

RELAÇÕES INTERDEPARTAMENTAIS ENTRE *DESIGN* E PRODUÇÃO EM UMA EMPRESA DE SURFWEAR

Interdepartmental relations between design and production in a company specialized in surfwear

Gonçalves, Camila de Oliveira; Mestre; Universidade Santa Cecília
camilaog@uol.com.br

Resumo

A pesquisa observa as relações entre os departamentos de *design* e de produção de uma empresa do segmento de surfwear que adota o *outsourcing* e o *offshore outsourcing* como estratégia produtiva. Tal observação busca identificar possíveis falhas na comunicação que possam gerar impactos negativos à empresa e à toda cadeia global de valor, à qual esta se insere.

Palavras Chave: Confeção, Indústria, Comunicação.

Abstract

The research seeks to observe the relations between design and production in a company in surfwear segment that embraces outsourcing and offshore outsourcing as a productive strategy. This observation aims to identify possible gaps in communication that may generate negative impacts to the company and the global value chain in the entire.

Keywords: Clothing manufacture, Industry, Communication.

Introdução

O segmento de *surfwear* é formado por consumidores que tem valores e opiniões divergentes dos demais consumidores de moda. Neste caso, o desejo por produtos diferenciados exige a junção de duas propriedades que definem o termo *Design*: funcionalidade e qualidades estéticas.

A demanda do mercado por artigos com tais qualidades exige que, cada vez mais rápido, as confecções sejam capazes de desenvolver e produzir novos

produtos, considerando variações de cores, formas, modelos e tamanhos. Para garantir a viabilidade dos projetos, é necessário que haja entrosamento entre os departamentos, especialmente *design* e produção, de forma que se garanta um resultado fiel ao projeto inicial, sem apresentar distorções. Esse entrosamento só é possível quando se estabelece a comunicação.

O ato de comunicar é uma maneira de interação e de diálogo visando tornar algo comum. Não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. Mas no ambiente das organizações, a dimensão da comunicação pode estar reduzida a um instrumento de divulgação de determinados acontecimentos e de controle, o que se descaracteriza da sua função principal que é a integração entre as pessoas (SENGER e OLIVEIRA, 2003, p.111).

Hall (2004, p.156) adverte que quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às idéias, mais importante se tornará a comunicação, que por sua vez, é complexa e sua tecnologia não permite uma rotinização fácil.

Diante da exposição destes fatos, este artigo busca a partir do estudo de caso único da rotina de uma empresa de confecção de roupas no segmento *surfwear*, desvendar as formas de comunicação que viabilizam o entrosamento interpessoal e interdepartamental entre *design* e produção, especificamente. Pretende-se, também, entender como as falhas na comunicação podem interferir nesse processo.

Abordagem metodológica

Este estudo encaminha a pesquisa para o estudo de caso único, pois este formato representou a melhor alternativa tipológica, uma vez que, por não haver nenhum estudo que aborde o tema da comunicação relacionada à confecção sob o aspecto da gestão, esta autora optou pelo caso único da empresa denominada S.¹ pelo fato de ser uma das poucas empresas brasileiras no setor de vestuário que apostam no *offshore outsourcing* como meio de se obter maior produtividade e preços mais competitivos.

Especificamente na baixada santista, não há outra nesse segmento atuando de maneira semelhante. Sendo assim, o caso apresenta condições ambientais que permitem a aplicação do método de estudo de caso, podendo ser entendido como raro ou extremo, devido à situação na qual se encontra.

As limitações da pesquisa dizem respeito à própria metodologia do estudo de caso que não permite generalizações dos resultados obtidos para outras empresas, sendo elas do mesmo setor ou de outros, limitando-se à empresa analisada, pois

cada uma contém sua própria realidade, que é exclusiva para aquele caso específico (YIN 2005, p.10).

A Comunicação

Para compreender a questão da comunicação vista sob o foco das relações interdepartamentais na empresa objeto de estudo deste artigo, faz-se necessário compreender primeiramente a questão da comunicação de modo mais amplo e genérico.

