

A IMPORTÂNCIA DO DESIGN THINKING NO CONTEXTO DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO

The importance of Design Thinking in the context of the apparel industries

Santana, Carolline Cabrera; Graduanda; Design de Moda (UEL)
cabreracarolline@terra.com.br

Carlos, Marlene de Oliveira; Docente; Design de Moda (UEL)
marleneocarlos@hotmail.com

Veiga, Eduarda Regina da; Docente; Design de Moda (UEL)
dudadesigner71@gmail.com

Resumo

O objetivo do artigo é discutir a importância do *Design Thinking* no contexto das indústrias de confecção, bem como frisar o processo de cocriação. Baseia-se na discussão teórica que autores fazem do tema. Os resultados da pesquisa confirmam seu valor, concluindo-se que contribui para aumentar a competitividade das referidas empresas.

Palavras Chave: *Design Thinking*; Cocriação; metodologia de *design*; gestão de *design*.

Abstract

The aim of this paper is to discuss the importance of Design Thinking in the context of the apparel industries, as well as emphasize the co-creation process. It is based on theoretical discussion that authors make about the theme. The survey results confirm its value, concluding that it helps to increase the competitiveness of these companies.

Keywords: Design Thinking; Co-creation; design methodology; design management.

1. Introdução

As transformações que a economia vem sofrendo exigem capacidade de adaptação das empresas na gestão de seus negócios, de modo a atender às exigências do mercado. Isso se dá pelo fato de que, a cada dia, devido à heterogeneidade de pessoas, surgem novos métodos e necessidades, buscando, além de suprir as necessidades do mercado, ganhar a satisfação do cliente.

O acesso restrito à informação foi superado com o advento da *internet* e os meios de comunicação em massa e uma das conseqüências disso é o enfoque que o mercado passou a dar ao consumidor. Sabe-se também que as transformações estruturais experimentadas atualmente são efeitos da estabilização da economia, juntamente com o fenômeno da globalização,

ocorridos na década de 1990. Além do mais, o aumento da competitividade fez com que surgisse no mercado uma pressão para redução de custos, terceirização e automação de serviços, bem como a necessidade de inovação.

Logo, há a necessidade de se pensar em novas formas de gestão dentro do processo produtivo a fim de manter a competitividade das empresas, garantindo, assim, a excelência dos serviços e a inovação dos produtos. Para tanto, é abordada a questão da gestão sob o viés do *design*, que leva em consideração a solução de problemas, tornando, de tal maneira, o *Design Thinking* uma ferramenta fundamental para atender às demandas do mercado atual.

Portanto, este artigo tem como objetivo discutir a importância da metodologia de *Design Thinking* no contexto das indústrias de confecção, bem como frisar a ideia de cocriação em tal processo, mostrando também sua viabilidade e benefícios. Em vista disso, busca-se mostrar a necessidade de ferramentas atualizadas de gestão e, assim, sugerir a adoção da metodologia de *design*, focada na cocriação, face à crescente dinamicidade do mercado de trabalho.

2. Metodologia de pesquisa

Para a abordagem do tema foi utilizada a pesquisa bibliográfica, valendo-se, sobretudo, de livros das principais referências que discutem o assunto, mas também de artigos, vídeos e entrevistas disponíveis *online*.

Foi adotado o processo de *Design Thinking* proposto por Maurício Vianna (2012), por apresentar-se de maneira clara e concisa. Mediante isso, foi feita a análise das etapas de tal processo (Imersão, Ideação e Prototipação) e constatou-se a importância da prática de cocriação, presente na segunda fase do mesmo, que será reconhecida e apreciada no presente estudo.

Para a pesquisa a respeito da cocriação, que é uma temática nova e ainda pouco discutida, buscou-se referências encontradas em *sites* para melhor traduzir a proposta deste trabalho. As entrevistas de Eler (2012), disponibilizadas no site do Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), bem como a análise de um estudo de mercado feito pela mesma instituição, se mostraram, portanto, essenciais para unificar o pensamento aqui discutido, que abrange tanto as áreas de *design* quanto de economia e *marketing*.

Com o intuito de melhor conceituar a metodologia de *design* e compreender sua viabilidade enquanto ferramenta de gestão recorreu-se à tese de doutorado defendida por Martins (2004) e também ao livro *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias* de Tim Brown.

