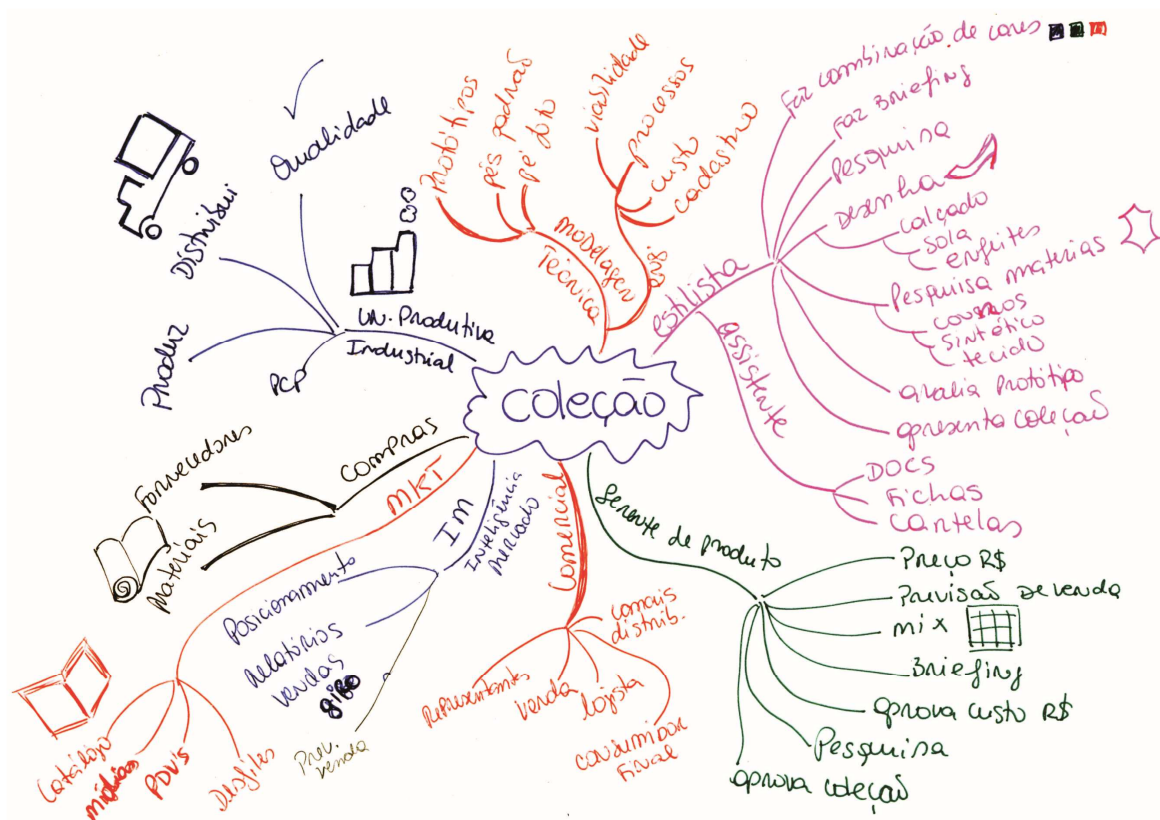
Fonte: arquivos internos da empresa

Após a realização deste percurso para cada referência (modelo), a coleção é finalizada. A partir daí, se dá a confecção de catálogos e materiais de vendas por parte do setor de marketing da empresa e, por fim, as reuniões de vendas com representantes, para apresentação da coleção. Nesta etapa também há participação da equipe de produto, que faz a apresentação da coleção relacionando com as pesquisas realizadas no processo de planejamento.

4.3 Análise dos Dados e Considerações

A partir da descrição do processo e de suas etapas, observa-se principalmente que há uma interação direta entre os estilistas e outros departamentos da empresa. Através de um mapa mental, pode-se observar por outro prisma todas as áreas e atividades que estão relacionadas ao processo de projeto e desenvolvimento de uma coleção como um todo, até que ela atinja seu objetivo final – a compra e satisfação pelo consumidor.

Figura 20 - mapa mental do processo de desenvolvimento de calçados



Fonte: elaborado pelo autor

Através da imagem é possível observar que a coleção de calçados está direta e indiretamente relacionada a diferentes áreas da empresa, não se limitando ao departamento de produto, embora pela imagem também seja possível observar que a maior quantidade de atividades esteja concentrada nesta área.

No entanto, no que tange ao processo descrito no item anterior, observa-se também que não há uma integração clara da área de marketing no processo de desenvolvimento, sendo este um ponto importante a ser revisado, tendo em vista que o processo de desenvolvimento do produto não se encerra no momento da elaboração da ficha técnica.

Sob o ponto de vista da Gestão do Design, o estabelecimento de uma cultura de projeto implica o entendimento do design como geração de valor para a empresa e para o cliente, o que consiste no desenvolvimento do produto desde as etapas de pesquisa de mercado até o momento em que ele chega nas mãos do cliente final e de que forma isso ocorre. Esta comunicação com o mercado é uma atividade essencialmente desempenhada pelo marketing.

Em gestão, as relações entre marketing e design são mais complementares do que divergentes. Ambos trabalham para construir uma estratégia de produto que diferencie a empresa da concorrência e fortaleça sua vantagem competitiva. (MOZOTA et al., 2011, p. 110).

O design tido como processo, contribui desde as etapas de elaboração de estratégia de produto, até os fatores que influenciam no comportamento do consumidor na hora da compra. Aqui se faz importante a etapa de investigação através da prospecção de novas oportunidades ou necessidades em potencial, de acordo com as fases apresentadas no quadro 3 do item 2.4.

Analisando o desenvolvimento pelo contexto de interação entre diferentes áreas da empresa, é possível propor uma nova leitura do processo (figura 21), não mais em fases lineares, mas em forma de ciclo, fazendo aqui uma referência ao ciclo PDCA e ao ciclo de gestão por processos de negócios, onde cada coleção (projeto) alimentará a próxima com informações, resultados e novas experiências, aperfeiçoando todo o processo de forma contínua.

