

Framework de Gestão de Design para a Indústria do Vestuário

Cláudia de Souza Libânio[†]

UFCSA

Fernando Gonçalves Amaral^Ω

UFRGS

RESUMO

As organizações vêm demonstrando interesse em investir em design, percebendo-o como um elemento estratégico para a obtenção de vantagem competitiva. O design deve tornar-se parte integrante dos objetivos das organizações, permeando todos os níveis de atividades das empresas. Sendo assim, este artigo tem por objetivo propor um framework baseado em conceitos de competências, verificando e avaliando sua aplicabilidade na gestão de design na indústria do vestuário. Este estudo contou com a realização de uma pesquisa bibliográfica, por meio do desenvolvimento de uma revisão sistemática de literatura, bem como de uma pesquisa exploratória, com uma abordagem qualitativa, através da utilização de entrevistas em profundidade. A partir de uma proposta de framework, este foi exposto para avaliação dos especialistas. Após esta apreciação, foram feitos os ajustes sugeridos, resultando na proposta final do framework de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências. Este framework identifica fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design e estão relacionadas ao processo de desenvolvimento de produtos, articulando-se às estratégias organizacionais e a pesquisas de mercado. Com a utilização do framework, espera-se que o design afete todos os níveis da organização, estando presente nas etapas do processo de desenvolvimento de uma coleção.

Palavras-chave: Gestão de design; competências; *framework*; indústria do vestuário.

*Autor correspondente:

[†]. Professora Adjunta na UFCSA
Rua Sarmento Leite, 245 - Porto Alegre, Rio
Grande do Sul, Brasil - CEP 90050-170
E-mail: clasl@terra.com.br

^Ω. UFRGS
Av. Paulo Gama, 110 - Bairro
Farroupilha - Porto Alegre - Rio Grande
do Sul. CEP: 90040-060
E-mail: amaral@producao.ufrgs.br

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Bruno Felix.



This article has a Creative Commons License - Attribution 3.0 Not Adapted.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, é crescente o interesse na pesquisa do design relacionado à estratégia e à gestão nas empresas. Cada vez mais, o design é visto como uma atividade multidisciplinar, que interage com diversos níveis e estruturas nas organizações (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; CHIVA; ALEGRE, 2009; DELL'ERA; VERGANTI, 2010; RAVASI; STIGLIANI, 2012), sendo tema de debates e estudos relacionados à gestão de design (LIBÂNIO; AMARAL, 2011). O Design Council (2015) conceitua gestão de design como a atividade total de design, desde a implementação e organização de todo o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços até a administração e o alcance de um melhor desempenho da empresa.

Já o Centro Português de Design – CPD (1997) separa em duas maneiras a atuação da gestão do design dentro das empresas: uma, no âmbito do projeto, em que o gestor tem como função gerenciar pessoas, serviços e produtos durante todas as etapas do projeto; e outra, no plano da empresa em sua totalidade, no qual o gestor irá incentivar, de modo favorável, a criação de novos produtos. Com relação aos níveis da corporação, Best (2006) afirma que a gestão do design deve colocar o design em nível global na organização, levando em conta os níveis estratégico, tático e operacional.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Gestão de Design na Indústria do Vestuário

Inserida na cadeia produtiva têxtil e de confecção, a indústria do vestuário guarda características particulares, como a proximidade com o consumidor final e o elevado número de agentes envolvidos em seus sistemas produtivos, por meio da terceirização. Este último fator, ao mesmo tempo em que exige alto controle gerencial do processo produtivo, possibilita uma celeridade no processo de desenvolvimento de produto.

No contexto mundial, o Brasil está entre os quatro principais países produtores de artigos têxteis (ABIT, 2010), e a Região Sul do país é a segunda maior produtora brasileira de confeccionados, ficando atrás somente da Região Sudeste (ABRAVEST, 2014). De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego, as mais de 98.000 indústrias formais no Brasil empregam mais de 600.000 trabalhadores (ABIT, 2010). Dentro desse contexto, o setor de vestuário do estado do Rio Grande do Sul representa mais de 7.500 dessas indústrias e emprega em torno de 21.000 trabalhadores (ABIT, 2010). Para determinar a segmentação desses mercados, fatores como faixa etária, gênero, grupos sociais e nível de renda são analisados (ABRAVEST, 2014).

Em épocas passadas, a indústria de vestuário não era incentivada a priorizar aspectos como design, qualidade ou tecnologia em seus produtos. Com o aumento da concorrência, a entrada de

novos produtos no mercado brasileiro e o avanço nas tecnologias de comunicações, os consumidores se tornaram mais exigentes, e o mercado se viu obrigado a rever suas estratégias. Assim, as empresas da indústria do vestuário começaram a direcionar o seu olhar para movimentos do mercado, como avanços logísticos e tecnológicos, celeridade no tempo de criação, desenvolvimento e divulgação de produtos, a substituição da ênfase dada à produção para os produtos com maior valor agregado, fazendo uso do design, tecnologia e inovações.

Atualmente, os ciclos de vida dos produtos de vestuário são cada vez mais curtos pois, além das três coleções anuais padrão, algumas empresas criam coleções intermediárias, renovando estes produtos no varejo, sistematicamente. O dinamismo do mercado do vestuário exige constantes atualizações em matérias-primas, mudanças nas cores e texturas, inovações e lançamentos de novos produtos para acompanhar as tendências dessa indústria. Com isso, os ciclos de desenvolvimentos de produto necessitam ser abreviados para atender a essa dinâmica. Desta maneira, observa-se a relevância da gestão de design, participando desde a elaboração das estratégias até o acompanhamento da aceitação do produto no mercado, tendo um olhar crítico sobre aspectos determinantes relacionados a processos, agentes envolvidos, conhecimentos e informações.

Estudos internacionais evidenciam a importância da integração da equipe de design com os demais participantes de um projeto (REID et al., 2000; LAUCHE, 2005). Também aparecem conceitos de conhecimento compartilhado (KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008), competências das organizações e dos profissionais (BRUCE et al., 1999; BELKADI et al., 2007), liderança nas equipes de design (LEE; CASSIDY, 2007) e do design como um agente de conhecimento e integração nas organizações (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; GIRARD; ROBIN, 2006) também aparecem como fatores relacionados a gestão de design. De acordo com Libânio e Amaral (2013), certos aspectos foram discutidos primeiramente no exterior, sendo debatidos no Brasil posteriormente. Ainda segundo os autores, características como liderança, autonomia, competências, empreendedorismo, pró-atividade, comunicação, integração e capacidade de trabalho em equipe foram elencadas como requisitos essenciais aos profissionais de design.