Uma vez que Vianna (2012) limita-se às questões de *design*, foi adotada a tese de Coimbatore Krishnarao Prahalad (2002, 2007) para salientar a importância que consumidor possui nos dias atuais. A fim de evidenciar a dinamicidade do mercado atual, onde as indústrias de confecção, objeto deste estudo, encontram-se inseridas, valeu-se das referências de Britto (2015), apresentando uma proposta eficaz e inovadora de gestão de *design*.

3. Gestão de *Design*

A partir da Revolução Industrial, no século XVIII, houve uma mudança no modo de produção, com substituição do trabalho artesanal pelo trabalho mecanizado. Portanto, a partir de tais mudanças, surgiram novos modelos de gestão de produção, a exemplo do *taylorismo* e do *fordismo*, que foram responsáveis por racionalizar o processo produtivo e pensar na fabricação em massa.

De notável importância, esses novos modelos serviram para revolucionar o contexto industrial e o mercado da época, influenciando até os dias atuais a ideia que se tem de processo produtivo e gestão. Todavia, sabe-se que quando a economia muda, o mercado precisa renovar-se também.

Desta forma, os modelos tradicionais de administração encontram-se desatualizados, o que acarreta prejuízos para as empresas que os adotam, visto que a economia é dinâmica. Sobre isso, Mozota (2002, *apud* MARTINS, 2004) afirma que “a Gestão de *Design* acompanha as evoluções da gestão, que passou de um modelo *taylorista* para uma organização inteligente, flexível, que encoraja a tomada de decisões de risco”.

Até então, as técnicas de gestão, mesmo as de *design*, concentravam-se no problema a ser resolvido, daí a importância do *Design Thinking* para tornar as empresas melhores e mais competitivas. Os designers aprenderam a solucionar algumas restrições. Os *design thinkers*, por outro lado, estão aprendendo a navegar entre essas restrições com criatividade. Mudou-se o foco do *problema* para o *projeto*. (BROWN, 2010)

A gestão de *design*, então, possui o objetivo de tornar gerentes e *designers* parceiros, a fim de melhor gerenciar as atividades, com a definição de métodos de gestão para integrar o *design* na empresa (MOZOTA, 2002, *apud* MARTINS, 2004). Conforme Vianna (2012), “não se pode solucionar problemas com a mesma mentalidade que os criou”, verifica-se, portanto, a necessidade da utilização do *Design Thinking* a fim de trazer uma nova mentalidade para o gerenciamento de projetos. Isso oferece uma forma simples e eficaz de gestão, pensada para o consumidor atual e empresas modernas.

4. *Design Thinking*

O *Design Thinking* é uma expressão criada por Tim Brown, CEO (Chief Executive Officer) da Ideo, uma das empresas mais inovadoras do mundo, para designar a pesquisa e o monitoramento das necessidades atuais do cliente. É uma importante ferramenta de gestão porque seu objetivo principal é solucionar problemas (VIANNA, 2012, p. 13). Além disso, pauta-se pela empatia com o cliente, compreendendo-o, sobretudo, como ser humano, portador de exigências e anseios. Dessa forma, uma vez que são os consumidores que controlam o mercado no momento atual, ao compreendê-lo, é mais fácil conseguir sua satisfação (BROWN, 2010, p. 55).

Apresenta-se também como uma alternativa inteligente e criativa aos desafios estratégicos de inovação e não substitui a gestão de empresas, mas oferece subsídios para aumentar a dinâmica empresarial. Diante disso, em tempos de mudanças, com a reinvenção da economia e dos limites impostos

ao indivíduo, surgem novos problemas e precisa-se, então, de novas escolhas (BROWN, 2009). Logo, a metodologia de *design* serve para solucionar esses novos tipos de problemas que a gestão tradicional não tem conseguido lidar.

A tendência natural da maioria das empresas é restringir os problemas e as escolhas a favor do óbvio e do incremental. Embora essa tendência possa ser mais eficiente no curto prazo, no longo prazo torna a organização mais conservadora, inflexível e vulnerável a ideias revolucionárias dos concorrentes. (BROWN, 2010, p.63)

Ao entregar um produto ou prestação de serviço, a empresa está oferecendo a seu cliente a resolução de problemas por um preço e valor agregados. Essa entrega de soluções é baseada tanto nas necessidades do usuário como no produto que a empresa pode oferecer (BRITTO, 2015).

