

Gestão de Design e estratégia: relação teoria e prática na moda
Management Design and Strategy: relationship between theory and practice in fashion

Daniela Petter
Centro Universitário Ritter dos Reis - Brasil
danicammy@gmail.com

Bibiana Silveira Horn
Centro Universitário Ritter dos Reis - Brasil
bibiana.silveira.horn@gmail.com

Fabiane Wolff
Centro Universitário Ritter dos Reis - Brasil
fabiwolff@hotmail.com

Resumo. Este artigo busca relacionar a teoria de gestão de design com a prática profissional do design. Analisa a relação da gestão de design e da estratégia com a metodologia de design e moda. Para tanto, uma pesquisa qualitativa, com base em referencial teórico é operacionalizada e permite averiguar a relação sugerida e sua influência no setor desenvolvimento de produto de uma empresa de moda.

Palavras chave. Gestão de Design; Design de Moda; Estratégia em Design.

Abstract. This paper relate the theory of design management with the professional practice of design. Examines the relationship of design management and strategy with the methodology of design and fashion. Therefore, a qualitative research based on theoretical framework is operationalized and allows to determine the suggested relationship and its influence on product development sector of a fashion company.

Palavras chave. Design Management; Fashion Design, Design Strategy.

1 Introdução

Diante da globalização e das conseqüentes quedas de fronteiras e barreiras, difícil mesmo é entender os movimentos da sociedade. O rápido acesso as informações desperta insegurança, principalmente no meio corporativo. As empresas promovem ações para se manterem no mercado, acima das empresas rivais, utilizando diferentes estratégias competitivas e as renovando-as conforme suas necessidades.

Tanto empresas de moda como de produtos vivenciam diariamente os anseios de resguardar suas estratégias para si, já que há uma imensa competitividade nestes setores. Para Renzo Rosso, “a moda é inspiração, criatividade, intuição. Mas também organização, estratégia, gestão. E estes dois elementos aparentemente desconsiderados, devem conviver e unir-se para assegurar o êxito de uma ideia empresarial” (ROSSO APUD SAVIOLA; TESTA, 2007, p. 9). A base de uma boa estratégia competitiva está na competência do gestor em administrar estes elementos em harmonia.

No desenvolvimento de produto, o processo pode ser definido “como a integração de sub processos distintos e complementares: o primeiro, centrado nos componentes estéticos, está dominado pelos criativos; o segundo centrado nos componentes econômicos e competitivos, é dirigido pelos Gerentes” (SAVIOLA; TESTA, 2007, p. 190). O gerente tem um papel fundamental nesse processo, o que introduzir os seus conhecimentos de design para todos os segmentos da empresa, pois é dessa área de conhecimento que vai emergir inovadoras ideias competitivas. Essa atividade é reconhecida como gestão de design, cujo enfoque é atender às necessidades de gestão da empresa e reconhecer a importância do design em todos os setores da empresa como vantagem e estratégia competitiva. A gestão de design emerge como uma atividade aberta a profissionais de áreas distintas, porém a empresa deve ocupar-se da atividade de design (MANUAL de gestão de design, 1997).

2 Objetivos e Método

O presente estudo tem por objetivo relacionar e analisar a gestão de design, com foco no design como estratégia em dois momentos: a) Analisar uma metodologia de moda e outra de produto com a gestão de design, b) Avaliar a relação da teoria da gestão de design com a realidade de uma empresa.

Para dar conta da proposta o artigo, tem como base autores da área de gestão de design e design como estratégia para fundamentação teórica. E, por conseguinte analisou-se a metodologia de desenvolvimento de produto, Lobach (2001) e a metodologia de desenvolvimento de coleção de moda Treptow (2007).

A pesquisa de campo é de caráter exploratório, qualitativo através de entrevistas em profundidade, já que neste tipo de entrevista é possível analisar a percepção individual sem interferência de outros meios. O elemento de estudo nesta pesquisa é o uso da gestão de design em um caso real, se a empresa de fato aplica esses conceitos e como aplica. A coleta de dados foi realizada, por meio de pesquisa exploratória, qualitativa, segundo Malhotra (2005, p. 113) este tipo de pesquisa “explora com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação”, com aplicação de roteiro aberto, direcionado a pessoas que trabalhassem no setor de desenvolvimento de produto de uma empresa do segmento de moda.

A pesquisa foi realizada com dois profissionais, do mesmo setor, porém de diferentes cargos. Um designer com formação em design de produto e um assistente com formação incompleta da mesma habilitação, de uma grande empresa de moda, com abrangência nacional, situada em Porto Alegre.