2.2. MODELOS E NÍVEIS DE GESTÃO DE DESIGN

No intuito de sistematizar processos nas empresas, modelos de gestão de design são pesquisados e constantemente debatidos e repensados. Um entendimento difundido é a divisão da gestão de design em três níveis: estratégico, tático e operacional (BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006; ACKLIN, 2014). Borja de Mozota (2003) defende que, em nível estratégico, o design é uma competência central, ligado à estratégia da empresa. No nível tático, o design é uma competência administrativa e, em nível operacional, ele é entendido como uma competência econômica. Best (2006) explica a gestão de design nesses três níveis. No nível estratégico, as

missões, os planos e as políticas globais são definidos e devem estar conectados com o design. No nível tático, as equipes, os processos e os sistemas das unidades específicas de negócios começam a se relacionar com o design. Já no nível operacional, a gestão de design se manifesta nos produtos físicos e tangíveis, nos serviços e experiências.

Na divisão da gestão de design em três níveis, Borja de Mozota (2003) relaciona ao nível estratégico a gestão de conhecimentos e de rede e a própria estratégia. No nível tático, estão relacionadas ações voltadas para a estrutura, gestão de tecnologia e de inovação. Já no nível operacional, estão ações específicas de marketing de marca, produção e comunicação. Outro modelo é o da autora Best (2006), que identifica três momentos de gestão de design: estratégia, processo e implementação. No primeiro momento, a autora afirma que a estratégia de design insere o pensamento de design na estratégia organizacional. Já o processo de design visa deixar evidente como a estratégia pode se tornar visível e tangível através do design. O processo de design consiste em uma série de métodos reunidos para atender à natureza da pergunta ou do projeto de design. Por fim, a sua implementação consiste em como transformar a estratégia e os processos de design em um resultado final (BEST, 2006).

Já Acklin (2014) intitula o seu modelo de *Lucerne Design Management Model* e dá a ele o formato triangular, classificando as dimensões fundamentais na base, os níveis no lado esquerdo, as atividades no lado direito e movimentos de implementação da gestão de design dentro do triângulo. As dimensões são subdivididas em: liderança em design, gestão de design e *'design thinking'*. Os níveis são: estratégico, tático e operacional. Já os movimentos de implementação concernem: planejamento, coordenação e infusão. Em um segundo triângulo, que evidencia os processos de gestão de design que contribuem para a criação de valor através do design, Acklin (2014) insere processos essenciais, tais como: gestão e design de marca, gestão de design corporativa e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Também são inseridos instrumentos de controle, tais como: filosofias, políticas e estratégias de design, programas de design e, por fim, *stagegates* e indicadores-chave de desempenho.

Já o CPD (1997) divide a gestão de design em somente dois níveis: estratégico e operacional. No nível estratégico deve-se levar em conta os seguintes aspectos: o diagnóstico da situação da empresa, bem como seus produtos e suas tecnologias principais em relação aos concorrentes mais próximos, a definição dos campos de atuação da empresa no futuro, a determinação das opções em função dos pontos fortes e fracos da companhia, a integração no desenvolvimento dos produtos das diversas áreas envolvidas, e design e inovação inseridos na cultura empresarial. No nível operacional, concentram-se as atividades de análise e determinação da natureza do projeto, seleção da equipe de trabalho e organização do processo de desenvolvimento que estabeleça a extensão das fases e os níveis de decisão, garantindo um fluxo de informação até a alta direção e entre os membros das equipes.

Desta forma, nota-se que a literatura apresenta modelos de gestão de design que denotam a importância desse tema para as organizações. Entretanto, percebe-se a carência de uma proposta que sistematize este projeto, para viabilizar a sua aplicação e, conseqüentemente, a ocorrência da gestão de design. Sendo assim, a questão de pesquisa que se impõe é: como estruturar a formação e a integração de indivíduos e equipes para a ocorrência da gestão de design na indústria do vestuário?

3. MÉTODO

Este estudo contou com a realização de uma pesquisa bibliográfica, por meio do desenvolvimento de uma revisão sistemática de literatura, bem como de uma pesquisa exploratória, com uma abordagem qualitativa, através da utilização de entrevistas em profundidade. Essas técnicas de pesquisa foram determinantes para a elaboração do *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências. A seguir, são detalhadas as etapas da metodologia utilizada neste estudo.

3.1. ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DO *FRAMEWORK*

A proposta de um *framework* surgiu a partir da definição de termos consagrados da literatura. Wong e Aspinwall (2004) definem *framework* como um conjunto de pressupostos básicos ou princípios fundamentais que formam as bases para uma determinada ação. Auxiliando diretamente nos processos de tomada de decisões e de resoluções de problemas, a estrutura do *framework*, de acordo com Shehabuddeen *et al.* (2000), possibilita a comparação entre diferentes situações. Os autores ainda acrescentam que o *framework* possibilita o desenvolvimento de procedimentos, métodos ou técnicas, com o intuito de traduzir temas complexos para que estes sejam estudados e analisados.

Para a elaboração da proposta do *framework*, foi feita uma revisão sistemática de literatura, mapeando as relações e conexões entre os temas gestão de design e competências, bem como identificando conceitos que apresentavam relações com esses temas, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos. Foram adotadas metodologias de Anderson *et al.* (2003), Alderson *et al.* (2004) e Biolchini *et al.* (2005) para o desenvolvimento da revisão sistemática de literatura, que contou com o auxílio dos softwares NVivo9 e Mandala para auxiliar na identificação desses termos na literatura pesquisada. Desta análise, resultou a construção de um modelo conceitual, por meio da articulação e relação dos conceitos anteriormente mencionados. Posteriormente, foi realizada

uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, mediante a realização de entrevistas em profundidade com dez designers que trabalham em empresas brasileiras pertencentes à indústria do vestuário e quatro especialistas em design de moda. Com este estudo, foi sistematizado o processo de desenvolvimento de produtos de empresas da indústria do vestuário e foram identificados os envolvidos neste processo, bem como mapeados as fases e atividades do profissional de design determinantes para a ocorrência da gestão de design.

A partir dos dados levantados na revisão sistemática de literatura e no estudo de caso, foi desenvolvida uma proposta de *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências. Este *framework* foi construído a partir da integração e articulação dos resultados advindos das pesquisas realizadas.

3.2. VERIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E FINALIZAÇÃO DO *FRAMEWORK*

Para verificar a estrutura e avaliar a aplicabilidade do *framework*, foi reunido um grupo de especialistas, composto por três designers que trabalham em empresas pertencentes à indústria do vestuário e dois especialistas em design de moda. As entrevistas realizadas com os cinco especialistas foram gravadas e transcritas. Os dados foram tabulados e analisados por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2005). Utilizou-se uma abordagem direta nas entrevistas e os dados foram obtidos por meio de fontes primárias. Para garantir o anonimato dos cinco entrevistados, eles estão identificados nesta pesquisa como: entrevistado 1 (E1), entrevistado 2 (E2), entrevistado 3 (E3), entrevistado 4 (E4) e entrevistado 5 (E5).