Além disso, mediante o atual cenário de grande competitividade, com empresas oferecendo, muitas vezes, o mesmo produto, diferencia-se aquela que se especializa no atendimento ao cliente, agregando valor a seu serviço. Por valor entende-se o conjunto de benefícios que o produto entrega para o consumidor e, por pautar-se no consumidor, está em constante aprimoramento, conforme encontrado em Britto (2015).

O ato de agregar valor a um produto deve torná-lo mais simples, mais barato e mais eficiente. Segundo Martins (2004), o *design* evidencia empresas e produtos, agregando valores que possam ser vistos pelo consumidor, que geralmente utiliza análises comparativas com produtos similares. Percebe-se também que um mesmo produto pode possuir várias ofertas diferentes de valor dentro dele, (BRITTO, 2015).

Nota-se da mesma forma que, ao longo dos últimos anos, algumas empresas começaram a prestar atenção aos clientes, a base da pirâmide econômica (BRUGMANN e PRAHALAD, 2007). Uma das causas disso é a percepção de que, conforme Vianna (2012, p. 12):

Com o passar do tempo, as empresas passaram a perceber que não bastava apenas oferecer superioridade tecnológica ou excelência de desempenho como vantagem mercadológica, pois tanto as companhias de pequeno quanto as de grande porte espalhadas pelo mundo já haviam começado a se adequar a esta realidade.

Diante disso, as confecções vêm superando barreiras nesta nova modalidade, disponibilizando tabelas de medidas dos produtos oferecidos, fato que permite ao cliente acertar na escolha da roupa, mesmo não podendo prová-la. Outra técnica que tem sido aplicada é a produção de roupas de tamanho único, que utiliza recursos diferenciados na modelagem, modelos específicos e tecidos elásticos, visando vestir pessoas com biótipos diferentes, aumentando, assim, o nicho de mercado.

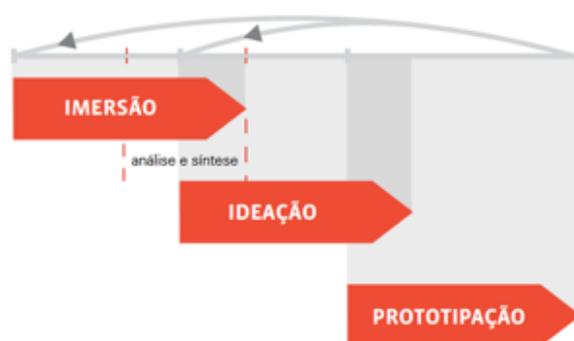
Além do mais, por representar, segundo estudo de mercado feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), uma das atividades mais promissoras para 2015 e os próximos anos, a confecção, juntamente com o comércio de roupas, deve, portanto, adequar suas ferramentas de gestão, a fim de manter-se competitiva. É possível também, com isso, reduzir o risco de colocar no mercado um produto que poderia não

ter uma boa aceitação, uma vez que, conforme o grupo Doblin (2000, apud VIANNA, 2012), apenas 4% dos produtos lançados nos Estados Unidos é bem-sucedido no mercado.

4.1 A prática do Design Thinking

O *Design Thinking* envolve os seguintes procedimentos básicos: imersão, ideação e prototipação. Os procedimentos são bem flexíveis e não precisam seguir essa ordem, podendo ocorrer simultaneamente (VIANNA, 2012, p. 18).

Figura 1: gráfico sobre os processos de *Design Thinking*, segundo Maurício Vianna (2012).



A fase de imersão divide-se em duas etapas, a saber: preliminar e em profundidade. Na etapa preliminar, realiza-se pesquisa exploratória e/ou referencial e é onde são identificados os atores do processo, além de escopos e limites de um projeto, para partir-se, então, para a próxima etapa. Nessa fase a equipe deve se aproximar do problema e entender o público: observá-lo, saber o que usa, o que faz, o que diz, o que sente, seus sonhos; enfim, reunir o máximo de informações sobre o público alvo (VIANNA, 2012, p. 22- 23).

Na segunda etapa, conforme Vianna (2012), há a exploração de tudo o que foi coletado, mapeando os padrões e necessidades, com a criação de cartões de insights. Nessa fase a equipe interage com o público-alvo, desenvolvendo empatia e pode adotar diversas técnicas para a realização da pesquisa, registro fotográfico, observação participante, observação indireta, entre tantas outras.

Feito isso, parte-se para a análise e síntese do material, cujo objetivo é a compreensão do problema em questão. Faz-se presente aqui o uso de cartão de insights, diagrama de afinidades ou mapa conceitual, ferramentas de *design*, que servem para auxiliar na análise das informações coletadas.

