



O DESIGN COMO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS DE MODA

Design as a Management Process of Fashion Companies

Oliva, Gabriela Costa; Mestranda; UDESC, gaboliva@gmail.com¹
Rech, Sandra Regina; Phd; UDESC, ULISBOA, sandra.rech@udesc.br²
Silveira, Icléia; PhD; UDESC, icleia.silveira@udesc.br³

Resumo: Esse artigo tem como objetivo explorar a utilização e a importância da aplicação da gestão de design em empresas de moda, abordando a utilização do design como ferramenta estratégica de gestão para as empresas. Envolve uma abordagem sobre o conceito de design de moda, o processo de desenvolvimento de produtos de moda e a gestão do design. Concluindo-se a favor de sua utilização.

Palavras chave: Moda. Consumo. Desenvolvimento de produtos de moda. Gestão de Design.

Abstract: This article aims to explore the use and importance of the application of design management in fashion companies, addressing the use of design as a strategic management tool for companies. It involves an approach to the concept of fashion design, the fashion product development process, and design management. Concluding in favor of its use.

Keywords: Fashion. Consumption. Development of fashion products. Design Management.

¹Mestranda (2017) em Design do Vestuário e Moda (UDESC). Especialista em Gestão Estratégica de Design (UNIVALI). Bacharel em Negócios da Moda (UAM).

²Pós-Doutorado (2015/2016) em Design (Faculdade de Arquitetura, Universidade de Lisboa) e Doutorado em Engenharia da Produção (UFSC, Brasil), líder do GP Design de Moda e Tecnologia (CNPq) e investigadora do CIAUD (ULISBOA). Coordenadora do FPlab e editora do ModaPalavra e-periódico.

³Doutorado (2011) em Design pela Pontífice Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RIO. Coordenadora e docente no PPG Moda (UDESC). Vice-líder do GP de Design de Moda & Tecnologia (UDESC/CNPq). Grupo de Pesquisa de Design de Moda & Tecnologia (UDESC/CNPq).





Introdução

O mercado da moda possui características e processos de desenvolvimento de produtos que englobam uma grande quantidade de fatores influenciadores e demandam estratégias eficientes envolvendo a articulação de uma série de fatores às necessidades do mercado. Empresas de moda são, em sua essência, empresas de design de produto e o sistema da moda, por diferir da lógica e dos processos de qualquer outro mercado, faz com que seu perfil seja único e complexo.

Evidencia-se, então, a importância da aplicação da gestão de design em empresas de moda, abordando a utilização do design como ferramenta estratégica de gestão ao integrar seus produtos e processos criativos com os valores, objetivos, filosofia, metas e departamentos compreendendo todo o trabalho das empresas.

O presente estudo visa entender as vantagens da utilização da gestão de design como estratégia competitiva para empresas do setor. Para isso, analisa o cenário onde atuam as empresas de moda, a singularidade de seu processo de desenvolvimento de produtos e a gestão de design. A análise se justifica pela amplitude de uso que a ferramenta pode oferecer, indo além do desenvolvimento de produtos e auxiliando na gestão estratégica de empresas de moda e em seu posicionamento dentro do mercado.

Para isso utilizou-se a pesquisa qualitativa e descritiva de forma a atingir os objetivos propostos. Para a coleta dos dados, realizou-se a revisão bibliográfica. Os dados foram analisados por meio do método indutivo através da comparação e inter-relação das informações obtidas na fundamentação teórica apresentada que contextualiza, inicialmente, o mercado e o consumo de moda.





Mercado e Consumo de Moda

Segundo Gomes, Lopes e Alves (2016), a moda é um fenômeno complexo e inerente ao comportamento humano que engloba aspectos sociais, culturais e de comunicação. Para Lipovetsky (2009), seu papel social na humanidade ocidental surgiu durante o desenvolvimento do mundo contemporâneo ocidental, configurando-se propriamente na segunda metade do século XIX e, na visão de Simmel (1995), o início da moda deu-se tanto como um elemento de distinção quanto de aprovação social. Estudos realizados por Svendsen (2010), indicam que aos poucos a moda se tornou uma ferramenta individual de comunicação, ultrapassando as definições de vestimenta ou adorno se tornando protagonista da inovação nos mais variados setores da indústria, como mencionado por Miranda (2017, p.27).