Figura 21 - visão do processo em ciclo



Fonte: elaborado pelo autor

De todas as etapas do processo atual, as que envolvem a execução do projeto - exploração, desenvolvimento e realização – são, de forma geral, bem estruturadas, pois estão ancoradas por métodos já amplamente utilizados na indústria calçadista. As etapas de desenho e prototipagem são atividades criativas e técnicas que demandariam pequenos ajustes nas ferramentas de comunicação entre as áreas criativa e técnica para melhor produtividade e assertividade na execução dos protótipos. Estes ajustes envolvem muito mais as questões de relacionamento e habilidades de comunicação e expressão pessoais e uma atenção maior no relacionamento interno entre as equipes de trabalho.

De acordo com o relatado nas entrevistas, a etapa que mais carece de atenção no processo atual é a fase de planejamento. No ciclo proposto, a fase de planejamento é composta pelas etapas de avaliação, investigação e pesquisa.

Analisando o processo sob a perspectiva da cultura de projeto e sistema-produto proposta por Zurlo (2012) e a inovação guiada pelo design proposta por Verganti (2012) e por Celaschi e Desserti (2007), as etapas de avaliação, investigação e pesquisa são extremamente importantes, pois devem fornecer informações, subsídios e argumentos que irão influenciar diretamente os novos produtos e sua relação com a experiência e a criação de valor para o consumidor e para a empresa.

Neste sentido, se faz importante a utilização de métodos sistêmicos para captação de informações junto ao mercado, além de métodos de pesquisa que proporcionem a identificação de tendências de ciclo curto e ciclo longo, com o objetivo de orientar tanto o desenvolvimento de novos produtos como as estratégias a eles relacionadas.

Porém, apenas métodos de pesquisa e captação de informações que proporcionem uma visão mais ampla do mercado não são suficientes. Ressalta-se a importância da comunicação como veículo para o desenvolvimento de sistemas de armazenamento e compartilhamento de informações em todas as esferas da empresa, desde o setor de desenvolvimento de produto até as áreas gerenciais e comerciais que, em determinado momento, validarão a coleção, tendo assim base para uma melhor análise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do atual processo de desenvolvimento de calçados, aliada ao referencial teórico pesquisado, converge para uma nova forma de ver o processo, relacionando as etapas de planejamento e projeto com outras atividades que estão direta e indiretamente relacionadas ao desenvolvimento de produto, formando um ciclo contínuo, sempre alimentado por novos conhecimentos e experiências.

Esta forma de ver o processo permite enxergá-lo como um conceito total de design, constituído a partir da gestão do relacionamento entre todas as áreas interessadas no processo – desenvolvimento, marketing, engenharia, produção e logística - e ancorado, principalmente, no desenvolvimento centralizado nas pessoas e nas suas experiências. “O design precisa ser considerado em todas as etapas do processo, e, é claro, na promoção e no mercado. Essa é a ideia por trás de uma empresa voltada para o design. É um processo e não um evento. É o modo como você faz as coisas.” (BRUNNER; EMERY, 2010, p.76).

[...] o design do produto como um conceito total – a operação, o som e a sensação do produto. Incluída no design está a experiência de como você o compra, do que realmente acontece quando você o tem em mãos e abre a caixa, como você começa a se sentir e o que ele comunica a você. (BRUNNER; EMERY, 2010, p.22).

Independente da estratégia de negócios, posicionamento ou do nicho de mercado, todas as ações devem convergir para que o produto desenvolvido não seja apenas um bem físico, mas que transmita algo a mais, que faça parte da experiência do cliente durante a compra e uso do produto, e faça-o lembrar da marca tornando-a importante para ele de alguma forma. A experiência do cliente estabelece uma conexão emocional dele com a marca.

[...] o design estabelece o relacionamento entre a empresa e seus consumidores. Assim sendo, o design completo deve incorporar o que eles veem, interagir e entrar em contato com eles – todas as coisas que eles experimentam sobre sua empresa e usam para formar opiniões e desenvolver o desejo pelos seus produtos. (BRUNNER; EMERY, 2010, p.21).

Analisando o processo de desenvolvimento como um ciclo, se faz importante o suporte de ferramentas sistemáticas que possam captar informações pertinentes

do mercado, convertendo-as em insumos para construção de estratégias de produto e marca. Soma-se a isso a necessidade de gerenciamento e compartilhamento destas informações, fazendo-as chegar às equipes de desenvolvimento de forma que possam compreender e aperfeiçoar atributos de produtos.

É preciso que gestores, equipe de desenvolvimento e vendas estejam conectadas, comprometidas e compartilhem das mesmas metas e objetivos, fazendo com que todo o processo se converta em uma experiência para o consumidor.

Resgata-se ainda a condição de que atualmente as empresas estão inseridas em cenários cada vez mais dinâmicos e complexos, onde os consumidores convivem com uma abundância de informações, facilmente disponíveis e em geral desconexas, característica da inter-relação entre empresa, mercado, consumo e cultura. (MORAES, 2010, p. 12). Esta condição exige também que a pesquisa de tendências e de mercado sejam incorporadas ao processo e que possam ser sintetizadas de forma visual. (MOZOTA et al., 2011, p. 301).

Em face disto, os processos de desenvolvimento de produto, não mais podem ser analisados simplesmente pelo viés operacional, mas sim analisados no conjunto de todos os serviços que antecedem o desenho e que seguem posteriormente ao cadastro da ficha técnica do calçado em um sistema de produção.

O processo de engenharia das coisas, da produção, da análise das estruturas de custos – tudo isso é muito importante. Os empresários adoram tudo isso porque são arquivos em Excel fáceis de usar e bastante quantificáveis. Mas no final das contas, nada disso importa se a experiência do design for errada. (BRUNNER; EMERY, 2010, p.23).