Então, a partir das ferramentas de síntese criadas na “subetapa” anterior, é definido o perfil do público alvo na fase de ideação. Faz uso do *brainstorming*, outra ferramenta muito utilizada no *design*, e durante essa geração de ideias deve haver variedade de perfis das pessoas envolvidas em tal processo, como afirma Vianna (2012). Ainda consoante o autor, as idéias geradas são “capturadas em Cardápios de Ideias”, onde são constantemente

validadas em reuniões com o cliente. Pode envolver também a cocriação, embora tal etapa não seja obrigatória.

Ao final, faz-se a prototipação, cuja função é validar as idéias geradas. Nessa fase, as idéias abstratas ganham forma de produto e serão submetidas a testes. Segundo Vianna (2012), isso faz com que as ideias sejam melhor selecionadas, através de sua avaliação interativa e validadas junto a uma amostra do público, reduzindo riscos e otimizando os gastos.

4.2 A vantagem da cocriação

Com as transições econômicas no panorama mundial, o mercado precisa se adaptar cada vez mais e o consumidor, que antes ocupava um papel passivo no processo de produção, é, hoje, convidado a participar do mesmo. A isso se denomina cocriação e é uma forma recente de inovação, popularizada a partir de 2002 por C. K. Prahalad, Doutor em Administração pela Harvard.

Essa mudança de papéis ocorre devido à crescente força das novas tecnologias no mundo atual, que têm como principal expoente a *internet* (ELER, 2012). Como agora pode entrar mais facilmente em contato direto com as companhias, enviando *feedback* e sugestões em suas páginas virtuais, o usuário torna-se mais ativo e ganha mais autonomia ao cobrar suas exigências. Estabelece-se, então, uma nova forma de pensar o trabalho (ELER, 2012). Além disso, o crescimento do acesso à informação dinamiza o mercado, uma vez que põe o conhecimento nas mãos de todos que estejam conectados.

Permite, assim, que o consumidor compare preços e produtos sem sair de casa, podendo ainda conferir o que é ofertado em qualquer lugar do mundo. Essa prática é denominada “*e-commerce*”, modalidade de comércio eletrônico que compreende a compra e venda de produtos em lojas virtuais. Logo, diante de tal dinamismo, as empresas são forçadas a pensar diferente sobre a criação de valor e a serem mais sensíveis às experiências do consumidor (RAMASWAMY e PRAHALAD, 2002).

A idéia, portanto, é que consumidor e produtor criem juntos, agregando um valor maior ao produto, e não existem limites para a cocriação, uma vez que a empresa deve encontrar a melhor forma de dialogar com o cliente. Isso serve para endossar que, segundo Brown (2012) “o *Design Thinking* precisa ser praticado nos dois lados da mesa: pela equipe de *design*, obviamente, mas também pelo cliente”.

Do mesmo modo, não se restringe ao relacionamento empresa-consumidor; podendo ser um relacionamento entre duas ou mais empresas, concorrentes ou não, a fim de ofertar melhores experiências ao cliente, bem como a conquista de novos nichos de mercado. Por isso, apresenta-se como um tipo de estratégia de diferenciação de produto e, por visar à troca de informações, tende a aumentar as possibilidades de inovação (ELER, 2012).

[...] as empresas precisam adotar uma nova abordagem para a criação de valor, no qual a base para mudanças de valor seja de

produtos para experiências; a influência do consumidor esteja espalhada em toda a cadeia de valor (em pesquisa e desenvolvimento, projeto, fabricação, logística, serviços e pontos entre eles); os conflitos entre empresas e consumidores sejam mais visíveis e resolvidos de forma mais produtiva; e as empresas não ditem a forma como o valor é criado. (RAMASWAMY e PRAHALAD, 2002).

Portanto, a partir dessa nova abordagem, mudanças podem ser feitas no âmbito da empresa. É uma mentalidade que funciona, pois, segundo Brown (2010), “em uma equipe interdisciplinar, todos se sentem donos das ideias e assumem a responsabilidade por elas”.

5. Considerações Finais

Pelo exposto, percebe-se que inovar é mais do que aprimoramento tecnológico, criação de algo novo ou que se refere tão somente ao produto. Muitas vezes não é necessária a introdução de uma nova tecnologia, mas a apresentação de outro modelo de negócios.