Miranda (2017, p.24) complementa ao declarar que as pessoas usam o ato de consumir como forma de interlocução, em que a troca vai além das mercadorias, compartilham-se valores, ideais e estilos. Azevedo e Giuliano (2015, p.112) acrescentam que a moda é um dos mais imediatos sinais de transformação política, social, econômica e cultural. Assim, reflete uma sociedade em constante movimento em busca de identificação e distinção e, ainda que não possa ser caracterizada como uma linguagem, é utilizada para identificar, comunicar e também para pertencer e delimitar sua atuação dentro dos grupos sociais, desenvolvendo ao mesmo tempo identidade social e coletiva. Atua também como um reflexo das mudanças comportamentais, estéticas e sociais do grupo do qual faz parte, tornando o mercado da moda tão complexo quanto o desenvolvimento do produto resultado do fenômeno que representa.





O mercado da moda, crescente em quantidade e diversidade de empresas, caracteriza-se por uma infinidade de marcas disputando espaço nas decisões de escolha dos consumidores. Comprova-se esta afirmação, com base nos dados da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) que, em 2017, divulgou que o Brasil tinha 33 mil empresas formais (com mais de 5 funcionários) dentro da cadeia têxtil e de confecção e 365 mil empresas de comércio de roupas, produzindo e vendendo 5,4 bilhões de peças e empregando 9,5 milhões de pessoas direta e indiretamente. Os mesmos dados mostram que a cadeia produtiva têxtil brasileira é a quarta maior do mundo, apoiada no maior mercado consumidor da América Latina e, segundo relatório do SEBRAE (2013), o quinto maior consumidor mundial de roupas.

No entanto, uma parte considerável da indústria de vestuário de moda, apesar da capacidade potencial de produção, depara-se com problemas de gestão que impactam negativamente na competitividade dos produtos. Segundo dados da ABIT (2017) os investimentos do setor são baixos (R\$1,9 milhões em 2017) e focados em maquinário e tecnologia, não havendo foco em pesquisas de mercado e ferramentas de gestão empresarial e de marcas, que poderiam torná-las mais eficazes e diferenciá-las dos demais concorrentes.

Neste ambiente, as empresas têm dificuldades em se destacar por manter seu foco nas estratégias de preço e de crescimento de produtividade, investindo pouco em estratégias de diferenciação e gestão. Segundo relatório do IDEIES - Instituto de Desenvolvimento Educacional e Industrial do Espírito Santo (2015) de análise de competitividade do setor, a busca pela formação de profissionais da moda com visão estratégica que une inteligência de mercado, branding e comercialização é uma recomendação visando o aumento da competitividade das empresas.





Quanto ao contexto empresarial, encontram-se muitas vezes, departamentos fragmentados onde as etapas de criação e desenvolvimento das coleções são desenvolvidas independentemente, prejudicando tanto os processos internos quanto a qualidade e a eficácia de seus produtos.

Alcançar sucesso em um cenário de mercado como esse, requer estratégias de gestão bem planejadas que integrem os departamentos, os objetivos e metas da empresa aos processos de criação, desenvolvimento, comunicação e difusão do produto de moda, uma vez que o sucesso é o resultado comercial e financeiro de uma série de fatores e características determinados pelo modelo de gestão da empresa.

Apesar da atividade dessas empresas estar diretamente relacionada ao design, o mesmo não faz parte da cultura da empresa e seus processos de desenvolvimento de produtos são tão complexos quanto o mercado no qual atua.

Processo de Desenvolvimento de Produtos de Moda

O processo de desenvolvimento de produtos de moda envolve muita dedicação, inspiração, pesquisa e planejamento. Esse âmbito de atividades requer profissionais plurais, com experiências e capacidades múltiplas e olhar conectado em todas as etapas que envolvem a criação de produtos.

No caso da moda, a inovação é o ponto de partida da criatividade, um pressuposto para o desenvolvimento de um produto ou serviço e é um feito difícil já que o processo criativo do setor tende a ser acelerado, uma vez que está em constante mudança.

Uma das grandes questões atuais, no desenvolvimento de produtos de moda, é a complexidade de todo o processo em si, que engloba uma grande quantidade de fatores influenciadores.





A quantidade de informações que impactam o caminho criativo, produtivo e de difusão dos produtos faz com que as roupas não sejam criadas e desenvolvidas apenas sob a ótica da temática escolhida pela marca, mas ao contrário, o processo envolve desde os objetivos estratégicos e econômicos da empresa até as tendências de moda relevantes, as inspirações, as limitações produtivas, o perfil e o acompanhamento do público alvo definido, entre outros fatores.