A coleta de dados foi obtida pessoalmente e individualmente com cada participante, seguindo o roteiro composto por catorze questões abertas, elaboradas com base na teoria e nos conceitos de gestão de design e design como estratégia de Borja de Mozota (2011). As seis primeiras questões referem-se a empresa, as seis seguintes estão relacionadas ao departamento de design e as duas últimas associadas diretamente a gestão de design.

3 Gestão de Design e Design como Estratégia

O rápido avanço tecnológico e de bens e serviços tem impactado no modo de viver e pensar da sociedade despertando novos interesses e necessidades. O design surgiu como uma ferramenta de capacitação para perceber, informar e tornar realidade os anseios da população por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Assim, a gestão de design surge com o intuito de coordenar as atividades da empresa, de capacitar os gerentes e de desenvolver maneiras de integrar o design no ambiente corporativo, abordagens estas vista neste capítulo.

A gestão do design teve origem na Inglaterra na década 60, referindo-se unicamente nas relações entre agências de design e seus clientes. O entendimento inicial deste tema era de solidificar a relação das agências de

design e seus clientes por meio de bons projetos – necessidade, criação, produção e resultado final –, da multidisciplinaridade empresarial interna e marca (BORJA DE MOZOTA, 2011). E ganhou realce no ano de 1975, com o surgimento do *Design Management Institute* (DMI), nos Estados Unidos (WOLFF, 2010). Com o objetivo de melhorar a eficácia dos gestores em instituir e administrar suas empresas (MANUAL de gestão de design, 1997).

A primeira definição de gestão de design surge na década de 80, em uma reunião da diretoria do DMI, juntamente com os membros do seu conselho consultivo (PHILLIPS, 2008). Definiram - na como sendo ocupante “do desenvolvimento, organizações, planejamento e controle dos recursos relacionados ao uso humano dos produtos, comunicações e ambientes” (PHILLIPS, 2008, p. 107). Percebe-se uma simbólica evolução da ideia que originou esta definição, esmiuçaram-na em segmentos o ambiente corporativo. Portanto, deve haver uma relação harmoniosa entre todos estes segmentos para que seja realizada com sucesso a gestão de design.

Os aprimoramentos dos estudos do tema levaram a outras definições importantes da autora consagrada Brigitte Borja de Mozota:

A gestão de design é a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação por meio da comunicação da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir os seus objetivos (BORJA DE MOZOTA, 2011, p. 95).

Neste mesmo contexto de visão corporativa, o diretor da Bachman Design Group, Tim Bachman, descreve o seu entendimento como:

“A gestão de *design* articula as comunicações implícitas e explícitas que refletem os valores da empresa. Com isso, interpreta e expressa os objetivos de negócios da empresa. A gestão de *design* não é apenas um departamento ou instância administrativa. É um recurso estratégico e um poderoso processo organizacional” (PHILLIPS, 2008, p. 114).

Enquanto Tim Larsen, presidente da Larsen Design + Interactive, conduz o tema para o lado visual e emocional da imagem da empresa.

“A gestão de *design* tem a responsabilidade de transformar a imagem visual da empresa em poderoso instrumento para comunicar, motivar

e inspirar. Isso contribui para gerar valor e reduzir custos. As criar um sistema que possa representar a imagem da empresa a longo prazo, pode-se contribuir para a consolidação dessa imagem e reduzir os custos do *marketing*. A gestão de *design* trabalha não apenas com as questões materiais, mas também com a mentalidade e criação de atitudes. Quando a empresa quer destacar-se no mercado, muitas vezes deve recorrer às suas atitudes. Para isso deve transmitir certas emoções como amizade, calor, profissionalismo, ética e responsabilidade social, através de suas mensagens” (PHILLIPS, 2008, p. 117).

As definições apresentadas acima, do ponto de vista corporativo, visual e emocional se correlacionam de forma que haja complementação das ideias expostas.

Tendo em vista, a gestão de design conduz de forma estruturada e planejada de uma empresa, para que alcance seus objetivos, portanto agrega valor e necessita de atitudes inovadoras do encarregado desta função. Tem por objetivo treinar e desenvolver a interação multidisciplinar no ambiente corporativo, contribuindo para que haja mudança de comportamento e visão envolvendo o uso das práticas do design como uma ferramenta de auxílio para desenvolver a sua estratégia empresarial (BORJA DE MOZOTA, 2011). Portanto, “é o termo utilizado para descrever uma série de atividades de gestão ligadas ao design e a estratégia da empresa, permitindo ver e gerenciar as questões ligadas ao uso do projeto, da intenção e da criatividade como alavancas competitivas” (WOLFF, 2010, p. 48).