Portanto, a comunicação é uma transação entre indivíduos onde uma parte é o emissor e a outra o receptor, em uma ocasião específica. De modo geral, a comunicação entre os indivíduos se dá a partir de quatro formas (CASADO, 2002, p.273), são elas:

- ◆ Verbal: feita por meio de fala ou escrita,
- ◆ Não-verbal: pode ser representada por meio de gesto, postura corporal ou outra forma sutil de se comunicar,
- ◆ Simbólica: por meio do vestuário, desenhos, decoração, entre outras
- ◆ Paralingüística: por meio do tom de voz, ritmo da fala, entre outras.

A partir da troca de mensagem, aquele que a recebe passa a analisá-la e formar suas próprias impressões, considerando sua cultura, seus valores pessoais e o cenário onde tal mensagem é passada (HALL, 2004, p.158). Uma vez inserido no processo de comunicação, os indivíduos criam expectativas sobre as percepções que tiveram acerca da mensagem e com isso limitam-se a apreender somente aquilo que apresenta algum significado, despertando a predisposição para reagir a um estímulo de maneira positiva ou negativa, também sendo chamado de atitude (HALL, 2004, p. 155).

No tocante à apreensão das informações contidas nas mensagens, Casado (2002, p.279) enfatiza que, transversalmente, há traços inatos de personalidade observados por Carl Gustav Jung que direcionam tal apreensão. São elas: sensação, intuição, pensamento e sentimento.

A Comunicação nas Organizações

Diante da explanação geral sobre o tema da comunicação, é possível perceber que, por si só, o processo de comunicação é complexo e permeado por

variáveis externas e internas aos indivíduo. A adição de valores organizacionais a esse processo o torna ainda mais complexo, pois as estruturas organizacionais, com seus diversos tamanhos, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização, são criadas para ser ou tornar-se sistemas de processamento de informações.

A própria criação de uma estrutura organizacional é um sinal de que as comunicações devem seguir uma determinada trajetória (HALL, 2004, p.156), cujos padrões seguem elencado abaixo:

- ◆ Produção e Controle: Destinada a execução, monitoramento, controle e avaliação dos trabalhos.
- ◆ Necessidades Organizacionais: Relativas aos comunicados internos, como mudanças nos procedimentos e processos
- ◆ Socialização: Voltado ao estudo do processo de comunicação na empresa

Compostas essencialmente por pessoas, as organizações são definidas por Morgan (2002, p.19) como “complexas, ambíguas e paradoxais”. Segundo o autor, o grande desafio é aprender a lidar com todos estes aspectos, permeados por interesses distintos que precisam ser administrados e apoiados no processo de comunicação.

Tal processo é entendido como uma forma de perpetuar e disseminar a cultura da empresa, repassando aos seus colaboradores os padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal (CASADO, 2002, p.273).

Contudo, Drucker (2001, p.134) profere que atualmente, graças as recorrentes mudanças comportamentais da sociedade, há um aumento significativo dos ruídos que geram aos receptores a incompreensão das mensagens emitidas.

Procuramos nos comunicar mais hoje, ou seja, fazemos mais esforços de conversar com os outros usando um excesso de meios de comunicação, algo inimaginável no tempo da Primeira Guerra Mundial. {...} O nível de ruído aumentou com tanta rapidez que ninguém mais consegue ouvir realmente toda essa babel de comunicações (Drucker, 2001, p.134)

Ainda segundo Drucker (2001, p.134), as considerações fundamentais para se estabelecer um processo de comunicação eficiente podem ser sintetizadas da seguinte maneira:

- ◆ Comunicação é percepção,
- ◆ Comunicação é expectativa,
- ◆ A comunicação impõe exigências,
- ◆ A comunicação e informação são itens distintos e totalmente opostos, todavia, são interdependentes.

Considera-se que, durante a trajetória da comunicação, podem ocorrer empecilhos que causem transtorno ao processo. Entre os mais recorrentes, observam-se:

- ◆ Ruídos: sinais que não fazem parte da mensagem,
- ◆ Distorções: omissão e manipulação das informações,
- ◆ Linguagem: causadas por diferenças sociais, e regionalismos
- ◆ Sobrecarga: o excesso de informações é tão prejudicial quanto a falta delas.

Por fim, é importante ressaltar que o processo de comunicações nunca ocorrerá de maneira perfeita, devido ao alto nível de interferência individual.