Assim, a criação de um produto de moda constitui-se em uma tarefa extremamente complexa por elencar tantas informações em seus processos, informações essas que não só influenciam as decisões do processo criativo quanto de alguma forma devem ser percebidas no produto final. Segundo Moraes (2010, p. 25), é necessária uma reflexão crítica e reflexiva preliminar sobre o próprio produto, a partir de um pressuposto cenário em que se destacam os fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais e estético-formais, tendo como base análises e reflexões anteriormente realizadas antes da fase de projeto, por meio de prévios e estratégicos recolhimento de dados. Assim, é um trabalho contínuo de recolhimento de dados através do acompanhamento do mercado e da sociedade, refletido e pensado criticamente e materializado em peças de roupa.

Os principais autores das metodologias de desenvolvimento de produtos de moda, Rech (2002), Jones (2005), Sanches (2017) e Treptow (2013), apontam que os fatores que influenciam a definição dos objetivos no desenvolvimento de produtos são divididos principalmente em três conjuntos de informação: o mercado (com os ciclos sazonais da moda e as tendências de comportamento que se refletem no consumo), a empresa (acerca dos recursos disponíveis e objetivos econômicos e estratégicos) e o público alvo (seu perfil físico e estilo de vida). Desta forma, Sanches (2011) constrói visualmente a





dinâmica dos agentes que influenciam e direcionam (figura 1) o processo de desenvolvimento de produtos.

Figura 1 – Fluxo de informações entre os agentes influenciadores do design de moda



Fonte: Adaptado de Sanches (2011).

Capelassi (2010, p. 17) ressalta ainda a velocidade e o desafio de projetar esses produtos que apresentam alto nível de obsolescência e dependem de extrema velocidade de criação e desenvolvimento, em função dos constantes lançamentos de tendências que rapidamente precisam ser oferecidos ao mercado. Por isso, segue a autora, os produtos de vestuário com informação de moda requerem planejamento e os profissionais trabalham com datas predeterminadas, cumprindo metas e prazos.



Diante de tantas informações e departamentos envolvidos, fica claro que a não ser que exista um processo de desenvolvimento eficiente e integrado entre todos os departamentos da empresa com estratégias e objetivos bem definidos, é de extrema complexidade criar, desenvolver e produzir essas coleções. Assim, aborda-se a gestão de design de moda a seguir, como estratégia para a organização do planejamento, organização e produção de empresas de moda.

Gestão de Design (de Moda)

Para a Organização Mundial de Design (WDO 2017), o conceito de design é descrito como o “processo estratégico de resolução de problemas que impulsiona a inovação, constrói o sucesso do negócio e leva a uma melhor qualidade de vida através de produtos inovadores, sistemas, serviços e experiências”. Já para Mastelini (2016, p.75), a palavra design deriva do latim *designo*, que significa idear, designar e está associada ao conceito de produto, ao projeto e planejamento. Seu uso abrange várias qualidades que vão desde a elaboração de projetos à busca de soluções bem-sucedidas para a idealização do produto desejado. Assim o design abrange tanto uma forma de pensar estrategicamente dentro das empresas influenciando seus processos e decisões quanto as metodologias e processos de desenvolvimento de produtos.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão é um complexo e constante processo de tomada de decisões que envolve aplicação de recursos para o alcance de objetivos organizacionais, estabelecendo-se como um ato estratégico, complexo, racional e em constante atualização, dentro dos negócios, que tem o papel de organizar as empresas, no âmbito dos recursos, processos e pessoas, de forma a alcançar os objetivos delimitados internamente.





Já a palavra estratégia tem sua origem no grego *stratēgia* e, no contexto organizacional, tem um grande número de definições. Este artigo utiliza como base, a definição de Hambrick (1980) que diz que estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização em seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas assim como influenciam seu desempenho. Dessa forma, utiliza-se também o conceito de Stead e Stead (2008) que definem a gestão estratégica como um processo contínuo que envolve os esforços dos gestores para ajustar a organização ao ambiente onde está inserida, desenvolvendo vantagens competitivas.

Por outro lado, o design estratégico, na visão de Mozota (2011), é um meio de expressar valores de uma empresa para seus diversos públicos de interesse e, segundo Magalhães (1997), é uma forma de atuação direcionada pelo gerenciamento, pelo design nas empresas que significa a utilização dos conceitos e dinâmicas do design nas técnicas e estratégias de gestão empresarial.

Já a gestão do design, para Best (2012, p.8), é o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências, que fazem parte da vida diária das pessoas e, na visão de Mozota (2002), desenvolver a gestão do design envolve todo um processo integrado, multidisciplinar e transversal de várias atividades de design.

