



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE DESIGN DE PRODUTO**

MARIANA KOZUCHOVSKI GUOLO

**GESTÃO DE DESIGN: MELHORIAS NO SETOR DE CRIAÇÃO NA
EMPRESA VUDALFOR GUIADA A NÍVEL ESTRATÉGICO**

**CRICIUMA
2015**

MARIANA KOZUCHOVSKI GUOLO

**GESTÃO DE DESIGN: MELHORIAS NO SETOR DE CRIAÇÃO NA
EMPRESA VUDALFOR GUIADA A NÍVEL ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel, no Curso de Design de Produto da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Haron Cardoso Fabre

CRICIUMA

2015

MARIANA KOZUCHOVSKI GUOLO

**GESTÃO DE DESIGN: MELHORIAS NO SETOR DE CRIAÇÃO NA
EMPRESA VUDALFOR GUIADA A NÍVEL ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Design de Produto da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em gestão de design, e processo de desenvolvimento de produto.

Criciúma, 27 de novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Haron Cardoso Fabre - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. (a) Marcele Casagrande Brunel – Especialista - (UNESC)

Julian Almir Clezar machado – Especialista

Dedico este trabalho aos meus pais Romildo Guolo e Ana Maria Kozuchovski Guolo que sempre estiveram ao meu lado me dando força durante todos os anos de graduação.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Romildo Guolo e Ana Maria Kozuchovski Guolo pelo incentivo e amor, que sempre estiveram ao meu lado, me orientando a alcançar os meus sonhos.

Aos meus irmãos Daniel e Mateus, pelo apoio e paciência.

Ao meu namorado Fabiano, pelo amor e incentivo ao longo destes anos, pela compreensão, paciência e ausências nos momentos em que tinha aulas e trabalhos a realizar.

Ao meu orientador Haron Cardoso Fabre, pelo auxílio no desenvolvimento deste trabalho, juntos conseguimos produzir conhecimento para contribuir no desenvolvimento desta sociedade.

Também não podia deixar de citar, meus colegas de classe, amigos e professores pela amizade que foi construída ao longo destes anos, experiências compartilhadas que acrescentaram a minha vida. Estes quatro anos, nunca serão esquecidos, guardarei com carinho.

Agradeço também, a empresa Vudalfor Calçados LTDA. que cedeu o espaço para o desenvolvimento e concretização deste trabalho.

**“Sonhos determinam o que você quer. Ação
determina o que você conquista.”
(Aldo Novak)**

RESUMO

A empresa Vudalfor necessita de melhorias no setor de criação, por isso foi elaborado uma proposta a partir de um modelo de processo para a criação, e também modelo de gestão de design para guiar a empresa, permitindo que o processo de criação seja mais harmonioso e obtenha resultados cada vez mais significativos. A construção dos modelos é fundamental em áreas de gestão de design, desenvolvimento de produto, bem como design de sapato, a partir da metodologia para construção do modelo, embasada no design *thinking*. Na finalização desta metodologia, a mesma permitirá gerar duas amostras do produto que exemplifique como utilizar o modelo. No caso desta pesquisa, desenvolveram-se modelos de sapatos.

Palavras-chave: Design. Gestão do design. Desenvolvimento de produto. Design de sapato.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Inter-relação dos níveis estratégico, tático e operacionais.....	23
Figura 2 - Ciclo de validação do processo de Design	26
Figura 3 - Posicionamento de design, gestão e estratégia.....	28
Figura 4 - Funil do conhecimento	34
Figura 5 - A Lacuna da predileção	35
Figura 6 - Processo Double Diamond	36
Figura 7 - Sapato armênio confeccionado há 5 mil anos atrás	39
Figura 8 - Chapins do século XVI.....	40
Figura 9 - Estrutura organizacional atual da empresa Vudalfor Calçados LTDA.....	47
Figura 10 – Fluxograma do Processo de criação	48
Figura 11 - Fluxograma do Processo de produção	50
Figura 12- Estrutura organizacional da empresa alpargatas	58
Figura 13 - Mapa mental	63
Figura 14 - Modelo organograma.....	65
Figura 15 - Modelo radiano	66
Figura 16 - Modelo Double Diamond.....	67
Figura 17 - Modelo de criação baseado no processo Double Diamond	68
Figura 18- Modelo de gestão design baseado no Doube Diamond aprimorado	69
Figura 19 - Lupa, visualização dos micros Double Diamonds.....	70
Figura 20 - Tarefas nível tático.....	71
Figura 21 - Nível operacional	71
Figura 22 - Persona.....	75
Figura 23 - Situação de uso	76
Figura 24 - Mapa mental da coleção 2016.....	76
Figura 25 - Painel conceitual.....	77
Figura 26 - Painel de Cores.....	78
Figura 27 - Painel de tendências de cabedal e solas	79
Figura 28 - Painel de tendências de textura e estampa	80
Figura 29 - Modelo Derby 1	82
Figura 30 - Modelo Derby 2.....	82
Figura 31 - Modelo Derby 3.....	83
Figura 32 - Modelo Derby 4.....	83