A Empresa

O início da empresa se deu no ano de 1983 quando o empresário A. A. começou a produzir e comercializar por meio de venda direta pequenas quantidades de mochilas e casacos emborrachados. Com o aumento da demanda pelos produtos, foi aberta a primeira loja de varejo multimarcas em um shopping na cidade de São Vicente, litoral de São Paulo, onde também havia a oferta de produtos de marca própria, ou marca de loja (*store brand*).

Atualmente, são vinte e três lojas, sendo nove próprias, sete franqueadas e sete licenciadas, estas últimas estão instaladas em Portugal, além de distribuir produtos de marca própria também para grandes varejistas nacionais e internacionais.

Desde o início das atividades da empresa até os dias atuais, o mercado passou a exigir um maior diferencial no atendimento ao consumidor. As lojas passaram a ser ambientadas seguindo inspirações do estilo de vida prezado pelos surfistas, propondo aos consumidores uma experiência baseada na sensorialidade, que os incita a fazer parte daquele cenário tranquilo e natural. Com esse conceito, aliado a variedade de produtos de marca própria oferecida, atualmente, a empresa se diferencia das demais lojas do segmento, passando a ser lembrada pelo nome, ou seja, passa a se estabelecer como marca.

Ao se tornar uma marca, ampliaram-se os horizontes para produtos e negócios, aumentando a penetração da empresa S. no mercado de *surfwear* brasileiro e, posteriormente, mundial. Foram feitos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, embalagens, marketing, comunicação e pontos de vendas (próprios ou franqueados) a fim de reafirmar o posicionamento da marca em todos os pontos de contato com o consumidor a fim de incentivar a formação de uma ligação afetiva do consumidor em relação à marca, garantindo o crescimento da empresa (NASSER. 2005, p.38).

Estrutura Organizacional

A enxuta estrutura da Empresa S., cujo número de funcionários não foi revelado, é baseada no modelo de organização funcional, consistindo no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro da empresa. A estrutura da empresa foi agrupada em departamentos e nem sempre existe um gerente para cada um deles.

O número de gerentes tende a ser econômico, pois se o tamanho aumentar muito pode surgir problemas como a excessiva especialização subdividindo e criando novas camadas funcionais e novos cargos. Tornando a estrutura complexa, piramidal e feudal, trazendo um distanciamento dos objetivos principais da organização.

Departamento de *Design* da Empresa S.

A partir da pesquisa documental e da observação sistemática e não participativa desta pesquisadora do trabalho dos designers *in loco*, foi possível coletar dados para descrever a estrutura e a rotina do departamento de design da empresa S.

Desse modo, observou-se que, no escritório central da marca S, trabalham dois *designers* que operam softwares como *Adobe Photoshop*, *Illustrator* e *Corel Draw*. Quanto ao perfil de ambos, as semelhanças estão no fato de serem bilíngües (português e inglês), pró-ativosⁱⁱ e tem conhecimentos sobre as áreas mercadológicas e produtivas do setor têxtil, de confecções e de calçados. Entre as responsabilidades e tarefas que permeiam a rotina de trabalho dos *designers* estão:

Tabela 1 – Representação simplificada das Responsabilidades e Tarefas do *Designer* na empresa S.

Responsabilidades	Tarefas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisar tendência de moda. ▪ Pesquisar público-alvo. ▪ Criar modelos para coleção. ▪ Manter contato com os fornecedores de aviamentos, tecidos e outros. ▪ Planejar o desenvolvimento de pilotagens e mostruários. ▪ Informar ao departamento comercial sobre as aquisições de materiais, caso se façam necessárias. ▪ Encaminhar modelos aprovados com suas devidas especificações ao departamento produtivo. ▪ Informar o planejamento e a realização do cronograma das amostras ao departamento comercial. ▪ Corrigir possíveis imprecisões nas fichas de especificações técnicas de produto, antes que estas sigam para a produção. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coletar e selecionar informações que possam gerar idéias para novos produtos. ▪ Desenhar todos os modelos da coleção, incluindo todos os detalhes contidos nos itens. ▪ Preencher ficha de especificações técnicas de produto corretas. ▪ Enviar ao departamento comercial as requisições de materiais necessários.. ▪ Entrar em contato com fornecedores de insumos a fim de elaborar possíveis desenvolvimentos personalizados à marca. ▪ Entrar em contato com as terceirizadas a fim de solicitar peças piloto. ▪ Entrar em contato com as terceirizadas para esclarecer ou reforçar informações contidas nas fichas. ▪ Informar-se sobre novas tecnologias surgidas nos setores abordados.