Ao longo das entrevistas, a proposta do *framework* foi apresentada aos especialistas, e estes tiveram a liberdade de analisar, criticar e sugerir alterações e/ou propor novas ideias, objetivando verificar a estrutura e avaliar a aplicabilidade da ferramenta em questão. Após finalizadas as entrevistas, os dados obtidos foram analisados e considerados para a alteração e montagem final do *framework*.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos exemplos de modelos de gestão de design consagrados (CPD, 1997; BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999; BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006; ACKLIN, 2014) e de estudos feitos por Libânio e Amaral (2011, 2013), propõe-se um modelo conceitual bem como um *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas

da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências (competências individuais, coletivas e organizacionais).

4.1. O MODELO CONCEITUAL

O modelo conceitual ilustrado na figura 1 evidencia relações e articulações entre indivíduos, equipes e organização, indo ao encontro do entendimento da empresa como um sistema aberto.

A relação entre a estrutura organizacional e o contexto de mercado evidencia o entendimento de que o ambiente externo age sobre o ambiente interno e, conseqüentemente, sobre os recursos da empresa. Como recursos estratégicos para a criação de valor nas empresas, Wernerfelt (1984) salienta que podem ser físicos, humanos ou organizacionais, sendo “ativos tangíveis ou intangíveis”. Esses recursos podem ser: tecnologias, informações, pessoas, conhecimentos, rotinas organizacionais, estrutura física, marca, entre outros. Ademais, para se criarem barreiras de entrada no mercado, os recursos devem ser heterogêneos e imóveis, apresentando atributos de valor, raridade, dificuldade de imitação e incapacidade de substituição (BARNEY, 1991). Esses recursos são mobilizados pelas capacidades dinâmicas, em ambientes de constante mudança.

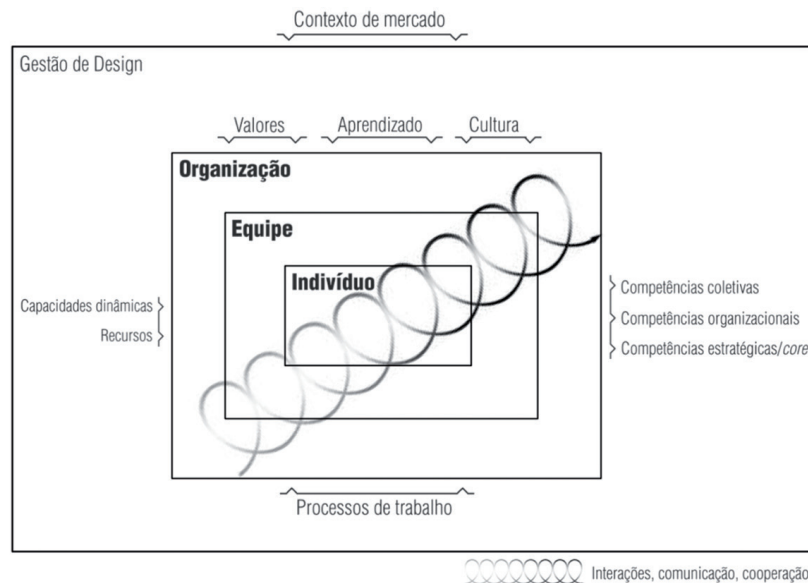


Figura 1. Modelo conceitual destacando as conexões entre os grupos.

Esse ambiente externo influencia na construção da competência central. Aliadas nessa construção estão as capacidades dinâmicas, que são relacionadas às rotinas organizacionais e ao aprendizado de novas habilidades e conhecimentos. O conhecimento também é tido como um recurso e incorpora-se às rotinas organizacionais, ambos representando recursos únicos e específicos de cada empresa. A rotina de pesquisa de tendências na indústria do vestuário, ou mesmo a rotina

do desenvolvimento de produtos nas indústrias de bens de consumo podem ser exemplos de práticas coletivas e, desta maneira, recursos únicos e específicos das empresas. Nelson e Winter (1982) defendem que a rotinização das atividades de uma empresa é uma forma importante de armazenar conhecimento específico da organização. De acordo com Michaux (2009), essas rotinas organizacionais representam práticas coletivas, resultando em competências organizacionais (capacidade da organização de executar uma tarefa com sucesso), e algumas dessas acabam por tornarem-se competências estratégicas (entre as competências organizacionais, aquelas que permitem à empresa obter uma vantagem competitiva). Novas rotinas e conhecimentos incentivam a aprendizagem e, conseqüentemente, a criação de novas competências individuais, coletivas e organizacionais, bem como de competências centrais.

Outro aspecto que intervém nessa relação do modelo conceitual diz respeito à cultura e aos valores organizacionais, como: qualidade e excelência, ética e respeito, inovação e design. O entendimento do design como um valor para a empresa e sua relação com a missão e os objetivos da empresa vão ao encontro de uma cultura organizacional em sintonia com o design, visando ao alcance da vantagem competitiva sustentável.

4.2 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DO VESTUÁRIO E AS FASES E ATIVIDADES DO PROFISSIONAL DE DESIGN QUE SÃO DETERMINANTES PARA A OCORRÊNCIA DA GESTÃO DE DESIGN

Primeiramente, há a definição de estratégias organizacionais, que permearão todas as etapas do processo de desenvolvimento de produtos. Esse processo inicia-se pela etapa de elaboração de diretrizes da coleção e seu alinhamento com as estratégias da empresa. Ressalta-se que essas estratégias devem estar imbuídas da percepção do design entendido como valor pela empresa. Bruce *et al.* (1999) afirmam que os designers precisam de informações acerca dos projetos, como dados de mercado, especificidades de produção, preços, planos e prazos a serem respeitados para melhor alinhamento com o *briefing* inicial.