A integração da metodologia de *design* nas empresas, juntamente com o processo de cocriação, serve, então, para além de solucionar os problemas dos consumidores, resolver os problemas das companhias que utilizam tal integração. É um ciclo estratégico de resolução de problemas e uma forma de agregar valor ao produto/prestação de serviço.

Dessa forma, *Design Thinking* e cocriação podem auxiliar as companhias, tornando-as aptas para competir, bem como dinamizar o mercado de trabalho e a economia. Como é pautada pela diversidade de soluções, se for constantemente aplicada no mercado, vai dinamizar a economia e, assim, será necessária, então, a criação de outras ferramentas de gestão mais atualizadas. O importante é que seu legado seja deixado: uma nova forma de abordar os negócios, priorizando os agentes principais das mudanças.

A partir do uso da criatividade como ferramenta de gestão verifica-se também que as empresas podem aumentar sua produtividade, ao evitar o retrabalho, bem como conquistar novos nichos de mercado, expandindo seu negócio. Por isso, é preciso inserir a metodologia de *Design Thinking* na indústria. Além do mais, as indústrias de confecção, por necessitarem, de inovação e, sobretudo, de novidades, devido à sazonalidade de seus produtos (em média, uma coleção a cada três meses), são as que se mostram carentes da aplicação de tal ferramenta.

Então, perante o quadro de grande competitividade em que o mundo da moda se encontra e por satisfazer uma necessidade básica do ser humano, que é o vestuário, as confecções brasileiras precisam encontrar soluções viáveis e inteligentes de gestão para competir com mercados cada vez mais agressivos, a exemplo das fábricas da China e Peru e lojas de *e-commerce*.

Portanto, como apontado anteriormente neste artigo, é eficaz para as indústrias de confecção porque permite maior organização, principalmente no que tange à questão do lançamento das coleções a cada três meses. Além do mais, por focar no consumidor e atender diretamente suas exigências, poupando tempo e economizando dinheiro, as confecções podem concentrar-

se em fazer novas coleções, as chamadas coleções de “meia estação”, a fim de lucrar ainda mais, atingindo as metas da empresa.

A proposta aqui sugerida da aplicação da metodologia de *design* não se restringe apenas à gestão e criação do produto em relação ao consumidor. Tal método poderá ser aplicado em todos os outros setores da empresa, com projetos bem elaborados voltados para a produção com estudos minuciosos quanto aos pontos de restrições na preparação, montagem, acabamento e distribuição dos produtos, levando em consideração o fator humano, máquinas e equipamentos utilizados, bem como o espaço físico, movimentação e iluminação do ambiente produtivo.

Verifica-se também a importância social do *Design Thinking* e o processo colaborativo, servindo, a modelo do que foram *taylorismo* e *fordismo* para a sociedade industrial do século XVIII, revolucionando a forma de abordagem e reconhecimento do ser humano moderno perante a sociedade.

Referências

BRITTO, Ricardo Pitielli. **Estratégia Empresarial na Era da Economia de Valor**. Canal virtual da International Business School de São Paulo, 2015. (Palestra).

BROWN, Tim. **Tim Brown conclama os designers a pensar grande**. [Filme-vídeo] Produção de TEDGlobal. Oxford, jul. 2009. Palestra acerca do design thinking; Duração de 16min50s.

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

BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C.K. Cocreating Business's New Social Impact. **Harvard Business Review**. .NET, Estados Unidos, fev. 2007. Disponível em: <<https://hbr.org/2007/02/cocreating-businesss-new-social-compact/ar/1>>. Acesso em: 16 mai. 2015.

ELER, Denise. **Os benefícios da cocriação**. Entrevista concedida ao Programa Emprego e Renda, do SEBRAE. Minas Gerais, ago. 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Os-benef%C3%ADcios-da-cocria%C3%A7%C3%A3o>> Acesso em: 04 set. 2014.

RAMASWAMY, V.; PRAHALAD, C.K. The Co-Creation Connection. **Strategy+Business**. . NET, Estados Unidos, n. 27, abr. 2002. Disponível em: <<http://www.strategy-business.com/article/18458?gko=f472b>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional – Um Modelo de Integração do Design em Organizações**. Florianópolis: UFSC, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SEBRAE. **Os negócios promissores em 2015**. Estudo de Mercado. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Os-neg%C3%B3cios-promissores-de-2015>> Acesso em: 04 set. 2014.

VIANNA, M. **Design Thinking – Inovação em negócios**. MJV Press. Rio de Janeiro, 1ª. Ed. 2012