Fonte: elaborado pela autora

Após extensa pesquisa em torno dos atributos dos produtos gerados neste departamento, inicia-se a fase de concepção dos produtos, os quais estabelecerão contato futuro com o setor de produção.

Durante a fase de concepção de um produto, cada pormenor existente em cada produto deverá ser descrito em uma ficha de especificações técnicas, também chamada de ficha técnica, pode colaborar para que se obtenha maior fluidez de produção, maior qualidade e menor índice de desperdício de recursos.

As fichas de especificação técnica são redes formais de comunicação, tanto no ambiente interno da empresa quanto no externo, que aparecem sob a forma de comunicação verbal e simbólica simultaneamente. É verbal, pois contém informações escritas em português ou inglês, de acordo com o receptor e simbólica, pois contém desenhos técnicos dos produtos, enfatizando detalhes, cores utilizando-se a escala *Pantone*ⁱⁱⁱ e indicações dos elementos que compõe o mesmo. É importante que as mensagens contidas nessas fichas sejam claras e precisas para todos aqueles que necessitam utilizá-la.

Ao mesmo tempo em que elabora as fichas, o *designer* também estabelece contato com o departamento comercial ou diretamente com alguns fornecedores de insumos e mão-de-obra, caso se façam necessários para viabilizar o projeto. Essa comunicação, no entanto pode ser formal ou informal, dependendo da necessidade específica de cada projeto de produto realizado.

Após o desenvolvimento das especificações do produto, o próximo passo é avaliar e melhorar o projeto objetivando o aperfeiçoamento do produto antes que seja introduzido na linha de produção.

Uma idéia é gerada, dando origem a especificações de determinado produto. Efetuadas as devidas determinações sobre o produto em uma ficha técnica, apresenta-se esta à uma equipe multidisciplinar que avaliará a viabilidade de se produzir tal produto. A avaliação do departamento produtivo, por exemplo, buscará o que existe naquele produto que poderá gerar um gargalo de produção e definirá a grade e a quantidade de itens que serão produzidos naquele modelo. O departamento financeiro avaliará os custos deste produto e o comercial avaliará se o modelo e o preço estão adequados ao público-alvo atendido e definirá as grades que deverão ser produzidas. Caso haja alterações, esse trâmite é refeito (GONÇALVES, 2008, p 72).

O caráter relacional e integrado da comunicação é inerente a reunião interdepartamental, nesse sentido, aponta-se a necessidade da predominância da comunicação formal moderada entre a equipe de modo a promover a troca de informação necessária para alcançar os objetivos propostos. A idéia de informações necessárias se baseia na premissa levantada por Drucker (2001, p.138) e Casado (2002, p.281) de que o excesso de informações pode ser tão prejudicial quanto a falta, portanto, os departamentos devem filtrar as informações de acordo com a qualidade e a necessidade de transmiti-las, haja visto que a entrada de informação em um departamento é oriunda da saída de outro.

Um ponto relevante que deve ser considerado ao se realizar uma reunião interdepartamental é a criação de um histórico das informações trocadas, de modo a permitir uma visão das ações passadas, pois, caso não se realize uma ata ou outro documento semelhante que possibilite acompanhar os resultados da análise, toda informação fica ancorada no aspecto verbal, o que não significa que os ajustes propostos não serão realizados.

Por fim, com todas as etapas anteriores cumpridas, o projeto do produto é encaminhado para as terceirizadoras (*outsourcers*) sob a forma de solicitação de protótipo, também chamada de peça piloto. A terceirizadora, então prepara uma peça tal qual se apresenta na ficha de especificações técnicas, executando as etapas de modelagem, corte, costura, artes final (estampa, bordado) e acabamento. Assim que fica pronto, o protótipo é enviado à sede da empresa para aguardar aprovação do *designer* e, por ventura, dos outros departamentos envolvidos. Se o protótipo for aprovado, a ficha de especificações é anexada à ele e ambos seguem

para o departamento de produção para iniciar o processo produtivo. Se não for, retorna à terceirizada com as devidas indicações de alterações para ser refeito.