Salienta-se também o importante papel do designer, que nesta perspectiva precisa possuir competências que o colocam além da estrutura operacional, e que em sua natureza cognitiva possuem capacidades próprias do design estratégico, que o permitem prever, ver e fazer ver. (ZURLO, 2012, p. 14)

Todos estes fatores alinhados com a estratégia de negócios da empresa contribuem para a criação de uma cultura de projeto e de inovações guiadas pelo design. Assim sendo, a Gestão do Design proporciona a conexão e interação entre todas as áreas que formam o sistema-produto. O design visto como um processo não como um evento. Este é o diferencial que faz com que empresas contemporâneas tenham êxito em mercados cada vez mais competitivos, complexos e dinâmicos.

REFERÊNCIAS

BAXTER, Mike. **Projeto de produto**: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. São Paulo, SP: E. Blücher, 1998. x, 261 p. ISBN 85-212-0150-8

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em:
< <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>>. Acesso em: 05 jan. 2014.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010. ISBN 9788535238624

BRUNNER, Robert; EMERI, Stewart. **Gestão estratégica do design**: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa. São Paulo, SP: M. Books, 2010. 208 p. ISBN 9788576800842

BUENO, Silveira. Minidicionário da Língua Portuguesa. São Paulo, SP: FTD, 2000.

CALDAS, Dario. **Observatório de sinais**: teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro, RJ: SENAC, 2004. [3] p. ISBN 8587864386

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 2. ed. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1994. 278 p. ISBN 8585447117

_____. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). 8. ed. Belo Horizonte, MG: Falconi, 2004. 256 p. ISBN 8598254134

CELASCHI, Flaviano; DESSERTI, Alessandro. Design e innovazione: strumenti per la ricerca applicata. Roma: Caroti, 2007. 148 p. ISBN 9788843040926

DICIO. **Dicionário on-line de português**. disponível em:
<http://www.dicio.com.br/estrategia/>. Acesso em 01/01/2014

FRANZATO, Carlo. **O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa**. Strategic Design Research Journal, 3(3): 89-96 setembro-dezembro 2010. Disponível em:
<http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/4791/2045%E2%80%8E> Acesso em: 01 nov. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p. ISBN 85-224-2270-2

HAMMER, Michael. **A agenda**: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2001. 317 p.

INDÚSTRIA calçadista retomará crescimento em 2013, diz estudo. [S.l., 2013?]
ABDI. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/Paginas/noticia_detalhe.aspx?i=3398> Acesso em: 18 ago. 2013.

INGARAMO, Matteo. 2006. Nuova metodica del product design. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. **DESIGN multiverso**: appunti di fenomenologia del design. Milano: POLI.design, 2004. p. 51-52. 252 p. ISBN 8887981450

KOTLER, Philip,. **Administração de marketing** a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Recurso on-line (764p.). ISBN 9788587918017
 Disponível em :
 <https://aplicweb.feevale.br/biblioteca2/pergamum/biblioteca_s/php/login_usu.php?flag=index.php>. Acesso em : 19 dez. 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall, 2003. x, 593 p. ISBN 8587918192
 MARISOL S/A. Disponível em <<http://www.marisolsa.com.br>>. Acesso em: 18 ago. 2013.

MASSONIER, Verónica. **Tendencias de mercado**: están pasando cosas. 1ª. Ed. Buenos Aires: Garnica, 2008. 256 p. ISBN 9789506415440

MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**: os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo, 2008. 366 p. ISBN 9788531407314

MORARES, Dijon de. **Limites do design**. 2. Ed. São Paulo, SP: Studio Nobel, 1999. 168 p. ISBN 8585445734

_____. **Metaprojeto**: o design do design. São Paulo: Blücher, 2010. xxv, 228 p. ISBN 9788521205166

_____. **Metaprojeto como Modelo Projetual**. Strategic Design Research Journal, v. 3, n. 2, 2010. pp. 62-68. Disponível em:
<http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/4788> Acesso em: 01/11/13.

MOZOTA, Brigitte Borja; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre, RS: Bookman, 2011. xii, 343 p. ISBN 9788577807826

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil**: origens e instalação. 3. Ed. Rio de Janeiro, RJ: 2AB, 2000. 128 p. ISBN 8586695025

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação . 18. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997. xv, 358 p. ISBN 8535201777

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model**

generation: inovação em modelos de negócios : um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. 278, [3] p. ISBN 9788576085508

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012. xvii, 302 p. ISBN 9788522471157

PALMISANO, Angelo; VICO MAÑAS, Antonio; MODIA, Esther Cabado; MACHADO, Márcio Cardoso. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo, SP: Pioneira Thomson, 2004. xvi, 243 p. ISBN 8522103860

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004. 409 p. ISBN 8535215263

Relatório anual 2013. Disponível em:

http://www.marisolsa.com.br/relacao_investidores/Relatorio_Marisol_2013.pdf.

Acesso em: 30, março de 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed., rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p. ISBN 85-224-2111-0

ROZENFELD, Henrique et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2010. xxvii, 542 p. ISBN 9788502054462

SETOR Calçadista prevê aumento de 3,8% na produção de 2013. 01 fev 2013. **IEMI** – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/2013/02/01/setor-calcadista-preve-aumento-de-38-na-producao-de-2013/>> Acesso em: 18 ago. 2013.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed., rev. atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2012. xxviii, 338 p. ISBN 9788502175518

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008. xiii, 319 p. ISBN 9788577801916

VERGANTI, Roberto. **Design-driven innovation**: mudar as regras da competição: A inoção radical do significado de produtos. São Paulo, SP: Canal Certo, 2012. 272 p. ISBN 9788586338038

ZURLO, Francesco. 2006. Design del sistema prodotto. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. **DESIGN multiverso**: appunti di fenomenologia del design. Milano: POLI.design, 2004. P. 141-149. 252 p. ISBN 88-87981-45-0

_____. **Le strategie del design**. Disegnare il valore oltre il prodotto. Libraccio Editore, 2012. 48 p. ISBN 9788897748021

ANEXO A – ENTREVISTADO 1

Entrevistador: Como funciona o desenvolvimento de calçados da marca Marisol?