Figura 33 - Modelo Derby 5.....	84
Figura 34 - Modelo Oxford 1.....	84
Figura 35 - Modelo Oxford 2.....	85
Figura 36 - Modelo Oxford 3.....	85
Figura 37 - Modelo Oxford 4.....	86
Figura 38 - Modelo Oxford 5.....	86
Figura 39 - Desenho 3D modelo Derby 3.....	87
Figura 40 - Desenho 3D modelo Oxford 5.....	88
Figura 41 - Protótipo Derby	88
Figura 42 - Protótipo Oxford.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Correlação de design e gestão	23
Quadro 2 - Processo criativo do design	27
Quadro 3 - Calendário de varejo e do vitrinista	32
Quadro 4- Principais conteúdos dos tópicos básicos do Briefing de design	38
Quadro 5 - Portfolio de produtos	51
Quadro 6 - Modelo de gestão de produto.....	56
Quadro 7 - Análise SWOT	59
Quadro 8- Secções	65
Quadro 9 – Calendário	73
Quadro 10 - Mix de coleção	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas.

IMSA: Associação Internacional dos Esportes da Mente

LTDA: Limitada

SWOT: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

UNESC: Universidade do extremo Sul Catarinense.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 JUSTIFICATIVA	16
3 OBJETIVOS	17
3.1 GERAL	17
3.2 ESPECÍFICOS	17
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
4.1 DESIGN.....	18
4.1.1 Gestão do design	20
4.1.1.1 Gestão.....	24
4.1.1.2 Design e suas aplicações.....	25
4.1.1.3 Design Estratégico	27
4.2 DESIGN E PROCESSOS.....	30
4.2.1 Moda	30
4.2.2 Design thinking	33
4.2.3 Briefing	36
4.3 DESIGN DE CALÇADO	38
4.3.1 Historicidades do calçado	39
4.3.2 Processo de produção	41
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	43
6 METODOLOGIA DE DESIGN	45
6.1DESCOBRIR	45
6.1.1 Estudos de caso	45
6.1.1.1Breve histórico da empresa.....	46
6.1.1.2 Estrutura organizacional atual da empresa Vudalfor Calçados LTDA.....	47
6.1.1.3 Processo criativo	47
6.1.1.4 Processo produtivo.....	49
6.1.1.5 Portfolio da empresa	51
6.1.1.6 Análise do Público alvo	52
6.1.1.7 Análise de concorrentes	52
6.1.1.8 Design na empresa	53
6.1.2 Análise sincrônica	53
6.1.2.1 Modelos de processo de criação.....	54

6.1.2.1.1 <i>Ritmi Confecção</i>	54
6.1.2.1.2 <i>Descontração</i>	54
6.1.2.2 Modelos de gestão de design.....	55
6.1.2.2.1 <i>Empresa de Cerâmica</i>	55
6.1.2.2.2 <i>Whirlpool Corporation</i>	57
6.1.2.2.3 <i>Alpargatas</i>	57
6.1.2.2.4 <i>West Coast</i>	58
6.2 DEFINIR.....	59
6.2.1 Análise SWOT	59
6.2.2 Mapa mental	60
6.2.3 Definições	63
6.3 DESENVOLVER	64
6.3.1 Modelo organograma	65
6.3.2 Modelo Radiano	66
6.3.3 Modelo Double Diamond	67
6.3.3.1 Modelos de criação	68
6.4 ENTREGAR	68
6.4.1 Modelo de gestão de design	69
6.4.1.1 Modelo de processo de criação.....	70
6.4.2 Exemplo do modelo de gestão de design	72
6.4.2.1 Exemplo do Processo de criação	74
7 CONCLUSÃO	90
8 CRONOGRAMA	91
REFERÊNCIAS	92
ANEXO(S)	95