3.1 Design como ferramenta estratégica

O crescente progresso das tecnologias, informações e evolução da sociedade, de certa forma acabam afetando diretamente e/ou indiretamente empresas que trabalham com bens e serviços. Neste cenário de tanta concorrência, a estratégia empresarial se tornou uma grande aliada. Por outro lado, se tem falado muito no processo metodológico de projeto que a área do design utiliza, sendo o estudo de métodos, técnicas e ferramentas, e de suas aplicações à definição, planejamento e solução de problemas visando uma aplicação prática. Portanto, novas abordagens sobre os temas estratégia e

design estão sendo compiladas e agregadas, transformando em uma nova e forte vantagem competitiva corporativa, tema deste capítulo.

Mas afinal, o que é estratégia? Segundo Porter (1996) e Borja de Mozota (2011), estratégia competitiva está relacionada em “ser diferente”, ou seja, selecionar diferentes atividades com o intuito de contribuir com uma mistura única de valor.

A estratégia institui em adequar as diversificadas atividades da empresa, podendo até criar novas condições competitivas, esta visão vai depender de quem conduz este cargo. Ela oferece uma base estrutural coerente para a gestão estratégica do design (BORJA DE MOZOTA, 2011). Porter (1996) acredita que a essência estratégica está nas atividades, “escolher realizar atividades diferentemente ou desempenhar atividades diferentes de suas rivais. Do contrário, a estratégia é nada mais do que um *slogan* de marketing que não resiste à concorrência” (PORTER, 1996, p. 5). As empresas precisam se adaptar as rápidas mudanças de mercado e reagir rapidamente à concorrência, através de medições e acompanhar suas concorrentes para sempre alcançar as melhores práticas, estimulando algumas competências para permanecer à frente das rivais.

Já o design, “[...] inova injetando inteligência de interação, bem como um elemento de surpresa, na oferta” (BORJA DE MOZOTA, 2011, p. 184). Enquanto Kotlher (1998) apud Wolff (2010, p. 48) “entende design como ferramenta competitiva colocando-o na posição de força de integração na empresa, sendo o objetivo do design a criação de ‘grande satisfação’ para o consumidor alvo e lucros para a empresa”. Porém, a empresa, “deve-se ter a consciência do *design* como vantagem competitiva; segundo, como profissional responsável por um grupo de projeto, ele deve ter conhecimentos, habilidades e atitudes de um líder” (PHILLIPS, 2008, p. 107).

A relação de ambas as áreas, está associada principalmente a encontrar e solucionar problemas de forma criatividade.

O design participa na ideação e formulação da estratégia porque a estratégia é produzida por uma tensão criativa entre os recursos disponíveis na empresa e suas aspirações de longo prazo. A estratégia diz respeito à descoberta de recursos na empresa para as unidades de negócios. [...] a contribuição e a diferenciação do design

são importantes para a construção de estratégias de atuação em que tais retornos podem ser obtidos (BORJA DE MOZOTA, 2011, p. 193 – 194).

Tanto o design, quanto a estratégia estão relacionadas na prática de desenvolver novos recursos para/na empresa. Dentro deste contexto, o conceito de estratégia do design ou gestão estratégica do design surgiu com a finalidade de articular novas vantagens competitivas utilizando dos métodos do design. E ela “só pode ser bem elaborada quando a natureza do problema e sua ligação com os objetivos do negócio forem claramente compreendidas” (PHILLIPS, 2008, p. 40). Conforme Seidel (2000) apud Borja de Mozota (2011), neste nível estratégico, a gestão do design possui quatro papéis essenciais:

- 1 Visualizar a estratégia empresarial
 - 2 Procurar a competência central
 - 3 Reunir informações de mercado
 - 4 Inovar em processos de gerenciamento
- (BORJA DE MOZOTA, 2011, p. 285).

Neste caso, o gerente deve considerar estas quatro etapas como base a serem seguidas, pois irá conseguir separar e analisar falhas dentro de cada segmento. Por meio de seus conhecimentos multidisciplinares e experiência encontrando e criando as vantagens competitivas necessárias para a empresa naquele caso (BORJA DE MOZOTA, 2001).

De certa forma, a complexidade da estratégia está na escolha dos caminhos que sejam benéficos para cada empresa. “Desde a formulação até a implementação das estratégias, passando pela idealização, pela análise de ambientes interno e externos e pelo modo de optar pelas ações ou direções” (WOLFF, 2010, p. 47). Por fim, em curtas palavras a estratégia de design são métodos estratégicos que ajudam a difundir o design por todos os segmentos da empresa.

4 Metodologias de design e design de moda como fatores de organização de projeto

As metodologias projetuais desempenham papel fundamental no ensino de design. São norteadoras e auxiliam alunos a desenvolverem seus projetos de forma organizada e completa. Bonsiepe (1978) afirma que são esperadas

duas realidades da metodologia de projeto – também chamada por ele de instrumentos de navegação – 1) ofereça diversas direções e 2) esclareça a estrutura do processo.