Já quando se trata de terceirizadoras *offshore* não há processo de pilotagem e aprovação, há apenas a liberação pra produção em grandes quantidades. Em ambos os casos, a comunicação é formal, e centralizada no *designer*, no entanto, podem ocorrer adversidades durante o processo de recebimento das mensagens que poderão vir a ser mais bem esclarecidas pela rede informal.

O Departamento de Produção Industrial da Empresa

As ações do departamento de produção da empresa S. são executadas por dois gestores que tem tarefas e responsabilidades comuns, no entanto, um dos gestores é responsável pela seleção, acompanhamento e suporte às empresas terceirizadas de produção em território nacional (outsourcing), o outro cuida das empresas instaladas na Ásia (offshore outsourcing).

Tabela 2 – Representação simplificada das Responsabilidades e Tarefas do Gestor de Produção na empresa S.

Responsabilidades	Tarefas
<ul style="list-style-type: none"> • Planejar as atividades do departamento de produção. • Estabelecer parcerias com as terceirizadas. • Manter as terceirizadas abastecidas. • Fazer o balanceamento de produção. • Zelar pela qualidade da manufatura dos produtos. • Fornecer respostas precisas a todos os clientes internos ou externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Receber e distribuir os desenvolvimentos para as terceirizadas, quanto ao tipo de produto e a capacidade produtiva de cada uma. • Estabelecer os objetivos táticos e operacionais do departamento. • Programar e controlar as atividades do departamento de produção. • Supervisionar a qualidade do produto. • Atualizar ordens de pagamento junto ao departamentos financeiro. • Atualizar ordens de recebimento junto ao departamento de logística. • Calcular os custos totais da peça.

Fonte: elaborado pela autora

Entre as duas modalidades de terceirização, a empresa conta atualmente com cerca de 12 empresas parceiras, formando um encadeamento estratégico cujas premissas de parceria com os fornecedores é a colaboração mútua, que gera a necessidade de ocupar durante todo o ano as empresas parceiras. Em contrapartida, é possível fazer algumas exigências em relação a qualidade do produto e insumos utilizados.

A produção industrial é influenciada por padrões relacionados às estratégias locais de onde está instalada. No Brasil, a estratégia utilizada é a diversificação, devido ao perfil flexível das confecções industriais. Já no caso das empresas

asiáticas, a estratégia é a *commoditização*^{IV}. Em virtude dessa divisão estratégica, coube à empresa S. dividir seus produtos em famílias ^Vque visam facilitar o direcionamento da produção aos parceiros especializados em uma ou outra estratégia.

Entre as funções administrativas dos gestores, ressalta-se o planejamento, programação e controle de produção, ao qual atribuir-se-á a sigla PPCP. O objetivo principal do PPCP é tornar real o trabalho do *design* por meio de processos fabris terceirizados, assegurando o cumprimento dos prazos, quantidades e qualidade requisitados. Além disso, monitora, controla e ajusta possíveis desvios de desempenho da produção em relação ao que foi planejado e programado (SCILIANO, 2001, p.20).

O Processo Produtivo

O processo produtivo tem início na reunião de planejamento de projeto, quando todos os departamentos se reúnem a fim de realizar uma análise prévia da viabilidade de cada produto que será produzido. Ressalta-se que, nesta fase, o produto já foi alterado e aprovado pelo *designer* que, por sua vez, encaminha o material formado por peça piloto (quando existente) e ficha técnica o para o gestor de produção apropriado. A partir daí, cada gestor inicia o planejamento, a programação e o controle da produção cabível ao processo de gestão em que atua.

Após a programação da produção, cabe ao PPCP emitir as ordens de serviço que serão enviadas para as terceirizadoras autorizando o início do processo produtivo. Simultaneamente, deverão ser enviadas aos departamentos financeiro e de logística (inserido no departamento comercial) as ordens de recebimento, que serão colocadas na programação destes departamentos.