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o crescimento no mercado tem se tornado cada vez mais difícil, o consumidor exige mais qualidade dos produtos que são oferecidos. Questões como: segurança, ergonomia, preço, praticidade, entre outros motivos que fazem com que a empresa tenha que lidar com suas limitações e buscar novos meios para garantir seu espaço no mercado. Para enfrentar a crise, a empresa necessita de processos que sejam capazes de alcançar a superação e obter sucesso na criação de seus produtos, e também em toda a sua estrutura de composição.

Uma gestão do design é essencial para atender essas novas exigências. Um designer, não apenas é um artista que cria, mas também precisa ter a habilidade de gerar soluções por meio de estratégias, principalmente no meio empresarial. O mesmo precisa auxiliar na otimização dos processos e na conquista do público, futuros clientes, que a empresa anseia, não só, na adição externa da estética do produto, mas também em toda a sua complexidade de desenvolvimento.

A competitividade mundial tem evidenciado a necessidade de designers nas empresas, pois eles podem contribuir, sugerindo que se aproveite melhor o potencial do processo de produção, desde o nível estratégico da empresa, passando por todas as fases e sob todos os aspectos.

Frente a este desafio, o presente trabalho de conclusão de curso apresenta o registro de uma experiência de Gestão de Design em uma empresa do ramo de calçados. Por meio do diagnóstico da realidade atual da empresa pesquisada, foi possível desenvolver um modelo de gestão de design e melhorias no setor de criação.

A gestão de design e seus métodos aplicados de maneira adequada contribuem para resultados significativos para a empresa em estudo. Apesar de não existir nenhuma fórmula mágica para conseguir realizar essas metas, foi necessário estudos alguns métodos que se adequariam melhor nessa empresa, como destaca o autor Peter Philips (2008) que seu livro “[...] pretende ajudar os profissionais em design para que cada um crie o seu próprio método para elaboração dos briefings, da forma mais efetiva possível”.

Assim, a pesquisa registra uma proposta de modelo de gestão de design para guiar o setor de design e por meio de seu processo de criação chegar a um

produto com bons resultados, que encante o consumidor. Estudos sobre gestão de design, processo de desenvolvimento, design de sapato, e a metodologia utilizada que é o design *thinking* foram essenciais para que se desenvolvesse o modelo de gestão de design e o de desenvolvimento de produto. Por meio do exemplo de como funciona o processo, foi possível desenvolver duas amostras do que esse processo é capaz de fazer.

2 JUSTIFICATIVA

Uma Gestão de design dentro de uma empresa consegue organizar e orientar para o caminho mais adequado. Partindo da análise dos pontos negativos na empresa Vudalfor LTDA e o seu modelo de criação, sem deixar de lado a falta de objetivos e metas a níveis estratégicos, percebeu-se que a organização não está bem alinhada com as necessidades atuais para o mercado.

A empresa está no mercado há 40 anos, mas os produtos não conseguem acompanhar as tendências atuais que se transformam numa velocidade grande, o que impõem que para continuar no mercado, faz-se necessária mudança estratégica que podem ser orientadas por um designer. As tendências de moda, inicialmente são apresentadas no exterior, o que permite a empresa realizar viagens a fim de buscar estas inovações e também ampliar o olhar sobre seu produto.

Com o diagnóstico realizado sobre a realidade atual da empresa, pode-se ver que um setor de criação precisa de melhorias, principalmente em questão de pesquisa de campo, com tarefas e datas especifica a ser entregue cada etapa, mas este setor também necessita de um guia de grau maior, de nível estratégico, para orientar o processo de desenvolvimento de produto a um caminho melhor. Um gestor de design pode auxiliar a encontrar melhores soluções para o ambiente de trabalho, reorganizando os setores, seus objetivos e metas dentro de um plano estratégico.