Assim, todos os conceitos abordados acima de gestão, estratégia, design, gestão estratégica de design (também chamada de design estratégico), e da gestão de design relacionam-se a medida em que a gestão de design aborda sua utilização como ferramenta estratégica de gestão para as empresas e, ao tratar de uma marca de moda, leva em conta a importância da integração dos processos criativos da marca com suas estratégias comerciais, administrativas



e de *marketing*. Integra o trabalho da empresa de forma que ela reflita sua essência e seus objetivos em todos os seus processos e pontos de contato com o consumidor.

Desta forma, pela formação diferenciada, com foco no tipo de produto e não somente no design, é importante salientar a relevância da aplicação da gestão estratégica de design em empresas de moda. Pois segundo Rech (2002, p.37), é possível conceituar produto de moda como qualquer elemento ou serviço que conjugue as propriedades de criação (design e tendências de moda), qualidade (conceitual e física), vestibilidade, aparência (apresentação) e preço a partir das vontades e anseios do segmento de mercado ao qual o produto se destina. Sendo assim, é possível formar um conceito de design de moda ao unir o conceito de produto de moda com o do design, aliando o conceito de desenvolvimento de produtos do design aos processos da moda.

Ao observar o design como formação de conceito de produto, ou processo de planejamento e gestão dentro de empresas e comparar com a moda e seu sistema de desenvolvimento e produção, é possível afirmar que a gestão do design pode estar presente nas empresas de moda ao observar que a criação de moda englobaria, dentro de todas as particularidades do setor, a gestão do design em todos os seus níveis pois, segundo Mozota (2011), a gestão de design pode funcionar em três níveis dentro de uma organização:

- No nível estratégico (o que), o design analisa, reflete, planeja e estuda as possíveis ações e direcionamentos que a empresa deve tomar para alcançar seus objetivos de médio e longo prazo, tendo impacto tanto interno, na organização, quanto em seu planejamento. Sua função é alinhar a empresa conectando suas metas ao resultado de seu trabalho;

- No nível tático (como), o design planeja, implanta e monitora as tarefas e atividades que devem ser realizadas para que as metas definidas pela





estratégia sejam cumpridas, organizando os recursos necessários para tal, relacionando-se com a gestão de pessoas promovendo a integração, a troca de conhecimento e informações internamente de forma a tornar as estratégias do negocio visíveis e tangíveis para toda a organização e influenciando como a organização e sua marca são expressadas e percebidas internamente pelo consumidor. Atuando diretamente no alinhamento da identidade e na criação de uma cultura de marca interna, explorando o potencial de inovação das equipes e engajando os colaboradores na filosofia da empresa;

- No nível operacional (como), o design atua nos processos de desenvolvimento dos produtos, englobando as pesquisas, os aspectos produtivos e as interações com o consumidor, tornando as metas da empresa visíveis, tanto na criação dos produtos e serviços, como em sua comunicação e difusão. Agindo, a partir das propostas definidas na execução dos projetos, de forma a materializá-las, na forma de produtos e serviços e de todas as atividades relacionadas diretamente ao seu processo de oferta e venda no mercado (BEST, 2012; CHIAVENATO, 2014; MOZOTA, 2011; SILVA, 2015; TANURE, KISTMANN, 2010).

O design adota uma perspectiva centrada no usuário (consumidor). Assim, no desenvolvimento de produtos de moda, a gestão de design objetiva o alinhamento entre metas organizacionais, estratégicas e operacionais, de forma a gerar valor e estimular o crescimento da empresa através do foco na valorização de seu consumidor alvo, seus desejos e necessidades. São conceitos e ferramentas que configuram processos de inovação baseados no design pois determinam a inovação por meio de informações adquiridas transversalmente no acompanhamento do consumidor. Por fim, a valorização da marca nos processos internos e de criação, configura outro aspecto da gestão de design pois os conceitos de marca transformam-se na força que conduz à





criação de produtos, ações e relacionamento com o cliente, tornando-se parte importante e integrada, compondo todo o processo criativo.

Considerações Finais

Os conceitos de gestão de design mostram que se trata de um modelo que deve estar presente na gestão e nos processos empresariais, da concepção ao lançamento de produtos de moda no mercado pois, a partir do exposto, é mister aceitar que empresas de moda seriam beneficiadas com a utilização da gestão de design em todos os seus níveis, seja em caráter estratégico, tático ou operacional.