Para este capítulo foram selecionadas duas propostas de metodologias de autores distintos. Na área da moda, sugeriu-se a autora Doris Treptow e para a área de produto o autor Bernd Löbach. Com o intuito de analisar cada metodologia através da relação de suas etapas com a gestão de design e o design utilizado como estratégia com base nos capítulos dois e três.

4.1 Metodologia de moda: desenvolvimento de coleção

Em seu livro, *Inventando moda: Planejamento de Coleção*, Treptow (2009) dedica um capítulo inteiro para gestão do design. E divide o assunto em quatro partes: Capacidade Produtiva, Extensão de Marca. Análise de Coleções anteriores e Análise do Calendário de vendas. A autora afirma que, o designer encarregado de realizar algum trabalho para uma empresa, deve conhecer a capacidade produtiva, o tipo de produto que produz e por quais produtos é conhecida no mercado. Desta forma, percebe-se que o designer não está ligado somente ao visual do produto, como também é responsável pela viabilidade comercial, financeira e produtiva.

Costa (2003), apud Treptow (2009), comenta que muitas empresas acreditam que o sucesso de um produto está ligado diretamente a criatividade, a intuição, porém o design de um produto é um processo complexo e real, mais próximo da gestão e menos de uma determinada habilidade de um indivíduo. Treptow (2003) ainda acrescenta uma possível função do designer nestes casos, a possibilidade de contratar serviços terceirizados. E mostra como a engenharia e o designer, juntos podem procurar melhores alternativas para produção.

Dentro de extensão de marca e de linha a autora salienta a importância do designer se informar sobre os produtos fabricados pela empresa, e de apresentar uma continuidade ao que já teve bons resultados. Para isso, o designer poderá utilizar uma ferramenta muito importante, a de análise das coleções anteriores. Também, para a futura coleção, o designer deve

considerar o calendário de vendas, adequando-o aos produtos que serão oferecidos, às características da demanda.

Treptow (2003) denomina seu método de desenvolvimento de coleção, de planejamento de coleção, e o divide em vinte etapas, as quais se compõem em três grandes etapas, como mostra a Tabela 1, para melhor entendimento.

Sugestão de divisão	Etapas Treptow (2003)	Associação com Gestão de Design e Design como estratégia
1 Planejamento	1.1 Reunião de Planejamento 1.2 Cronograma da Coleção 1.3 Parâmetros da Coleção 1.3.1 Mix de Produtos 1.3.2 Mix de Coleção 1.4 Dimensão da Coleção	Gestão do Design
2 Desenvolvimento	2.1 Pesquisa de Tendências 2.2 Briefing 2.3 Inspiração/Temas 2.4 Cartela de Cores 2.5 Tecidos 2.6 Aviamentos 2.7 Elementos de estilo 2.8 Desenhos 2.8.1 Croquis 2.8.2 Técnicos 2.9 Reunião de Definição	Design como Estratégia + Gestão do Design
3 Produção	3.1 Modelagem 3.2 Protótipo 3.3 Reunião de aprovação 3.4 Graduação/Encaixe 3.5 Ficha técnica 3.6 Mostruário 3.7 lançamento	Gestão do Design

Tabela 1. Relação - etapas metodológicas, GD e DE.
Fonte. Elaborado pelas autoras.

A primeira macro etapa, denominada planejamento, se divide em outras quatro etapas. No planejamento estão envolvidos vários setores, mais representativamente setores como: compras, números e marketing, do que o setor de estilo ou criação. Segundo Chaddad (2002, apud TREPTOW, 2003) muitas pessoas devem participar desta reunião, como: equipe de criação, proprietário da empresa, parte industrial, comercial e de marketing. Observa-se que nesta macro etapa de planejamento a gestão do design é predominante, visto os objetivos que Borja de Mozota (2011) propõe para gestão de design:

Treinar parceiros/gerentes e designers. Isso implica familiarizar os gerentes com o design e os designers com a gestão.

Desenvolver métodos de interação do design no ambiente corporativo. (BORJA DE MOZOTA, 2011, p. 92).

A seguinte macro etapa nomeada de desenvolvimento, se divide em nove etapas que estão diretamente ligadas a equipe de designers criativos. Com base, no capítulo três, verifica-se que esta etapa correlaciona-se com o design como estratégia. Neste passo são efetuadas diversas pesquisas na área de tendências, materiais e tecnologias, e estas serão utilizadas para o desenvolvimento de novas coleções e produtos. Porém não se pode descartar a gestão de design como um todo, pois há nesta etapa a de reunião de definição, onde são escolhidos e aprovados os modelos para dar continuidade ao trabalho, onde são reunidas todas as equipes novamente, de diferentes setores, como na primeira macro etapa.