A partir da definição das diretrizes para a nova coleção e seus produtos, ocorre a etapa de pesquisa de tendências indo até o monitoramento do mercado, passando pela criação da coleção, produção das peças piloto, produção da coleção, revisão e controle de qualidade e a distribuição dos produtos até o acompanhamento da satisfação dos consumidores pela empresa. É importante ressaltar que, se agrupadas todas as entrevistas, nota-se a participação de algum responsável pelo design, seja o designer ou o estilista ou o diretor do departamento de estilo, nas etapas do processo de desenvolvimento de produto relatadas pelos entrevistados. Salienta-se, ainda, que cada etapa requer dados, informações e competências que necessitam do envolvimento de diferentes

indivíduos, equipes, setores e fornecedores de matérias-primas e/ou serviços, compondo equipes multidisciplinares. O quadro 1 ilustra as fases e atividades do profissional de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto das empresas da indústria do vestuário e principais envolvidos.

| Fases e Atividades do Profissional de Design / Agentes Envolvidos | Dir. Executivo | Dir. Des. Produto | Dir. Estilo | Dir. Marketing | Dir. Planejamento | Dir. Compras | Dir. Produção | Ger. PDV | Ger. Produção | Ger. Qualidade | Estilista/designer | Equipe Compras | Equipe Marketing | Modelista | Piloteira | Costureira | Fornecedores | Sup. Fação | Lojistas | Vendedores | Vitrinista | Representante Com. |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|-------------|----------------|-------------------|--------------|---------------|----------|---------------|----------------|--------------------|----------------|------------------|-----------|-----------|------------|--------------|------------|----------|------------|------------|--------------------|
| Elaboração de Diretrizes e Pesquisa de Tendências | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resgatar informações do monitoramento de mercado da coleção anterior | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir diretrizes e estratégias de design | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planejar a oferta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir o conceito da nova coleção | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificar tendências | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resgatar informações do banco de dados de coleções anteriores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gerar alternativas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir conceitos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir matéria-prima | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Criação da Coleção | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desenvolver a Coleção | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar desenho técnico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar ficha técnica com especificações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Produção da Peça Piloto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar ficha de consumo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Executar a modelagem | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Executar a pilotagem | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunir todos os envolvidos no projeto para validação da coleção | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Produção da Coleção, Revisão, Controle de Qualidade e Distribuição | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Supervisionar a produção | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Armazenar informações em banco de dados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar/participar de palestras aos representantes e/ou vendedores nos PDVs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar eventos de lançamentos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Monitoramento de Mercado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acompanhar os indicadores de vendas e a satisfação dos consumidores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ir aos PDVs para acompanhar o contato dos consumidores com os produtos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Quadro 1. Fases e atividades do profissional de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto das empresas da indústria do vestuário e principais envolvidos

Visando à diferenciação em seus produtos para atingir a vantagem competitiva sustentável e acompanhando o dinamismo do mercado do vestuário, as empresas desta indústria necessitam ter um olhar prioritário para fases e atividades que são determinantes para a ocorrência da gestão de design como um todo, tais como:

- i) a fase inicial, de definição de diretrizes e elaboração do conceito para a nova coleção (Fase e Atividade Determinante 1 – FAD1);

- ii) a fase de pesquisa e identificação de tendências e agrupamento das equipes com diferentes *expertises* para discussão e validação de coleção (Fase e Atividade Determinante 2 – FAD2);
- iii) o momento de definição das peças-piloto para validar e iniciar a produção da coleção bem como do registro dos desenhos e fichas técnicas (Fase e Atividade Determinante 3 – FAD3);
- iv) a fase de transmissão do ‘*mood*’, ou seja, do conceito da nova coleção aos gerentes, vendedores e lojistas nos pontos de venda, bem como aos representantes comerciais (Fase e Atividade Determinante 4 – FAD4);
- v) o monitoramento de mercado, por meio, tanto da análise de dados quanto pelo contato direto com os consumidores nos pontos de venda ou nos contatos virtuais (Fase e Atividade Determinante 5 – FAD5);
- vi) os momentos de criação, troca e retenção de dados e informações essenciais, bem como da criação, desenvolvimento e retenção de competências individuais, coletivas e organizacionais (FAD1, FAD2, FAD3, FAD4 e FAD5).

4.3. PROPOSTA DO *FRAMEWORK*

Aliada a esta identificação, foi proposta a integração do modelo conceitual no processo de desenvolvimento de produtos e nas fases e atividades determinantes, visando promover, por meio de competências e conceitos correlatos, a formação e integração de indivíduos e equipes em empresas do vestuário. Para tanto, propõe-se um *framework* de formação e integração desses indivíduos e equipes na gestão de design para as referidas empresas, sustentado pelos conceitos de competências individuais, coletivas e organizacionais.

Para a montagem da proposta do *framework* em questão, partiu-se do estudo de modelos consagrados na literatura (CPD, 1997; BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999, BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006; TREPTOW, 2007; MCKELVEY; MUNSLOW, 2008; RENFREW; RENFREW, 2009) e de um estudo da indústria do vestuário. Junto ao processo de desenvolvimento de produtos, estão postos os cinco momentos determinantes. De acordo com a figura 2, o *framework* inicia com a descrição e/ou verificação do negócio, da cultura organizacional e das metas empresariais, objetivando alinhá-los com a orientação de design. A seguir, está a etapa de formatação do projeto, considerando o design como um valor em sua essência. O mapeamento do processo de desenvolvimento de produto vem na sequência, com a identificação das entradas (*inputs*), processos e saídas (*outputs*). A partir desse mapeamento, os *stakeholders* que participarão do projeto deverão ser definidos, pontuando as competências e as atribuições requeridas. No processo de desenvolvimento de produto, são pontuadas fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design. A seguir, por meio da aplicação do

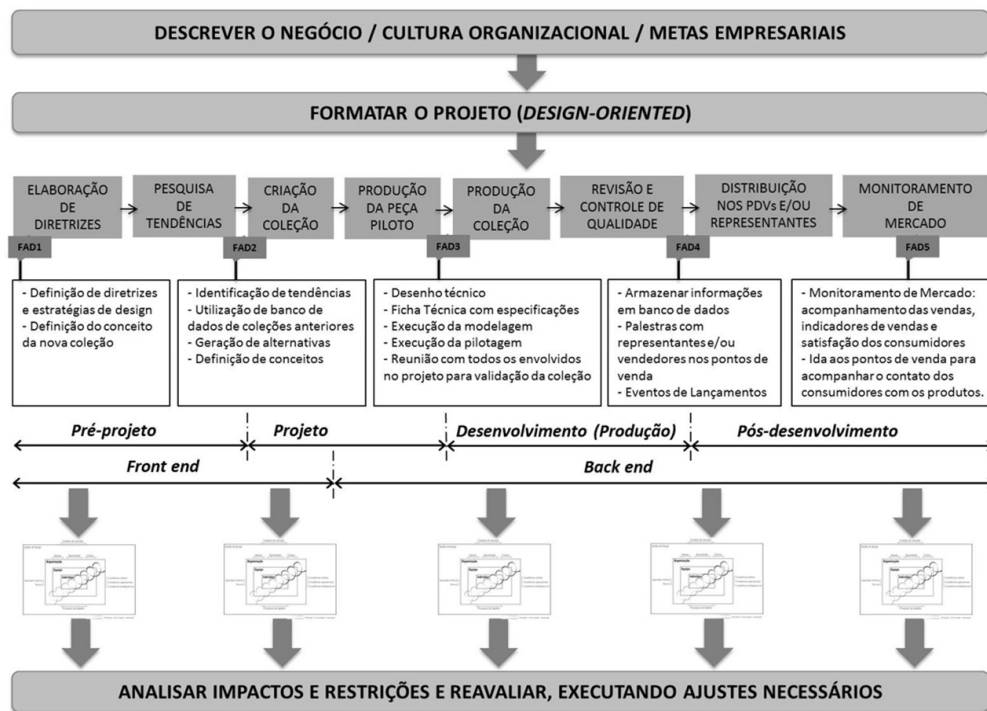


Figura 2. Framework de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário antes da verificação com os especialistas.