Tão logo estes procedimentos sejam tomados, será iniciado o acompanhamento e controle da produção, onde serão verificados *in loco* se os itens constantes da ficha de especificações estão sendo realizados, se os padrões de qualidades estão em conformidade com o solicitado e se os prazos de entrega serão cumpridos

Análise dos Resultados do Estudo de Caso

Durante a concepção de um projeto é necessário atentar para o modo como cada especificação é passada adiante, a fim de descartar as incoerências. Esse julgamento é necessário ser feito em cada uma das etapas pelas quais os produtos são submetidos. Todavia, esse procedimento só terá resultados se houver comunicação efetiva entre os agentes do processo, onde cada um deverá compreender o contexto cultural do outro para que possa cumprir suas tarefas pensando no benefício proporcionado ao todo. Certamente o receptor da mensagem não terá a mesma visão do emissor, no entanto, consegue compreender a complexidade do problema apresentado (Drucker, 2001,138).

Uma ação que vai de encontro com estas premissas e tem apresentado resultados favoráveis dentro da empresa S. são as reuniões interdepartamentais para aprovação e ajustes de projeto. Nessas reuniões, todos os envolvidos manifestam suas impressões sobre o projeto e compartilham seus conhecimentos a fim de evitar possíveis falhas no processo produtivo e de distribuição. Com o estabelecimento desta comunicação, todos terão a oportunidade de perceber as expectativas alheias no que concerne ao projeto em vias de ser concretizado e, sabendo quais são elas, procuram atendê-las.

Desse modo, levanta-se o tema da comunicação interpessoal como base do processo de compartilhamento do conhecimento organizacional, enfatizando que a empresa S. já caminha nesta direção e que, de fato, tem conseguido êxito com a adoção dessa ação conjunta entre os departamentos de *Design* e *Produção*. Isso reforça a idéia da importância de um processo de comunicação eficaz que tanto influencia no desempenho humano e dos negócios.

Por fim, entende-se que houve êxito no alcance do objetivo geral proposto nesta pesquisa que visava desvendar as formas de comunicação que viabilizam o entrosamento interpessoal e interdepartamental entre *design* e *produção*, especificamente, bem como foi possível entender como as falhas na comunicação podem interferir nesse processo.

Referências Bibliográficas

CASADO, Tânia. *O papel da comunicação interpessoal*. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana C. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002

DRUCKER, Peter F. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo, Thomson Learning: 2001

FLEURY, Maria Teresa L. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas: 1996

GONÇALVES, Camila de Oliveira. *A comunicação entre o design e o departamento produtivo de uma confecção de vestuário: um caso no segmento de surfwear*. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios. Universidade Católica de Santos. Santos, SP: UNISANTOS, 2008

HALL, Richard H. *Organizações: Estruturas, processos e resultados*. São Paulo, Prentice Hall: 2004

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. 2ª ed. Atlas, São Paulo: 2002

NASSER, José Eduardo. *O futuro das marcas e as marcas do futuro no varejo*. In: FAE Business (Revista). n. 11. Curitiba: 2005

SENGER, Igor; OLIVEIRA, Luis Carlos Ferreira de Sousa. *Comunicação organizacional: um meio de integração e envolvimento dos agentes nos ambientes organizacionais*. In Revista de Administração. v. 2, n. 3, (nov. 2003). Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Ed. URI: 2003.

SCILIANO, Marcelo. *PCP: Planejamento e Controle da Produção*. in: Costura (Revista) Perfeita, n. 17. São Paulo, Cavemac:2001.

SLACK, Niguel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. 2ª ed. Atlas, São Paulo: 2002

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre, Bookman: 2005.

ⁱ Em tempo, esta autora esclarece que a identidade do empresário e o próprio nome da empresa não serão divulgados neste artigo.

ⁱⁱ Pró-ativo: indivíduo capaz de tomar as próprias decisões não se limitando a responder estímulos do ambiente onde está inserido.

ⁱⁱⁱ Pantone: Escala universal de cores

^{iv} *Commoditização*: Neologismo criado a partir da palavra inglesa *Commodity*

^v Famílias de produtos: Produtos com características comuns entre si