O design, assim, passa a ser uma ferramenta de desenvolvimento da estratégia organizacional unificando objetivos, estratégias, produtos, comunicação, distribuição e identidade de marca, gerenciando processos de desenvolvimento de produto, a inovação, tanto na cultura da empresa quanto nos processos e produtos. Também integra departamentos e equipes possibilitando transformações estruturais, culturais e de procedimentos para a evolução futura da empresa ao propiciar um desenvolvimento de coleções mais eficaz, revertendo em ganhos no faturamento e no valor de marca e, por consequência, das empresas.

Agradecimento

O presente trabalho foi realizado com apoio da FAPESC - Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina - Brasil.

Referências





Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT

Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em 17/10/2017.

AZEVEDO, Paola Zambon; GIULIANO, Carla Pantoja. **Cross-Cultural Design: cruzamentos entre Cultura e Moda**. Revista D.: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade, Porto Alegre, v. 7 n.1, 108-129, 2015.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CAPELLASSI, Carla Hidalgo. **Metodologia projetual para produtos de moda e a sua interface com as tabelas de medidas do vestuário**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

GOMES, Nelson P.; LOPES, Maria A. V.; ALVES, Paulo E. **Coolhunting e estudos de tendências aplicados à moda: modelo de segmentação estratégica**; ModaPalavra E-periódico, Ano 9, n.17, p.5-26, jan-jun 2016.

HAMBRICK, D. C. **Operationalizing the concept of business-level strategy in research**, *Academy of Management Review*, v. 5, iss. 4, p.567-575, 1980.

Instituto de Desenvolvimento Educacional e Industrial do Espírito Santo – IDEIES, 2015.

Disponível em: < http://www.invistanoes.es.gov.br/images/contratos-de-competitividade/analise-dos-setores/analise_vestuario.pdf> acesso em 24 julho 2018.

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

LIPOVETSKY, Gilles. **O Império do Efêmero: A Moda e seu Destino nas Sociedades Modernas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

MAGALHÃES, C. F. **Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro: CNI, SENAI, CETIQT, 1997.





MASTELINI, Fabíola; ALMEIDA, Ricardo Brito. **Os Diversos Desenhos no Design de Moda: A Comunicação no Processo Criativo.** IARA – Revista de Moda, Cultura e Arte Vol. 8 no 2, p.73 -86, São Paulo: Centro Universitário Senac, Janeiro de 2016.

MIRANDA, Ana Paula de. **Consumo de moda.** A relação pessoa-objeto. 2o edição. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

MORAES, Dijon de. **Metaprojeto** – o Design do Design. São Paulo: Blucher, 2010.

MOZOTA, Brigitte B. de. **Design Management.** Paris: Éditions d'organisation, 2002.

MOZOTA, Brigitte B. de. et al. **Gestão do Design** – Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RECH, Sandra R. **Moda: por um fio de qualidade.** Florianópolis: Editora da UDESC, 2002.

SANCHES, Maria C. de F. **Uma análise da delimitação projetual no design de moda.** In: VI CIPED, Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Anais. Lisboa: CIAUD, 2011.

SANCHES, Maria C. de F. **Moda e Projeto** – estratégias metodológicas em design. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Revista Conexão. ANO VII / No 39 / NOV-DEZ 2013 Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Revista%20Conexão/conexao39.pdf>>. Acesso em: 17 Maio 2018.

SILVA Jr., José E. da. **A Contribuição do Design para a Gestão de Estratégias Corporativas.** Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2015.

SIMMEL, Georg. **A Filosofia da Moda.** Rio de Janeiro: Zahar, 1995.





STEAD, J.G.; STEAD, W.E. **Sustainable Strategic Management: an evolutionary perspective.** *International Journal of Sustainable Strategic Management*, v.1, n.1, p.62-81, 2008.

SVENDSEN, Lars. **Moda: uma filosofia.** Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

TANURE, Raffaella L. Z.; KISTMANN, Virgínia B. **A Apropriação da Gestão do Design:** um estudo de caso no setor do vestuário. *Design e Tecnologia*, [S.l.], v. 1, n. 02, p. 22-28, dez. 2010. ISSN 2178-1974. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/det/index.php/det/article/view/28>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

TREPTOW, Doris. **Inventando Moda:** planejamento de coleção. 5. ed. Brusque: do Autor, 2013.

WORLD DESIGN ORGANIZATION – WDO, 2017.

disponível em: <<http://wdo.org/about/definition/>>. Acesso em: 05 de Abril de 2017.