Resposta: O processo do desenvolvimento então, ele começa com uma tematização, que é a escolha da cartela de cores e principalmente os elementos por parte da confecção, que a gente trabalha muito em conjunto. Então depois desse estudo, a gente analisa e é feito um estudo das cores, *shapes* e as particularidades do calçado. Também porque tem coisas que a gente não pode seguir tão à risca assim, só o que é feito na confecção para fazer no calçado. Então para essa análise, a gente leva em consideração a pesquisa de tendência, pesquisa de representante, de lojista, juntamente com o histórico de vendas. Por a Marisol ser uma marca vendida principalmente em multimarcas, ela permite uma liberdade um pouco maior em relação à criação. Também deve ser feito um estudo mais aprofundado em relação aos concorrentes, porque eles vão estar juntos no PDV. E aí quanto a parte operacional, o processo inicia pelo desenho do produto. O estilista desenha várias opções pra cada ideia de produto e a melhor proposta ela é escolhida juntamente com o estilista, e então a equipe e o gerente. Após esse produto ser aprovado, então o desenho, ele é detalhado e encaminhado pro setor de custos que faz uma pré-análise. Então quando ele é aprovado, o desenho segue então pro setor de modelagem. E a modelagem então ela faz um pé desse calçado para avaliação do estilista e do gerente também da equipe. **Esse pé é um protótipo?** Sim, esse pé é um protótipo. O estilista faz as alterações necessárias e depois de aprovado, o estilista também, ele define as combinações de cores, e elas vão ser feitas em uma amostra visual num estúdio fotográfico.

E: E neste processo todo de direcionamento, ele é feito por parte da confecção? É feita uma pesquisa lá, por eles antes? Como que eles fazem isso?

R: Sim, isso. É feito na matriz então, uma pesquisa de tema, eles dividem esse tema por família, por cada tipo de produto e fazem uma cartela de cores.

E: Esse processo funciona dessa maneira por algum motivo específico, é em função da estrutura da fábrica?

R: Como o calçado, nesse processo da Marisol especificamente, ele funciona mais com um acessório, a roupa é pensada primeiro e o calçado é pensado depois, a gente trabalha então dessa maneira, de esperar uma ideia do que a roupa vai fazer, e depois planejar a coleção de calçados. A venda também, ela ocorre de maneira diferente, porque o representante tem a roupa, o calçado e o acessório, daí ele consegue ter uma visão geral de toda a tendência, toda a ideia que a empresa está querendo passar. Isso é legal, assim... porque o lojista, ele consegue ter uma visão maior assim, diferente de ver produto a produto, porque ele não consegue ter uma ideia global do processo.

E: O calçado então nesse processo, até mesmo no processo de venda, ele não é feito como em uma fábrica de calçados “normal”, que faz uma coleção independente, que trabalha só com calçado?

R: Não, o calçado então dentro da Marisol funciona um pouquinho diferente, porque a roupa faz a pesquisa, sempre tem um tema, uma família, e aí o calçado é feito em cima dessas informações. E na hora da venda isso tudo de junta, é tudo casado.

E: E o que é design pra ti e como ele contribui ou como que ele pode contribuir neste processo?

R: Na minha opinião o design, ele é a junção da forma e da função. Não adiante ter um produto belo e que não é funcional e não adiante ter um produto funcional que não é belo. E eu acho que o ser humano é muito visual, e mesmo que ele veja um produto, ele precisa comprar aquela ideia com os olhos, num primeiro momento, ele precisa se apaixonar por aquilo ali pra depois ver se ele é funcional e tudo. Então acho a parte estética é bem importante nesse caso. E na criação de calçado infantil, então essa junção ela é mais importante ainda, porque é mais explorada e tem toda essa questão da funcionalidade, ser fácil de calçar. E permite uma criatividade maior em relação a isso, de fazer diferenciais.

E: E tu achas que as pessoas reconhecem essa função do design dentro do processo?

R: Eu acho que se o vendedor, ele é treinado e sabe explorar isso na hora de vender o produto, sim. Se não eu acho que é mais difícil do consumidor final chegar e perceber o que a empresa está querendo dizer. Acho que depende bastante desse treinamento do vendedor.

E: Qual é a importância e o papel das pesquisas, tanto de moda quanto de mercado nesse processo de desenvolvimento de calçados como um todo e

também dentro deste contexto da Marisol, do calçado estar inserido na confecção?

R: Acho que a pesquisa é fundamental em qualquer área, porque principalmente nesta área da moda e do calçado, que a cada coleção a gente tem que fazer uma exploração muito grande de novidade, o cliente sempre quer novidade, pois o giro de coleção é muito rápido. Então a cada ano a gente tem no mínimo quatro coleções grandes, com vários produtos e são muitas ideias que a gente precisa tirar mesmo dessas pesquisas de tendência. Mas eu acho bem importante também que da forma como essa pesquisa é traduzida, de não só pesquisar e ver um produto que está sendo lançado no hemisfério norte e simplesmente trazer pra cá, eu acho que a ideia tem que se adequar ao DNA da marca e também ao cliente, o que o cliente espera. Não adianta também a gente lançar um produto que no nosso conceito ele é super funcional, super bonito, mas não é o que o cliente quer comprar. Então a pesquisa de mercado, nesta parte, com os clientes também é importante.

E: Se consegue ter um *feedback* desta parte de mercado por parte dos representantes? Como que funciona? Como que são feitas as pesquisas, tanto de mercado quanto de moda? Existe um sistema?