modelo conceitual, é feito o mapeamento das rotinas e das competências a serem desenvolvidas e incentivadas. Por fim, analisam-se possíveis impactos e restrições da ocorrência da gestão de design, e procede-se a ajustes. É importante observar que, antes de iniciar cada projeto, este *framework* seja adaptado ao tipo de projeto que se tem a intenção de começar.

4.4. VERIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E DEFINIÇÃO DO *FRAMEWORK*

A partir das colocações e constatações dos especialistas, o *framework* foi reavaliado, sendo feitos ajustes e correções, objetivando adequar a estrutura do *framework* para torná-lo aplicável à realidade das empresas da indústria do vestuário instaladas no Brasil.

4.4.1. FASES E ATIVIDADES DO PROFISSIONAL DE DESIGN RELACIONADAS AO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO E OS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS

Com relação às fases e atividades determinantes (FAD) do profissional de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produtos, ilustrado no quadro 2, os entrevistados, de maneira geral, entenderam-na adequada à indústria do vestuário, e alinhada à dinâmica desse mercado.

| Fases e Atividades do Profissional de Design / Agentes Envolvidos | Dir. Executivo | Dir. PCP | Dir. Des. Produto | Dir. Estilo | Dir. Marketing | Dir. Planejamento | Dir. Compras | Dir. Produção | Ger. PDV | Ger. Produção | Ger. Qualidade | Estilista/designer | Equipe Compras | Equipe Marketing | Modelista | Piloteira | Costureira | Fornecedores | Sup. Faccão | Lojistas | Vendedores | Vitrinista | Representante Com. |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-------------------|-------------|----------------|-------------------|--------------|---------------|----------|---------------|----------------|--------------------|----------------|------------------|-----------|-----------|------------|--------------|-------------|----------|------------|------------|--------------------|
| Elaboração de Diretrizes e Pesquisa de Tendências | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resgatar informações do monitoramento de mercado da coleção anterior | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir diretrizes e estratégias de design | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planejar a oferta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir o conceito da nova coleção | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificar tendências | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resgatar informações do banco de dados de coleções anteriores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gerar alternativas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir conceitos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir matéria-prima | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Criação da Coleção | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desenvolver a Coleção | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar desenho técnico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar ficha técnica com especificações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Produção da Peça Piloto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar ficha de consumo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Executar a modelagem | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Executar a pilotagem | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunir todos os envolvidos no projeto para validação da coleção | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lançamento e Divulgação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunir todos os envolvidos no projeto para apresentação da coleção | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Produção da Coleção, Revisão, Controle de Qualidade e Distribuição | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Supervisionar a produção | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Armazenar informações em banco de dados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar/participar de palestras aos representantes e/ou vendedores nos PDVs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar eventos de lançamentos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Monitoramento de Mercado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acompanhar os indicadores de vendas e a satisfação dos consumidores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ir aos PDVs para acompanhar o contato dos consumidores com os produtos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Quadro 2. Fases e atividades do profissional de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto das empresas da indústria do vestuário e principais envolvidos

Entretanto, foi sugerida pelo E2 a inserção da etapa de lançamento e divulgação nesse processo, logo após a aprovação das peças-piloto da coleção por todos os envolvidos. O E2 salientou que “a preparação de material publicitário deve ocorrer entre a definição das peças-piloto e o lançamento e divulgação da coleção no mercado”. Ademais, ressaltou que o tempo para preparação desse material é curto e, por isso, deve ser cuidadosamente programado. A tarefa de comunicar e promover a nova coleção aos representantes comerciais e lojistas situa-se antes da sua distribuição a esses agentes. Todavia, o E2 ressaltou que “o lançamento e divulgação devem ser antecipados para a etapa anterior para os grandes clientes que, apesar de serem em número menor, impactam fortemente nas vendas da coleção”. Por essa razão, julgou-se relevante e pertinente a inserção dessa etapa no processo de desenvolvimento de produtos.

Os entrevistados foram unânimes em concordar que o profissional de design participe e/ou acompanhe, direta ou indiretamente, todas as etapas descritas no processo de desenvolvimento de produtos, conforme evidenciado no quadro 02. Esse profissional de design é o responsável pelo entendimento, pela ocorrência e pelo incentivo dessas ações integradas e multidisciplinares. Borja de Mozota (2003) defende que a gestão de design tem dois objetivos: formar parceiros-

gerentes e designers, e desenvolver métodos para integrar o design nas organizações. Kotler e Rath (1984) enfatizam que os designers devem participar de todas as etapas de desenvolvimento dos produtos, interagindo com as áreas envolvidas em determinado projeto. Não só o profissional de design, mas todas as equipes envolvidas em determinado projeto devem compartilhar informações, incentivando um ambiente de trabalho integrado, colaborativo e participativo.

Outro ponto que mereceu destaque foi a ligação entre o departamento de marketing e de design no processo de desenvolvimento de produtos de vestuário. O entrevistado E3 ressaltou que a sinergia entre esses departamentos resultam em uma visão sistêmica, indo ao encontro do dinamismo do mercado do vestuário e da moda de maneira geral. O E1 corroborou essa afirmação, declarando que “as equipes de marketing e design devem ter grande contato e andarem juntas”.

A participação de alguns envolvidos ao longo do processo também mereceu comentários. O E1 mencionou a importância da participação do diretor de planejamento e controle da produção (PCP) na etapa de elaboração de diretrizes, tendo em vista que ele é responsável pela organização de prazos e análises de viabilidade de determinadas propostas. Com relação ao diretor de compras, o E1 e o E5 destacaram que esse diretor deve estar presente na etapa de elaboração de diretrizes, pois ele está diretamente ligado aos fornecedores, que serão peças-chave para a negociação de matérias-primas a serem utilizadas na nova coleção. Já o diretor executivo, de acordo com o entendimento do E1, deve participar da etapa de monitoramento de mercado pois é ele quem identifica produtos que devem ser descontinuados ou mesmo os que devem ser repaginados para participar da próxima coleção.