Entretanto, esta pesquisa se ateve ao foco de melhorar o setor de desenvolvimento de produto, iniciando estas transformações pelos níveis estratégicos da empresa para servir como um guia para todos os setores. E este trabalho agrega conteúdos que possam também contribuir na vida acadêmica.

3 OBJETIVOS

3.1 GERAL

Desenvolver uma proposta de modelo de desenvolvimento de produto para a empresa Vudalfor Calçados LTDA, guiadas por um modelo de gestão de design.

3.2 ESPECÍFICOS

- Aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação no desenvolvimento do modelo de gestão de design.
- Estabelecer as dimensões conceituais relevantes para a estruturação do modelo;
- Analisar a fundamentação teórica.
- Gerar o modelo de gestão design e aplicá-lo para o desenvolvimento de produto;
- Descrever um exemplo de aplicação do modelo proposto para sapatos;
- Gerar um novo produto, aplicando este novo modelo.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa do trabalho de conclusão de curso serão abordados temas necessários para construção do modelo de gestão de design e de desenvolvimento de produto. Foi necessária uma série de pesquisas em diversos livros, artigos e literaturas virtuais que embasassem o objeto de estudo.

A estrutura a ser seguida abordou questões referentes ao design, gestão de design, gestão, design aplicado, design estratégico, processos envolvendo moda, design *thinking*, briefing, design de sapato e seus processos de produção.

4.1 DESIGN

O design possui uma grande gama de significados e aplicações segundo destaca Drudi (2012). A palavra deriva do latim, “*designare*” que significa designar e desenhar, equivalente a palavra “intenção”, ou seja, intenção mais desenho resulta em design. (MOZOTA 2011).

Para Martins (2004) design não possui tradução para o português, mas atende diversos fatores, tantos sociais como econômicos e estéticos, refletindo no produto e no seu próprio desenvolvimento.

O produto deve ter boa aceitação no mercado para que o público de hoje consuma. O design busca estratégias para que esse equilíbrio se mantenha, pois cada “cliente” é diferente, na religião, cultura, fatores climáticos, idade, sexo, e tantas outras características, e o design preocupa-se com estas questões no momento de criação. Identifica a identidade nacional e leva para ao público, o melhor produto.

A história do design não tem uma definição certa, existem várias teorias sobre sua origem. Para Martins (2004) o design surgiu na pré-história, quando o homem aplicava nas paredes tintas extraídas da natureza por meio da imagem, não é errado dizer que o design inicia nesta época, porque é quando o homem começa a desenvolver suas próprias ferramentas, sendo assim inicia-se a origem do design de produto. Já, o design gráfico, são os próprios desenhos feitos com essas ferramentas nas cavernas.

Os registros alcançam a era da revolução industrial. Quando os produtos produzidos a mão, passam a ser produzido por máquinas, o momento histórico se transforma, bem como suas necessidades. A produção aumenta em grande escala e

são padronizados em alta velocidade. Para Mozota (2011) é nesta época que surgiu a “pré-história” do design, situada na Inglaterra. A partir de então, as indústrias começam a perceber a importância de se destacar o valor do produto, e pensar na sua funcionalidade.

Essa nova era da revolução industrial fez com que aparecesse um movimento opositor, chamado *Arts and Crafts*, situada na Grã-Bretanha, liderado por William Morris, que Mozota (2011) conta que: Morris possuía medo de que a indústria abolisse o objeto feito pelo artesão. Um novo elemento de decoração foi o ponto inicial para esse movimento, onde o ornamento era necessário. Outro movimento semelhante a esse, foi *Art Nouveau* (1890-1905), desenvolvida na França, e que seu principal objetivo era usufruir da ornamentação derivada de formas naturais. Para Martins (2004), o excesso de formas onduladas e temas bucólicos no produto dificultavam sua industrialização, sendo necessário o uso duas mentes trabalhando juntas: o designer e o artesão. Em 1907 surgiu a associação de artistas, artesãos e empresários, fundada por Hermann Muthesius. Segundo Mozota (2011), o objetivo de Muthesius era aliar a arte e a indústria na criação de escolas de artistas e engenheiro.