R: Os representantes passam um relatório de vendas semanalmente para os seus gerentes e esses relatórios também são passados para a equipe de estilo, e ali contém muita informação de ponto de venda, de cliente, de produto mesmo, alguma coisa que agradou ou que não agradou. E essa parte de pesquisa de moda a gente faz através de viagens nacionais e internacionais, faz pesquisa em revistas, sites e blogs também, que eu acho bem interessante, que agora com a internet, ela é tão popularizada, essa imagem de pessoas normais que andam nas ruas... ela acaba se tornando uma tendência também, elas acabam criando conceito de moda. E pesquisa de mercado também, a gente visita algumas lojas com representantes e até franquias, no caso da outra marca, e também consegue reunir bastante informação.

E: E sobre essa questão da internet nas pesquisas, principalmente de moda; a informação se tornou mais acessível e de forma muito mais rápida, informações que antes poucas pessoas tinham acesso: isso interfere no desenvolvimento? Como é a agilidade em transformar essa informação em produto?

R: Eu acho que essa tradução, essa transformação da tendência em produto dentro da Marisol ela é mais complicada, pela estrutura da Marisol ser grande. A gente tem que esperar... Encaminhar as coisas nos cronogramas, e acaba demorando um pouco mais pra lançar o produto. Talvez na época em que há um tempo atrás era lançado, esse tempo seja normal, só que a informação, ela está muito mais rápida, e as empresas também, as empresas menores conseguem esse giro muito mais rápido. Então às vezes acaba por acontecer de um produto estar no ponto de venda antes de a gente lançar, por marcas menores, que conseguem ser mais ágeis.

E: Pontos que poderiam ser melhorados e pontos positivos?

R: Um ponto positivo, talvez seja um tanto positivo e negativo mesmo, é que a Marisol permite que a equipe de estilo tenha contato com as informações de mercado, de clientes, só que eu acho que isso poderia ser mais ainda, poderia ser mais sistematizado, mais constante. Então, quanto mais informação que a gente recebe de pesquisa de mercado, a coleção é mais assertiva, com certeza. E também essa informação poderia envolver mais gente da empresa, não só o setor de produto, como a modelagem, o representante, o lojista. Talvez ter um canal de comunicação... Ficaria mais fácil pra todo mundo.

E: E essas pesquisas têm época em que são realizadas, por exemplo, antes de cada coleção, ou ela está sempre acontecendo?

R: O ideal seria que fosse ao início das vendas, até pra gente conseguir atacar algum problema, visualizar alguma situação que não esteja correta, e conseguir tempo pra mudar pra próxima coleção e ainda fazer algum ajuste. Mas atualmente a gente tem recebido os relatórios dos representantes, talvez quinzenalmente, e também quando a gente sai pra fazer pesquisa de tendência mesmo, a gente acaba emendando e fazendo pesquisa de campo. Mas poderia ser numa data mais específica, quando começa a vender a coleção, a gente já consegue identificar bastante coisa.

ANEXO B - ENTREVISTADO 2

Entrevistador: Como que funciona atualmente o processo de desenvolvimento da marca de calçados Marisol?

Resposta: Com relação ao desenvolvimento de coleção da marca Marisol, ele é muito semelhante também ao de Lilica e Tigor. Começa pelo tema da coleção da coleção, que é elaborado pela coordenadora de estilo da marca, a *stylist*. Esse tema é repassado às pessoas da equipe, no caso eu representando a parte de calçados. Eu tento pegar o máximo de informações possíveis do tema e tentar traduzir já pro calçado, então esse tema na verdade é uma coisa geral, que serve pra roupa e eu tento traduzir pra calçado. Depois de todo esse detalhamento de tema, a idéia é montar um briefing da coleção de calçados. Esse briefing a gente monta de acordo com a necessidade de família.

E: O que seria uma família?

R: Na verdade a família é um grupo de peças de confecção, em que a ideia é eles atenderem dentro de uma ocasião. A gente trabalha com três ocasiões: dia-a-dia, passeio e ocasião especial. Dentro disto a gente trabalha peças que atendam, vamos supor, desde o sul até o nordeste, vamos supor, ou seja, vão ter peças pesadas e peças leves dentro de uma mesma família. Olha só, no entanto esta família vai ter um estilo. A partir disto a gente tem que observar a necessidade que essa família tem de calçados e colocar dentro disto. Por exemplo: tem uma família ali e eu acho que essa sandália se encaixa, um tênis e um chinelo. Beleza, esses três produtos contemplam aquela família. Então dentro disto a gente começa fazendo o briefing. A partir disto a confecção já está desenhando as roupas. Tudo começa a criar mais forma e cor e a gente consegue passar pro calçado de forma mais específica, consegue já colocar algum elemento da família no calçado, pra coordenar, sempre pensando na coordenação calçado e roupa, pra falar o mesmo estilo. Depois de ter feito isto com todas as famílias, a gente vê a quantidade de modelos que foi estipulado, e conversa com o gerente de produto que em paralelo a isso estava fazendo o *mix* de produto. Aí o *mix* ele está fazendo com base, mais uma base numérica... de previsão de venda e outras coisas mais. Dentro disso então eu entrego a minha necessidade de modelos por família e ele entrega a necessidade dele do *mix* e a gente tenta juntar tudo e formar, no caso, o *mix* de produto já com um briefing, um briefing especificado.

Essa aqui é a primeira parte da coleção, que eu até coloquei que seria a parte mais de planejamento. Ah, e dentro disto a gente sempre está fazendo pesquisa, constante... Mas depois a gente vai falar disso. Então essa aqui é a primeira parte, a de planejamento, depois vem a parte de execução que a gente tendo esse *mix* e o briefing elaborado, a gente começa a disparar o desenvolvimento de materiais, desenvolvimento de cores, desenhos de solados, então ali a gente passa pras áreas responsáveis e cada um vai fazendo o que precisa para depois vir pra coleção.

Depois disso vem a parte de desenhos, que os estilistas começam a desenhar, seguindo obviamente aquele briefing, o *mix*, e em paralelo os materiais e as cores estão sendo desenvolvidas e estão chegando para os estilistas aprovarem os padrões conforme foi solicitado.