O papel do gestor de design ficaria sob responsabilidade do diretor de desenvolvimento de produto, diretor de estilo ou mesmo do designer, dependendo do porte e da estrutura da empresa. Esse gestor, segundo o CPD (1997), atua de duas maneiras na gestão de design das empresas: uma, no âmbito do projeto, o gestor tem como função gerenciar pessoas, serviços e produtos durante todas as etapas do projeto; e outra, no plano da empresa em sua totalidade, o gestor irá incentivar, de modo favorável, a criação de novos produtos. As funções e responsabilidades do gestor de design estão diretamente relacionadas ao porte e à estrutura das empresas. Segundo Pereira (2009), nas empresas de grande porte, o gestor de design tem a função de supervisionar as equipes engajadas em cada projeto, adaptando-se às particularidades de cada um, e tendo uma visão ampla do negócio, incentivando a integração entre as partes operacional e estratégica da empresa. Já nas pequenas empresas, o autor salienta que, mesmo não desempenhando a supervisão das unidades de negócio, o gestor de design deve buscar ações que levem à integração do processo de projetos com os objetivos estabelecidos pela empresa, independente da estrutura dela. Best (2006) afirma que o gestor de design necessita promover a estratégia de design da melhor maneira possível, pensando a organização como um todo. A autora ainda afirma que, para que isso aconteça,

esse profissional deve sensibilizar os *stakeholders* sobre a relevância dessa estratégia de design para a companhia. É importante ressaltar que, apesar dos diferentes portes das empresas, o gestor de design deve possuir características como: liderança, empreendedorismo, vasto conhecimento técnico, habilidades gerenciais, perfil pró-ativo, capacidade de coordenar, além de motivador e com capacidade de influenciar a equipe.

Já o envolvimento dos responsáveis pelos pontos de venda (PDVs), bem como dos representantes comerciais também foi um ponto discutido. O E2 destacou a importância da ligação do diretor de PDV com a empresa. Ele ainda afirmou que é fundamental o departamento de compras estar presente no monitoramento de mercado, pois será ele o responsável pela reposição de produtos e matérias-primas, caso falte. Para as empresas que utilizam representantes comerciais, o E5 salientou a importância do contato dos representantes com o mercado de trabalho e as empresas-clientes. Neste caso, os representantes também desempenham o papel de monitorar o mercado, acompanhando a aceitação ou não das peças da coleção, atuando diretamente nos pedidos de reposição de produtos.

O comentário sobre a inserção da etapa de lançamento e divulgação da coleção desencadeou a proposição de mais uma FAD. A fase inserida foi posta entre a definição das peças-piloto e o lançamento e divulgação da coleção no mercado. Uma das ações do profissional de design relacionadas à essa fase determinante é o armazenamento de informações em bancos de dados, em função da aprovação e da finalização das peças-piloto. Esses bancos de dados atualizados determinam o bom andamento da coleção, seja para abastecer com informações os envolvidos no processo, seja como memória coletiva das equipes e da própria organização. Outras duas ações referentes a essa fase estão ligadas à etapa seguinte (lançamento e divulgação da coleção): palestras com representantes e/ou vendedores nos pontos de venda e eventos promocionais de lançamento (desfiles e/ou mídia em veículos como rádio, TV, redes sociais e no próprio *site* da empresa).

Desta maneira, as fases determinantes para a ocorrência da gestão de design e atividades do profissional de design, após verificação e avaliação dos especialistas, podem ser elencadas da seguinte maneira:

- i) Na fase inicial, relacionada à definição de estratégias e diretrizes para o conceito da nova coleção, devem ser resgatados dados e informações oriundos do monitoramento de mercado feito ao final do processo da coleção anterior. Também devem ser definidas diretrizes e estratégias de design que estejam alinhadas à estratégia organizacional, à cultura e aos valores da empresa. Desta maneira, será possível definir o planejamento da oferta e o conceito da nova coleção, ambos alinhados às estratégias de design (Fase e Atividades Determinantes 1 – FAD1);

- ii) Após a pesquisa de tendências e a consulta ao sistema de banco de dados de coleções anteriormente desenvolvidas, geram-se alternativas bem como definem-se conceitos e matérias-primas a serem utilizadas para o desenvolvimento da nova coleção (Fase e Atividades Determinantes 2 – FAD2);
- iii) Criado o conceito e os desenhos da coleção, chega o momento de detalhar essa criação para produção das peças-piloto. São feitos desenhos técnicos, ficha técnica com especificações, ficha de consumo, a preparação para a pilotagem (para confecção da peça-piloto) e a modelagem (Fase e Atividades Determinantes 3 – FAD3);
- iv) A fase de agrupamento das equipes com diferentes *expertises* para discussão e validação de coleção também é considerada uma etapa determinante para a ocorrência da gestão de design (Fase e Atividades Determinantes 4 – FAD4);
- v) a etapa de lançamento da coleção acontece não só por meio de material promocional, mas também pela transmissão do conceito da nova coleção aos gerentes, vendedores e lojistas nos pontos de venda, bem como aos representantes comerciais. Nessa fase, também devem ser armazenadas as informações que ainda necessitam ser postas no sistema, objetivando ter um banco de dados completo, uma vez que os detalhamentos já estão encerrados, e a coleção já está sendo posta para produção (Fase e Atividades Determinantes 5 – FAD5);
- vi) a fase final é o monitoramento de mercado, por meio, tanto da análise de dados e indicadores quanto pelo contato direto com os consumidores nos pontos de venda ou nos contatos virtuais, mapeando a aceitação dos produtos no mercado (Fase e Atividades Determinantes 6 – FAD6);
- vii) os momentos de criação, troca e retenção de dados e informações essenciais, bem como da criação, desenvolvimento e retenção de competências individuais, coletivas e organizacionais (FAD1, FAD2, FAD3, FAD4, FAD5 e FAD6).