E por fim, a macro etapa denominada de produção. Nesta etapa realiza-se todo o envolvimento de gestão, principalmente de custos, seja para insumos ou produção. Poderíamos dar continuidade após o lançamento da coleção, para o que Borja de Mozota (2011) chama de qualidade total a serviço do design.

A importância do design na cadeia de valor pode ser avaliada por meio de critérios de mensuração de qualidade, como o impacto que poder ter em objetivos de qualidade como defeito zero, estoque zero e atraso zero, na redução de defeitos de produção e, finalmente, na escolha de parceiros e na seleção de fornecedores (BORJA DE MOZOTA, 2011, p. 101).

A qualidade total a serviço do design tem por objetivo tornar cientes as pessoas envolvidas no projeto de suas responsabilidades. O cliente deve perceber o produto desenvolvido como superior. A autora sugere que se use ferramentas de gestão da qualidade para medir a eficácia do design, esta ferramenta pode servir como coleta de dados sobre a satisfação do cliente, por exemplo.

4.2 Metodologia de produto: projeto de produto

Löbach (2011) dedica um capítulo de seu livro aos campos de atividades do designer industrial. Entre várias opções, ele cita o diretor de design, e explica a existência ou não deste cargo ou de um setor específico de design dentro de uma empresa. O autor coloca, que esta questão esta diretamente relacionada á importância que a empresa atribui ao design industrial. Por um lado, esta importância pode ser influenciada pelo tipo de produto que a empresa fabrica, e por outro pela estratégia de produto que utiliza.

No caso em que não se atribui uma importância especial ao design, esta atividade fica incorporada a um setor de projetos, o autor explica que isto normalmente ocorre, quando as funções prático-funcionais são as mais relevantes, e cita como exemplo de empresas que produzem peças e componentes para máquinas. Já em empresas fabricantes de produtos, que estão expostos a uma maior competição de mercado, há uma maior valorização da área do design, com setor específico.

Quando o design industrial está subordinado diretamente à Diretoria da empresa ou incorporado à Diretoria de Produtos, o designer industrial trabalha sob a influência direta da estratégia de vendas, por ser considerado impulsor das mesmas. O designer industrial estará às voltas com todos os fatores quem contribuem para venda bem-sucedida dos produtos, como a pesquisa de produtos, de mercado e de consumidor (LÖBACH, 2001, p. 122).

Sobre o cargo de diretor de design, o autor descreve que na maioria das vezes são designers ou engenheiros, que após muitos anos de prática e com capacidade de liderança, são encaminhados para esta posição. Normalmente este cargo tem duas responsabilidades, a de coordenar os projetos design e perante a direção de ser o responsável pela política geral de design da empresa. Este cargo tem contato direto com a diretoria, e como também a oportunidade de representar o interesse dos futuros usuários dos produtos em reuniões com outros setores, como de produção, finanças, vendas, publicidade e marketing.

Como podemos observar as definições de Löbach (2001), para as funções do diretor de design, estão diretamente atreladas aos objetivos da

gestão de design proposta por Borja de Mozota (2011), citado no subcapítulo anterior.

O diretor de design deve ter conhecimento e aptidões específicas de design, como também tem de dominar a problemática das disciplinas de planejamento e desenvolvimento dos produtos e ter uma visão abrangente da estratégia da empresa e suas relações econômico-industriais. Para o papel de representante dos interesses dos usuário são importantes os conhecimentos no âmbito científico da psicologia social (LÖBACH, 2001, p.191).

Sobre a sua metodologia de projeto, o autor a denomina de processo de design. E para fins didáticos Löbach (2001) dividiu em quatro fases distintas, porém ressalta que em casos reais elas não sejam exatamente separáveis. Através de avanços e retrocessos, estas fases podem se entrelaçar, como ilustra a Tabela 2.