E: Como funciona a parte operacional do desenvolvimento, a parte de execução propriamente dita? Depois que é entregue o briefing ao estilista, qual é o papel dele nesse processo?

R: O briefing é entregue ao estilista e explicado, no caso, o que se quer e o estilista tem que começar a preencher aquelas “casinhas”, aquelas lacunas do que foi estipulado. Algumas vezes o briefing já vem com alguns produtos quase que prontos, por exemplo: esta sapatilha muda só isso e toca pra frente, tem situações em que ele vem totalmente vazio e o estilista vai ter que colocar toda a parte criativa dele e criar desde o zero. No caso ali ele só vai saber o básico do modelo se é uma bota ou uma sandália e a construção geralmente... a construção na verdade não tem uma regra. Às vezes ela vem no briefing, por exemplo: eu quero um salto alto aqui, beleza, já sabe qual é a construção, mas quando tem um monte de sapatilhas no briefing, não vem especificado qual sola em qual sapatilha, daí também fica a critério do estilista sugerir a construção... o solado.

E: Depois que termina esta parte de desenho, como que é feito?

R: Depois desta fase de desenho é marcado uma reunião, vamos dizer, semanais, que a gente chama de seleção de croqui, aonde senta o estilista, o *fashion designer* no caso, e o gerente de produto, e o estilista apresenta então aquilo que ele desenhou. Apresenta, argumenta e ali é feita então a seleção, a escolha daqueles produtos que vão pra dentro da coleção. No caso de calçados isso geralmente assim, o estilista faz em média de dois ou três desenhos por casinha, por referência, e destes dois sempre é escolhido um que vai entrar pra coleção.

E: Bem, e depois desta parte em que é feita a seleção, tem alguma parte de protótipo, como que é o envolvimento de outras áreas dentro deste processo?

R: Então, definido então os desenhos... o estilista repassa esse modelo pros assistentes de estilo e ali então o modelo vai começar a ser referenciado, ele vai de uma certa forma, vai ser descrito toda a parte de processo e materiais, de uma maneira mais formal, vamos dizer assim, porque aquela ficha vai ser repassada pra frente e a partir dali todo mundo vai ter que ler e vai ter que entender que modelo que é aquele. Chegando, ele vai pro custos, depois que é feita a referência ele vai pra alguém que vai fazer o pré-custo daquele modelo, porque dali a gente já vai ter uma base se o modelo vai ficar muito fora da margem que a gente pode trabalhar, ou não. Estando de uma certa forma dentro desta margem, esse modelo é liberado para ser feita uma próxima reunião, que é a reunião de GAV GAP, onde é analisada a viabilidade deste modelo. Ali sentam pessoas de algumas áreas, sendo o estilista para explicar o modelo, alguém da área de custos, modelagem e protótipos, acho que são esses. A área técnica em geral, o estilista simplesmente repassa aquilo que ele pensou, e cada um vê se aquilo é possível dentro da sua área.

E: Depois desta parte de desenho e protótipo, como isso chega até a parte final assim mesmo, de finalização da coleção?

R: Depois que é feito o protótipo, o estilista avalia este protótipo, que no caso vai ser o primeiro contato 3D que ele tem com aquilo que ele fez no papel. Muitas vezes o protótipo, após essa primeira avaliação do estilista, ele é refeito, porque às vezes ele está muito longe daquilo que se esperava por parte do estilista, após esse protótipo estar uma certa forma OK, é produzido um pé para ser fotografado e manipulada as cores. Essa manipulação de cores também, ela é feita entre o estilista e uma empresa terceirizada, uma agência que trabalha com este tipo de coisa, e ali o estilista vai determinando quais as cores que ele quer que entre neste modelo. Após feito isso o estilista envia as cores que ele julga as melhores e as que atendam também aquele briefing inicial, e envia para uma espécie de votação entre a equipe, onde as pessoas votam nas cores (que elas julgam mais comerciais...). na verdade ali envolve um monte de coisas, envolve gosto pessoal, envolve o que que vende e o que que não vende, envolve a família que precisa coordenar, entre outras coisas. Feito isso o modelo então basicamente está aprovado. É feito uma ficha técnica com aquelas cores que foram determinadas e ele é passado pra frente pra daí ir para cadastro.

E: Com relação à estrutura do desenvolvimento, por que ela está estruturada desta forma? Comentaste que tem muita essa relação com a confecção, ele é estruturado muito em função disto? Mas também há toda a estrutura de desenhos, protótipos, avalia protótipos e tudo mais. Porque foi criado este método?

R: Essa é um pouco mais difícil... (risos). Do que eu entendo, este método é quase que um método padrão de desenvolvimento de produto. E que ele pode até ser usado pra outras coisas, outras áreas, mobiliário, automotivo, enfim. O porquê que ele foi dessa forma, eu que assim, no decorrer do tempo, o esqueleto e a estrutura dele, ela meio que se mantém. Algumas coisas ao longo do tempo são modificadas, porque às vezes entram novas ideias, novas pessoas e algumas coisas acabam de alguma forma sendo modificadas, mas eu acredito que a estrutura padrão dele meio que se mantém, e realmente, ela tenta se manter justamente seguindo um cronograma e que esse cronograma tem muito a ver com a confecção. A ideia hoje assim, só explicando, a coleção de calçados ela é feita muito depois da coleção de confecção e... a ideia é que isso cada vez se aproxime mais e que as duas áreas, calçado e confecção, comecem a desenvolver num timing muito parecido, então eu acredito que esse método é feito muito em função da roupa mesmo.

E: Neste processo de desenvolvimento, existe, além esta etapa em que é feita a seleção de desenho dos calçados semanalmente, alguma outra etapa de análise da coleção, ou se pára em algum momento para analisar? Ou o processo vai andando numa sequência?