4.4.2. ESTRUTURA FINAL DO *FRAMEWORK*

A estrutura final do *framework*, conforme apresentada na figura 3, integra o processo de desenvolvimento de produtos do vestuário com o posicionamento dos seis fases bem como atividades determinantes ao longo desse processo, também alinhadas e permeando as estratégias organizacionais e a pesquisa e monitoramento constante do ambiente. Com relação às estratégias organizacionais, o E4 afirmou que estão em nível macro, permeando e fazendo parte de todo o processo de desenvolvimento de produtos. Ademais, o E4 também ressaltou existir uma pesquisa de tendências pontual para cada coleção, que está localizada na segunda etapa do processo de desenvolvimento de produtos. Entretanto, de acordo com o E4 e o E5, existe também uma pesquisa

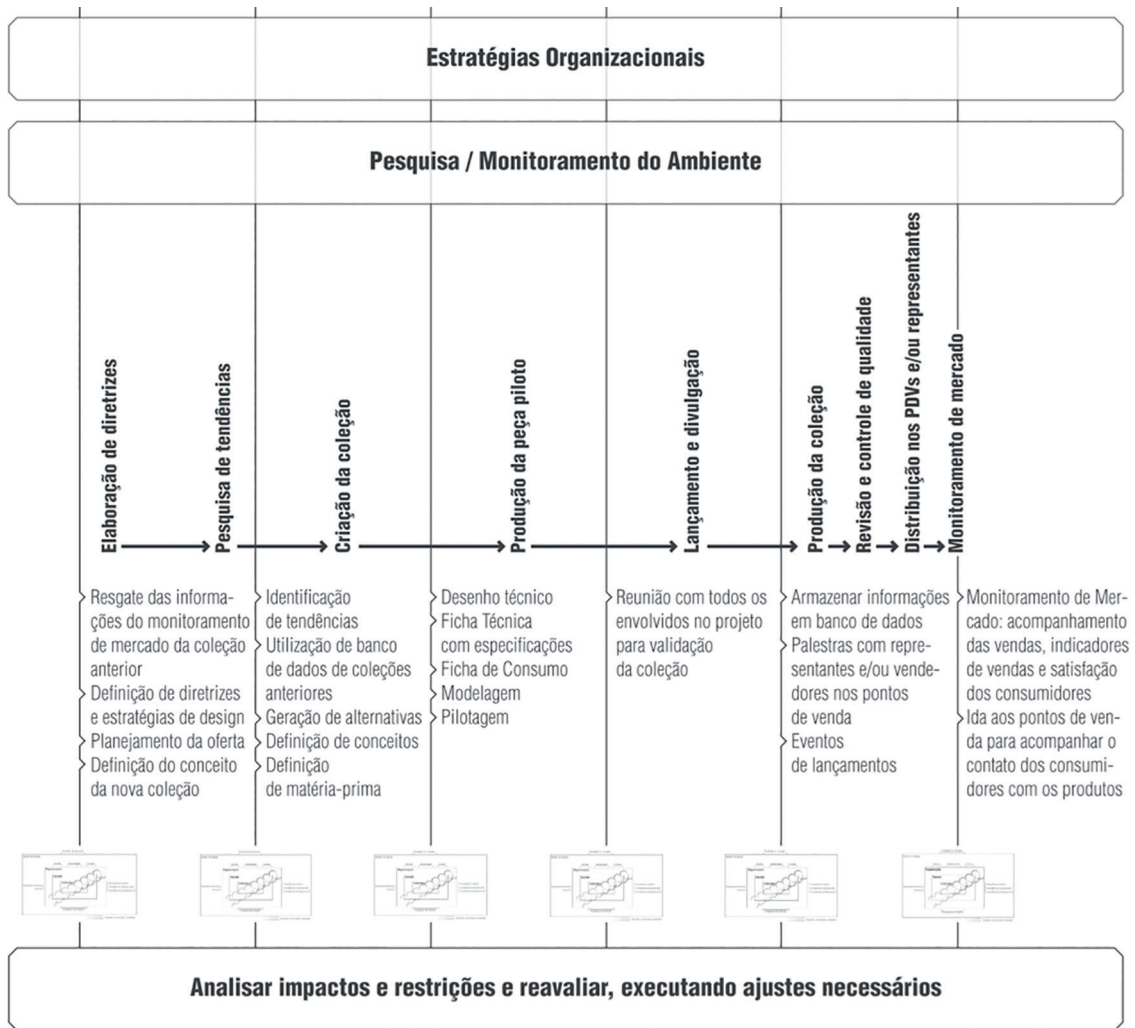


Figura 3. Framework de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário.

constante que os profissionais de design e demais envolvidos diretamente na gestão de design devem realizar. O E5 salienta que os envolvidos na gestão de design devem cultivar o hábito da curiosidade constantemente, buscando informações sobre outras realidades. Essas ações de pesquisa e monitoramento do ambiente, de acordo a percepção do E5, podem ocorrer por meio de trabalhos de campo, sondas culturais, momentos de saídas de campo para olhar as pessoas e seus hábitos, entender novas dinâmicas de consumo, identificar sinais disruptivos, ou mesmo na aquisição de informação via *sites*, *blogs*, livros de tendências ou em viagens internacionais. E, segundo o E4, esses monitoramentos devem ser feitos constantemente e incorporados às práticas de trabalho e do cotidiano, transformando-se em rotinas na organização.

Desta maneira, tanto as estratégias organizacionais quanto a pesquisa e monitoramento do ambiente estão em âmbito maior, pois estão presentes no dia a dia da empresa e devem ser

incorporados pelos profissionais de design. Sendo assim, fica evidente que as fases e atividades determinantes permeiam não somente o processo de desenvolvimento de produtos, mas também estão conectadas, constantemente, às estratégias organizacionais e a pesquisas de ambiente.

Para auxiliar na ocorrência dessas seis fases determinantes, utiliza-se o modelo conceitual, o qual visa articular os conceitos relacionados às competências, colaborando para a formação e incentivando a integração de indivíduos e equipes na gestão de design.

Após cada fase determinante, a partir da aplicação do modelo conceitual, indica-se a análise dos impactos, avaliando restrições e executando ajustes, se necessário. É importante ressaltar que, antes do início de qualquer projeto que busque a utilização desse *framework*, ele seja analisado e adaptado ao tipo específico de projeto, caso essa adaptação seja necessária.

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo propor um *framework* sustentado por conceitos de competências, verificando e avaliando sua aplicabilidade na gestão de design na indústria brasileira do vestuário. A escolha pelo estudo da indústria brasileira do vestuário deveu-se às suas características particulares, como: a alta representatividade no contexto econômico e social do país, a proximidade com o consumidor final, o elevado número de agentes envolvidos em seus sistemas produtivos e o acentuado dinamismo do mercado. Entretanto, essa indústria apresenta um vasto campo para desenvolvimento da gestão de design bem como do entendimento do design como um elemento estratégico para a vantagem competitiva sustentável.