<i>Processo Criativo</i>	<i>Processo Criativo</i>	<i>Processo de design (desenvolvimento de produto)</i>	<i>Relação com Gestão de design e design como estratégia</i>
1. Fase de Preparação	Análise do problema Conhecimento do problema Coleta de informações Análise das informações Definição do problema, clarificação do problema, definição de objetivos.	Análise do problema de design Análise da necessidade Análise da relação social (homem-produto) Análise da relação com ambiente (produto-ambiente) Desenvolvimento histórico Análise de mercado Análise da função (funções práticas) Análise estrutural (estrutura de construção) Análise de configuração (funções estéticas) Análise de materiais e processos de fabricação Patentes, legislação e normas Análise de sistema de produtos (produto-produto) Distribuição, montagem, serviço a clientes, manutenção Descrição das características do novo produto Exigências para com o novo produto	Design como estratégia + Gestão de design
2. Fase da geração	Alternativas do produto Escolha dos métodos de solucionar problemas, Produção de idéias, geração de alternativas	Alternativas de design Conceito do design Alternativas de solução Esboços de idéias Modelos	Design como estratégia
3. Fase da avaliação	Avaliação das alternativas do problema Exame das alternativas, processo de seleção, Processo de avaliação	Avaliação das alternativas de design Escolha da melhor solução Incorporação das características ao novo produto	Design como estratégia + Gestão de design
3. Fase da Realização	Realização da solução do problema Realização da solução do problema, Nova avaliação da solução	Solução de design Projeto mecânico Projeto Estrutural Configuração dos detalhes (raios, elementos de manejo etc.) Desenvolvimento de modelos Desenhos técnicos, desenhos de representação Documentação do projeto, relatórios	Design como estratégia

Tabela 2. Relação - etapas metodológicas, GD e DE.
 Fonte. Elaborado pelas autoras.

A primeira fase, que o autor chama de fase de preparação, no quadro pode-se verificar suas etapas. Com base nos conceitos de gestão de design e design como estratégia, citados anteriormente, podemos verificar que a maioria das análises estão voltadas para o design usado como uma estratégia. Como

exemplo, a questão de patentes, legislação e normas, Borja de Mozota (2011) relaciona isso ao direito, quando fala da propriedade intelectual, ou seja, direitos intangíveis. “Os direitos de propriedade intelectual incluem direitos autorais, direitos de design (registrados e não registrados) patentes e marcas registradas” (MOZOTA, 2011, p. 298). Já na parte de distribuição, montagem, serviço e clientes, manutenção temos um exemplo relacionado a gestão.

Na fase de geração de alternativas, podemos verificar que o design é utilizado como estratégia. Nesta fase de *produção de ideias e geração de alternativas*, é importante ressaltar que o designer deixe os dados obtidos um pouco de lado, para trabalhar com livre associação de ideias. É o momento de uso intenso da criatividade, nesta etapa o designer faz o uso de esboços e modelos tridimensionais para as alternativas mais interessantes podendo mesclar possíveis soluções, gerando assim mais ideias.

A terceira fase é definida como a *avaliação das alternativas*, onde ocorrem as etapas de *exame* de todas as soluções que foram geradas e o processo de *seleção* da melhor proposta. É fundamental que a alternativa escolhida atenda aos requisitos impostos a partir das análises iniciais. Neste caso, podem-se relacionar as etapas com design como estratégia, pois se busca a melhor alternativa para propor um produto diferenciado no mercado, e também com o design como gestão, o autor não deixa isto implícito, mas percebe-se que todos envolvidos no projeto, inclusive áreas co-relacionadas devem participar deste momento.

Por fim, a *realização da solução do problema* seria a fase quatro. Neste momento ocorre a materialização do projeto através de um protótipo que deve ter as características exatas do produto, devem estar presentes todas as especificações. Por se tratar de uma parte mais técnica, nota-se que o design como estratégia pertence a esta fase também.

Ao analisar estas duas metodologias, percebe-se que elas apresentam semelhanças e diferenças, e podem ser complementares entre si. Enquanto Löbach (2001) aborda assuntos como patentes, funções – prática, estética e estrutural –, desenvolvimento histórico e análise de necessidade, Treptow aborda a reunião da equipe de design com outros setores em diversas fases do

projeto. Ambos os métodos tem relação tanto com a gestão de design, quanto com o design como estratégia.

5 Análise dos resultados

A empresa entrevistada para verificação de como é percebida e praticada a gestão de design em um setor de desenvolvimento de produtos, tem 48 anos de mercado e trabalha no setor de vestuário. Possui um setor exclusivo de design e desenvolvimento, onde há uma hierarquia que inicia no gerente geral do setor, segue para um gerente que coordena um grupo de outros gerentes, estes gerenciam um nicho ou marca, abaixo deste gerente está o designer e consecutivamente o assistente.

Na empresa de moda, não há um representante do departamento de design na diretoria, mas o cargo de gerente geral está logo abaixo do diretor. Em ambas as entrevistas, a empresa utiliza o design como uma ferramenta estratégica no desenvolvimento de produtos comerciais de moda com valor agregado, neste caso, pode-se relacionar com Kotler (1998) quando fala sobre gerar satisfação no público alvo, trazendo lucro para empresa. E o setor de desenvolvimento, deve manter contato constante com outros setores, e estar bem informado sobre o desempenho da empresa e de cada marca, o que reforça a ideia de Mozota (2011) que destaca a importância da integração da equipe como um todo e fala também sobre o controle do desempenho do design.