R: Já teve assim umas tentativas de revisão da coleção, mas nunca foi formalizado nada. Às vezes isso parte até do estilista mesmo, e depende do estilista, ahh vou dar uma olhada como está a coleção, mas não tem nada formalizado. Depois da parte de desenho e da votação de cores, não tem mesmo este momento, e que eu acho que deveria.

E: Bom, e falando um pouco de forma geral, o que é o design pra ti e como ele contribui, ou pode contribuir dentro desse processo de desenvolvimento?

R: Pra mim design é muito além do que as pessoas pensam. É desenho... muitos falam que é desenho, que é dar nova forma, eu acho que design pra mim é projeto... é planejamento, é um método de projeto que tem um objetivo e esse objetivo pode ser a resolução de algum problema, pode ser atender alguma necessidade e essa necessidade, no caso seria a necessidade de alguém, no caso do cliente, mas às

vezes esse cliente não precisa nem saber o que é necessidade ainda. A gente tem a função de saber o que vai ser a necessidade daquele cliente. E eu não estou falando nem de tendência, nem de moda ainda, eu estuo falando mais é na parte de produto mesmo. Muitas vezes tu estudando e tu pesquisando o comportamento desse público, tu já consegue perceber algumas coisas que eles vão querer futuramente. Ah... o que mais? E sim ele tem um objetivo, ele busca sempre algum retorno, não precisa ser retorno financeiro, pode até mesmo um retorno estético, simplesmente torna-lo mais bonito. Ok, é design, mas pra acontecer isso teve que acontecer todo aquele estudo, todo aquele método de projeto que eu citei antes.

E: Como que ele contribui nesse processo? Existe essa visão de design dentro do processo? Ele poderia contribuir de alguma forma ou hoje já é assim?

R: Acho que sim, acho que tem essa visão porque, como a gente comentou na primeira pergunta tem todo um processo a se seguir e eu acho que quando é feito isso, a chance de dar certo é muito maior. Porque antes de tudo tu já levantou todos os dados, tudo o que tu já precisava. No nosso caso são vendas, números enfim. Eu acho que contribui justamente para ter um resultado mais assertivo.

E: E falando um pouquinho de pesquisa, qual é o papel e a importância das pesquisas, tanto de tendência de moda quanto de mercado dentro do processo de desenvolvimento de calçados?

R: Eu acho que a pesquisa ela, pelos menos pra mim, ela serve para três pontos: um deles é a parte de moda e tendência. É aquilo, é tu olhar, observar, ver o que está acontecendo no mercado e tentar andar junto ou até na frente disso que está acontecendo, enfim. Outro ponto que eu acho importante é parte mais numérica, não seria numérica...mais a parte de concorrência em si. Por exemplo: a gente trabalha, a indústria trabalha muito forte em cima de concorrentes, e eu acho isso uma parte importante da pesquisa, ver o que o nosso concorrente está fazendo, tentar entrar numa loja, tentar conversar com alguma vendedora pra também tentar buscar os acertos deles e também os erros, ver o que eles estão errando e a gente não fazer. E eu acho que a outra parte que também é importante, agora pra uma parte de pesquisa mais de viagem, eu acho que é aquela parte de abrir a cabeça, acho que é bem importante principalmente pra gente que é da parte criativa. Pô vai viajar, não precisa nem ir viajar, foi pra qualquer lugar, vê coisas diferentes, assim abrir a cabeça. Eu não sei se eu posso dizer que isso é uma matemática, mas de uma certa forma isso ajuda, a gente volta pro trabalho renovado, viu coisas diferentes e com

certeza, tudo o que tu viu, em algum momento e de alguma forma tu vai conseguir usar. Então é assim, visitar museus, vai num restaurante como alguma coisa diferente, não come aquilo que tu sempre come, bebe alguma coisa diferente. Faz coisas diferentes. Tu vai trabalhar, muda o caminho, daqui a pouco tu vê uma placa, com uma fonte bacana e tu vai usar aquela fonte em alguma coisa, em algum detalhe do teu calçado, enfim, acho que é mais abrir a cabeça. São esses três pontos assim importantes.

E: Como são feitas as pesquisas atualmente? Existe alguma metodologia?

R: Diria que não. Método de pesquisa aqui... assim... constantemente a gente está pesquisando, internet e revistas que a gente tem assinatura. Ocorre também as pesquisas de campo aonde a gente visita as lojas, as nossas lojas pra conversar e saber o que está acontecendo e juntamente com essa pesquisa a gente também aproveita pra ver vitrine e enfim. Tem também a pesquisa internacional que ocorre em média de duas vezes por ano, aonde geralmente vai uma equipe junta, confecção, a parte de confecção e a parte de calçado justamente pra ter esta conexão entre eles, essa conversa de confecção juntando com o calçado: o total look.

E: Isso é compartilhado de alguma forma?

R: Sim. No retorno. Geralmente vai, na viagem internacional vai um ou dois da equipe e o que ele vê lá, o que aconteceu, enfim, é montada uma apresentação, tanto dos produtos que ele compra quanto das fotos e do que ele conseguiu perceber lá e é apresentado pra equipe aqui, a equipe de estilo, engenharia e desenvolvimento de materiais.

E: Vendo um pouco toda essa parte do processo que tu descreveste, do que era o design pra ti e falando da importância das pesquisas, então dentro desse processo todo, como ele funciona atualmente, tu identifica alguns pontos que poderiam ser melhorados? E quais seriam esses pontos? E também se tu julgas alguns pontos positivos.