Desta maneira, os conceitos de competências ampararam a elaboração do *framework*, com o objetivo de auxiliar na formação e integração dos indivíduos e das equipes para a ocorrência da gestão de design. A partir da articulação das competências (em nível individual, coletivo e organizacional) e outros conceitos correlatos, por meio da aplicação de um modelo conceitual em seis fases ao longo do desenvolvimento de uma coleção, estimulase a ocorrência da gestão de design. O *framework* proposto identifica fases e atividades do profissional de design determinantes para a ocorrência da gestão de design e estão relacionadas ao processo de desenvolvimento de produtos, articulando-se às estratégias organizacionais e a pesquisas de ambiente. Ademais, o *framework* auxilia os indivíduos participantes a desenvolverem rotinas determinantes para a ocorrência da gestão de design, tais como: o compartilhamento de conhecimento, a transformação do conhecimento tácito em explícito, o armazenamento periódico de informações em bancos de dados, a pesquisa constante de tendências e monitoramentos do ambiente externo.

Espera-se que, com a utilização do *framework*, o design afete todos os níveis da organização, estando presente em todas as etapas do processo de desenvolvimento de uma coleção. A partir de um percurso de empoderamento do design, em termos de negócio, a empresa conseguirá se posicionar no sistema design, e o design desempenhará um papel estratégico na organização.

Esta pesquisa apresenta a limitação da aplicação em uma amostra heterogênea de empresas inseridas no setor do vestuário, em termos de porte, estrutura e atendimento ao mercado. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de um estudo em uma amostra maior de empresas, ou em empresas situadas em outras regiões do Brasil. Também sugere-se a aplicação do *framework* por meio de uma pesquisa quantitativa em empresas situadas na região sul, ou em outras regiões do Brasil.

6. REFERÊNCIAS

ABIT – Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecções. PRADO, M.V. (org.). *Brasil têxtil 2010: relatório setorial da indústria têxtil brasileira*. São Paulo: IEMI, 2010.

ABRAVEST - Associação Brasileira da Indústria do Vestuário. *Dados Estatísticos do Setor do Vestuário*. Disponível em <www.abraviest.org.br>. Acessado em 29 de janeiro de 2014.

ACKLIN, C. Disponível em: <http://www.academia.edu/191256/Lucerne_Design_Management_Model>. Acesso em: 20 fev. 2014.

ALDERSON, P.; GREEN, S.; HIGGINS, J.P.T. *Cochrane Reviewers' Handbook 4.2.2*, Cochrane Library, Issue 1, Wiley, Chichester, UK, 2004.

ANDERSON, L.M.; et al. Methods for Conducting Systematic Reviews of the Evidence of Effectiveness and Economic Efficiency of Interventions to Promote Healthy Social Environments. *American Journal of Preventive Medicine*, V.24, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2005.

BARNEY, J.B. *Firm resourced and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, v.7, n. 1, 1991.

BELKADI, F.; BONJOUR, E.; DULMET, M. Competency characterization by means of work situation modeling. *Computers in Industry*, v. 58, p. 164-178, 2007.

BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. Design as a knowledge agent: how design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. *Design Studies*, v.24, n.2, 2003.

- BEST, K. *Design Management: managing design strategy, process and implementation*. Switzerland: Ava, 2006.
- BIOLCHINI, J.; MIAN, P.G.; NATALI, A.C.C.; TRAVASSOS, G.H. *Systematic Review in Software Engineering*. Technical Report RT - ES 679/05, COPPE/UFRJ, 2005.
- BORJA DE MOZOTA, B. *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth, 2003.
- BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective design management for small businesses. *Design Studies*, v. 20, 1999.
- CARDOSO, M.A.; KISTMANN, V.B. Modularização e design na indústria automotiva: o caso do modelo Fox da Volkswagen do Brasil. *Revista Produção Online*, Florianópolis, v.8, n.4, 2008.
- CHIVA, R.; ALEGRE, J. Investment in design and firm performance: the mediating role of design management. *The Journal of Product Innovation Management*. v.26, 2009.
- CPD - Centro Português de Design. *Manual de Gestão do Design*. Porto, Portugal: 1997.
- DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Collaborative Strategies in Design-intensive Industries Knowledge Diversity and Innovation. *Long Range Planning*, v.43, p. 123-141, 2010.
- DESIGN COUNCIL. Disponível em: < www.designcouncil.org.uk >. Acessado em: 12 mar. 2015.
- GIRARD, P.; ROBIN, V. Analysis of collaboration for project design management. *Computers in Industry*, v. 57, p. 817-826, 2006.
- KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R. Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects. *Design Studies*, v. 29, p. 369-386, 2008.
- KOTLER, P.; RATH, A. *Design: a powerful but neglected strategic tool*. The Journal of Business Strategy, 5: 16-21, Fall, 1984.
- LAUCHE, K. Job design for good design practice. *Design Studies*, v. 26, p. 191-213, 2005.
- LEE, K.C.K.; CASSIDY, T. Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. *Design Studies*, v. 28, p. 437-462, 2007.
- LIBÂNIO, C.S; AMARAL, F.G. Aspectos da gestão de design abordados em dissertações e teses no Brasil: uma revisão sistemática. *Revista Produção Online*. Florianópolis, SC, v.11, n. 2, p. 565-594, 2011.

- LIBÂNIO, C.S.; AMARAL, F.G. *Design Professionals Involved in Design Management: Roles and Interactions in Different Scenarios: A Systematic Review*. In: Chakrabarti, A.; Prakash, R.V. (eds.), ICoRD'13, Lecture Notes in Mechanical Engineering, DOI: 10.1007/978-81-322-1050-4_69, Springer India 2013.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MCKELVEY, K.; MUNSLOW, J. *Fashion design: process, innovation and practice*. New York: Blackwell Science, 2008.
- MICHAUX V. *Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social*. In: RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C. (eds). *Gestion des compétences: Nouvelles relations nouvelles dimensions*. Paris: Vuibert - AGRH Gracco CNRS, 13-33, 2009.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, 1982.
- PEREIRA, D. *Competências da Gestão Estratégica do Design no Pólo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro (SC)*. Dissertação (Mestrado). Universidade Técnica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2009.
- RAVASI, D.; STIGLIANI, I. Product Design: a Review and Research Agenda for Management Studies. *International Journal of Management Reviews*, 2012.
- REID, F.J.M. et al. The management of electronics engineering design teams: linking tactics to changing conditions. *Design Studies*, v. 21, p. 75-97, 2000.
- RENFREW, C.; RENFREW, E. *Developing a Collection*. Ava Publishing: Lausanne, 2009.
- SHEHABUDDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R. Representing and approaching complex management issues: part 1 – role and definition. *WorkingPaper UC*, Cambridge, 2000.
- TREPTOW, D. *Inventando moda: planejamento de coleção*. 4ªed. Brusque: D.Treptow, 2007.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v.5, 1984.
- WONG, K.Y.; ASPINWALL, E. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review. *Knowledge and Process Management*, v.11(2), pp.93-104, 2004.