A empresa não vende informações para outras empresas, porém compra informações de tendências, também não há concursos internos de design, porém há premiação para cases de sucesso e desempenho de resultados para todos os gerentes envolvidos no projeto. Estímulo estes, mencionados por Mozota (2011), como parte do programa de implantação do design e da gestão de design nas empresas.

Dentro do setor de desenvolvimento, o trabalho de assistente passa em médias por dez pessoas até a aprovação, e a pessoa entrevistada considera um procedimento correto. No caso do designer, o seu trabalho passa até a aprovação por cinco pessoas, e considera também um procedimento correto. O designer, também comenta que as atividades menores e decisões pré

precisam ser passadas aos fornecedores com rapidez e são aprovadas por ela com a ajuda de mais uma pessoa. Normalmente todas as aprovações ocorrem de forma correta e com a participação dos responsáveis, porém há casos em que os aprovadores podem estar fora da empresa, e é necessário fazer as aprovações para não atrasar a coleção.

As atividades desempenhadas no cargo de assistente são: pesquisa de tendências, desenvolvimento de estampas, briefings e moods de coleção. O geralmente recebe *feedback* somente quando o trabalho está finalizado, mas pode haver variações. Já no caso do designer, geralmente o trabalho é discutido durante todo o processo de desenvolvimento, mas pode depender do tipo de trabalho e atividade. As tarefas desempenhadas neste cargo são: pesquisa de tendências, desenvolvimento de estampas, desenvolvimento de *briefings*, *moods* de coleção, desenvolvimento de cartela de cores, desenvolvimento de coleção, de produtos, atendimento de fornecedores e pesquisas em feiras. Para ambas entrevistadas a estrutura do setor é boa, porém acreditam que seria ainda melhor se houvesse mais pessoas, inclusive nas equipes menores que ficam com uma grande sobrecarga de trabalho. Segundo Mozota (2011), pode-se verificar que as atividades realizadas pelo cargo de assistente estão mais relacionadas ao gerenciamento de ideias, e conforme o cargo é mais alto na hierarquia está relaciona mais a comunicação e estrutura.

A respeito da gestão de design, ambos entrevistados avaliam positivamente a figura de um gerenciador de questões ligadas ao uso de projeto em seu setor, e reforçam a importância da ligação com grupos e lideranças de outros setores. Sobre questões do design e o Direito, também abordadas por Mozota (2011), não há registros e patentes dos produtos desenvolvidos, não ocorrem na empresa.

Como base nos autores estudados, referente à gestão de design, e os dados coletados através das entrevistas, montou-se um quadro relacionando a teoria e prática, conforme a Tabela 3.

Autor	Caracterização Gestão	Relação na prática
PHILLIPS, 2008	Ocupa: -Desenvolvimento -Organizações -Planejamento -Controle dos recursos relacionados ao uso humano dos produtos	Desenvolvimento de coleção e Planejamento através do contato com outros setores.
BORJA DE MOZOTA, 2011	-Implementar do design dentro das corporações -Programa formal de atividades -Coordenar os recursos de design -Atingir objetivos -Conduzir de forma estruturada e planejada a empresa -Agrega valor -Necessita de atitude inovadoras	Programa formal de atividades: atividades bem definidas. Atingir objetivos: através das meta e resultados. Agregar valor a produtos comerciais.
Tim Bachman PHILLIPS, 2008	-Articula comunicações implícitas e explícitas -Interpretação e expressão dos objetivos da empresa -Recurso estratégico -Processo organizacional	Recurso estratégico: o design como estratégia. Processo organizacional: poderia haver mais pessoas nas equipes.
Tim Larsen PHILLIPS, 2008	-Transformar a imagem visual da empresa -Instrumento de comunicação, motivação e inspirador -Gera valor -Reduz custo -Mentalidade e criações de atitudes	Comunicação, motivação e inspiração nos próprios produtos. Gera valor agregado ao produto através do design, assim gera valor financeiro atingindo as metas.
WOLFF, 2010	-Abrange atividades de gestão ligadas ao design e estratégia da empresa -Ver e gerenciar temas ligados ao design -Alavanca competitiva	Hierarquia de gerência no setor de design. O uso de design como estratégia torna a empresa mais competitiva.

Tabela 3. Relação entre teoria e realidade GD.
Fonte. Elaborado pelas autoras.

É importante salientar que, durante as entrevistas, algumas questões de cunho estratégico não puderam ser respondidas. Respeitando o sigilo empresarial, informações detalhadas sobre o funcionamento da empresa, organograma e estrutura organizacional, foram de difícil acesso.