R: Muito bem... como eu comentei a ideia, assim, acho que são dois pontos. O cronograma é um ponto que é importante, hoje a forma como é feita esse cronograma, algumas coisas não são muito bem esclarecidas e isso acaba no final das contas dando alguns pequenos problemas, até de entrega, assim... existe a data que o estilista precisa entregar o desenho, mas não existe as datas, no caso acho que deveria ter datas semanais de recebimento, de entrega do protótipo daquilo que

ele desenhou. Às vezes o estilista entrega o desenho e daqui dois meses vai aparecer o protótipo daquilo que ele fez e muitas vezes esse protótipo chega na mesa dele e ele já tem que liberar no mesmo dia, sendo que levou dois meses pra fazer o protótipo. Enfim, a parte do cronograma, acho que poderia ser um pouquinho mais bem detalhada e eu acho que até mesmo a parte de planejamento, assim... de coleção, até mesmo a parte do briefing. Ainda, não sei... ainda faltam algumas coisas no meu entendimento. Às vezes a gente não sabe se na parte do briefing já precisa vir muito especificado o que vai ser, se é couro ou é sintético, solado tal, ou se isso deve ser mais pro estilista definir. Hoje acontece um pouco de cada e eu realmente não sei se isso é certo ou é errado, falando do planejamento de briefing. Acho que é isso.

E: O que tu vês como ponto positivo no processo da forma como ele é feito hoje?

R: Ponto positivo? Eu acho que depois que o processo começou a se voltar mais para esta questão de coordenação com família, eu acho que a gente, embora não seja o resultado ideal que se espera, acho que já melhorou bastante essa questão de conversar roupa e calçado. Claro que muitas coisas ainda podem ser melhoradas, mas acho que é um ponto que ajudou, um ponto interessante.

ANEXO C – ENTREVISTADO 3¹²

Entrevistador: Como é atualmente o processo de desenvolvimento de calçados da marca Marisol?

Resposta: Sara, como fiquei um tempo mais afastado do processo de desenvolvimento, trabalhando na função de IM, minhas respostas serão baseadas no meu conhecimento até então.

O processo se dá a partir do posicionamento da Marca. Mesmo que talvez não seja tão declarado ou tangível, procura-se desenvolver calçados para crianças na sua “Feliz Idade”. A partir daí, ideias, informações de mercado, materiais, pessoas,... se misturam para conceber o produto.

Suas fases, de forma resumida, estão estruturadas a partir de uma pesquisa e briefing, seguindo para o desenvolvimento de plataformas de produto (formas e matrizes), materiais e linhas de atuação. Com tais informações, segue-se para os desenhos, prototipagem e por fim o produto final. Durante o processo, tem as etapas de verificação e também conexão com a temática definida pelo desenvolvimento das roupas, entendendo que a marca atua com um *mix* que veste a criança por completo.

E: Por que ele é estruturado desta maneira?

R: Sua estrutura é comum a muitos processos de desenvolvimento da indústria do vestuário. Com exceção pela necessidade constante de conexão com o processo de desenvolvimento das roupas. Está neste ponto um dos desafios, por ter duas frentes de desenvolvimento que precisam estar conectadas.

E: O que é design para você e de que forma ele contribui/ou pode contribuir para este processo?

R: Design para mim está ligado com projeto. Não vejo design como estilo, mas sim na solução que projeta bens e serviços que tenham função para seus usuários. Neste processo de desenvolvimento de calçados da marca Marisol, vejo que contribuiria se suas técnicas e etapas fossem mais utilizadas. Os ensaios que fizemos e fazemos em um design compartilhado, por exemplo, são de sucessos. O que vejo é que deveríamos ser mais regrados em algumas etapas, construindo critérios mais sólidos para os projetos dos produtos.

¹² Em função da indisponibilidade de agenda do entrevistado para realização da pesquisa pessoalmente ou via Skype, a entrevista foi respondida via e-mail.

E: Qual é o papel e a importância das pesquisas e tendências de moda e mercado no processo de desenvolvimento de calçados?

R: Da experiência que tenho, quando a etapa de pesquisa de tendências e mercado é eliminada do processo, seja por pressão de tempo ou por indisponibilidade de recursos, já indica que resultados complicados estão a caminho. De total importância, o olhar para frente, nas pesquisas de tendências, direciona para esforços mais assertivos. O olhar para o mercado, dá conta do processo de melhoria de uma coleção. Ouvir, ver e tocar estes sinais não é substituído por nada. É durante a vivência da pesquisa que surgem as melhores ideias.

E: Como são feitas as pesquisas atualmente?

R: De certa forma, acontecem espremidas entre uma coleção e outra. Não estão declaradamente consideradas em um calendário. Por vezes ocorrem, sem ter percorrido as etapas de planejamento e definição dos resultados objetivados.

Quando ocorrem, são feitas fragmentadas, sem o olhar para todo o mercado infantil. Talvez pudessem ocorrer ao analisar players de mercado de roupas e calçados em conjunto.

Uma prática interessante que me recorde das pesquisas, é quando tínhamos as chamadas “listas de desejos”. Aqueles que estavam indo para uma pesquisa, recebiam da equipe uma lista de necessidades, como: “precisamos conhecer o produto, preços, estratégia da marca tal”. Ou ainda: “precisamos de inspirações para um calçado com atributos lúdicos, coloridos”.

E: Você identifica no processo atual pontos que poderiam ser melhorados? Cite-os.

R: Dos pontos atuais, entendo que poderia ser melhorada a etapa de planejamento. No momento do planejamento, onde se identifica os espaços de mercado que pode-se fazer a marca crescer. É onde se busca romper a lógica da “linha de produção” que muitas vezes se transforma o processo. No planejamento identificam-se os caminhos para uma pesquisa estruturada. No planejamento analisam-se os acertos e erros anteriores, projetando novos caminhos.

Depois disso, no processo atual, a etapa de pesquisa de mercado, mais atuante, que identifique não somente o estilo do produto, mas seu projeto/design como um todo. Acho um erro ver designer (ou simplesmente estilistas) analisando somente uma etapa do processo, sem ter a lógica de todo o projeto do produto.

Uma vez estabelecidas as etapas de planejamento e posterior pesquisa, o restante das etapas tende a ocorrer com mais fluidez, até os resultados finais (venda, margem de contribuição, aceitação dos consumidores, etc.).