O conteúdo de gestão explorado pelo autor Phillips (2008), relaciona-se com o processo de desenvolvimento, enquanto o planejamento foi associado com as informações que o setor do desenvolvimento possui em relação à comunicação entre outros setores como o comercial e o de números. Os conceitos de Borja de Mozota (2011), como o programa formal de atividades

conectaram-se às atividades bem definidas do designer e do assistente. Referente a agregar valor vinculou-se ao valor dos próprios produtos (comerciais), conforme citado por ambas as entrevistadas. E atingir os objetivos, está relacionado com as metas propostas pela empresa.

O recurso estratégico de Tim Bachman (PHILLIPS, 2008), visualiza o design como uma estratégia, a empresa provavelmente apresenta outras estratégias, porém o design como se sabe é uma delas. A possibilidade de haver um maior número de pessoas nas equipes referiu-se com o processo organizacional, que também pode estar ligado as atividades bem estruturadas de cada cargo.

Comunicação, motivação e inspiração, citado por Tim Larsen (PHILLIPS, 2008), atribuiu-se ao próprio produto desenvolvido e estes estímulos podem ocorrer internamente, porém esta possibilidade não foi mencionada pelos entrevistados. Gerar valor está associado em gerar valor agregado ao produto, através do setor de design, e conseqüentemente gerar valor financeiro.

E por fim, no entendimento de Wolff (2010), ver e gerenciar o design relacionou-se com a hierarquia dos cargos no setor de design, mesmo que não haja designers nos cargos de diretoria, o gerente geral está logo abaixo dele. A alavanca competitiva está referida no uso do design como estratégia dentro da empresa, o pelo que podemos perceber pelo menos dentro do setor de desenvolvimento de produto, através das informações dadas pelos entrevistados, desde a hierarquia de cargos, atividades desempenhadas, responsabilidades e até mesmo no estímulo através dos cases de sucesso.

6 Conclusão

A presente pesquisa permitiu verificar e compreender que os princípios metodológicos de design podem levar a um melhor entendimento de como funciona a gestão do design, podemos visualizar isso através das tabelas desenvolvidas na seção quatro e cinco. Dentro dos objetivos propostos da pesquisa, pôde-se identificar através das metodologias de projeto, que a gestão de design e o desenvolvimento de produto (seja de moda ou outro segmento) estão diretamente ligados. Já, em relação a análise da teoria e prática, que seria o segundo objetivo, foi alcançado em um primeiro momento.

Porém, não foram fornecidas pelos entrevistados algumas informações sobre a empresa e seu funcionamento (por questões de estratégia e sigilo da empresa), que poderiam auxiliar em um melhor entendimento de como é percebida e a aplicada a gestão de Design e o Design como estratégia dentro da empresa. Assim, este objetivo pode ser melhorado expressivamente, na continuação deste trabalho de pesquisa. Devido ao curto tempo para esta pesquisa entrevistamos membros apenas de um única empresa, pensamos que podemos dar continuidade a este estudo, analisando diferentes empresas de diferentes ramos de design, por exemplo, moda, móveis e design gráfico. Esta pesquisa será levada adiante, podendo assim fazer uma comparação dos dados obtidos e obter resultados ainda mais satisfatórios.

O presente artigo contribui para novas discussões, estudos e análises sobre assunto, e para novas relações que possam ser feitas com a gestão de design e o seu uso.

Agradecimentos

A autora Bibiana Silveira Horn, agradece a CAPES pelo apoio financeiro recebido.

Referências

BONSIEPE, Gui. **Teoria y practica del diseno industrial**: elementos para uma manualistica critica. Barcelona: G. Gili, 1978.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LOBACH, Bernd. **Design industrial**: bases para a configuração dos produtos industriais. São Paulo: E. Blucher, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. *Introdução e pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson, 2005.

MANUAL de gestão de design. . Portugal: Porto, 1997.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing**: a gestão do projeto de design. São Paulo: E. Blucher, 2008.

PORTER, Michael E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, November – December, 1996. Disponível em: <http://www.sementeestrategica.com.br/wp-content/uploads/downloads/2011/10/ESTRAT%C3%89GIA-What-is-Strategy_vers%C3%A3o-em-portugu%C3%AAs.pdf>. Acesso em dez. 2012.

SAVIOLA, Stefania; TESTA, Salvo. **La gestión de las empresas de moda.** Barcelona: Gustavo Gili, 2007.

TREPTOW, Doris. **Inventando moda:** planejamento de coleção. Brusque: 4 Ed. do Autor, 2007

WOLFF, Fabiane. **Sistemática de Avaliação da Gestão de Design.** Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010.