Ainda com base no autor, no ano de 1919, na Alemanha, surge a escola Bauhaus, onde os princípios era que a arte poderia ser funcional. Seus membros fundadores desenvolveram uma imagem forte, influenciando vários países que aderiram a esse pensamento. (MOZOTA, 2011)

Para Ladim (2010), um dos temas ao qual o design esta ligado é ao crescimento da economia capitalista, apesar de que no inicio da história do design ainda se via a abrangente resistência entre essa parte da produção e do consumo em massa, onde recusavam a aceitar a “morte” do artesanato e seus valores. Essa cultura do design se expandiu de certa forma e atualmente é considerado um poderoso instrumento capaz de fazer com que o produto se destaque no mercado.

As empresas estão dependendo cada vez mais do design, implementando-o como um meio essencial para o desenvolvimento dos seus produtos e adquirindo vantagens competitivas. Pode-se dizer que o design tornou-se um fenômeno verdadeiramente global.

Um fato relevante que a autora Ladim (2010) comenta é que são poucos os produtos que se sobressaem no mercado.

O mercado está gerando um número excessivo de produtos semelhantes, com a mesma tecnologia, o mesmo preço, o mesmo desempenho e as mesmas características. Essa avalanche de opções acaba confundindo o consumidor, que tem dificuldade em perceber essas diferenças e em atribuir a ela seu devido valor. (LADIM, 2010, p. 26)

Nota-se que as empresas estão mais interessadas em manter sua produção igual do que se destacar no mercado atual, por isso a presença do design é um bom começo para a mudança na atualidade. Brunner e Emery (2010) comentam que a participação de um bom design, proporcionará uma experiência gratificante para o consumidor, apesar de não ser tão frequentemente, o mesmo trará relevância para o sucesso da empresa. Descobertas que vão ocorrendo ao acaso, são importantes, mas depender disso dificultará uma liderança estável.

Para Ladim (2010) o design tem uma grande importância na gestão, garante competitividade ao produto e desenvolvimento na empresa, desde que saibam adequá-la. Projetar um produto sem um designer pode reduzir os custos, mas os riscos são maiores, caso não se obtenha os resultados esperados.

No próximo item trata-se da gestão de design, por se tratar de um conceito novo, onde contribuem para guiar adequadamente os processos de design em um meio organizacional.

4.1.1 Gestão do design

Com o crescimento das organizações, a busca por novos conhecimentos diferenciou as empresas e a competitividade é um quesito importante nesta hora. A gestão do design é um desses itens que as empresas não podem deixar de investir. A mesma é um processo onde gestores da empresa trabalham em conjunto com o design, valorizando tanto o projeto quanto o conceito. Implantar a cultura do design na empresa de uma maneira estruturada, com os princípios da gestão é um desafio a ser superado.

A origem do termo Gestão do Design ou design management vem da Inglaterra e segundo a *Design Management Institute*¹ (DMI), foi a partir dos anos 60 que a junção dessas duas realidades, gestão e design, que os administradores começaram a compreender o design como ferramenta estratégica, e essa integração

¹ What is design management? Disponível em:<http://dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm>. Acesso em: 25 ago. 2015.

forma o cenário atual que oferece vantagens competitivas por meio de fatores econômicos, ambientais, culturais e sociais. Segundo Burdek (2006), o primeiro a fazer algumas reflexões básicas sobre Gestão de design foi Michael Farr, retiradas da teoria da gestão de projetos e dos sistemas, das quais organizou estruturalmente, revelando como o design pode ser aplicado ao nível empresarial.

Design Management Institute (DMI) é a principal entidade internacional em gestão do design, é uma organização da sociedade que liga o projeto ao negócio, fundada em 1975. A DMI destaca que essa organização concentra sua missão em três áreas: design, educação e conexão.

Burdek (2006) comenta que desde os anos 80 o termo gestão de design passou a ter um notável impulso quando algumas organizações reconheceram que o design não se resume apenas a questões estéticas, mas as suas participações nas questões econômicas foram de suma importância.

Qualquer projeto sem uma elaboração ou estrutura a ser seguida pode ter um caminho tortuoso, imprevistos e falhas podem acontecer durante a trajetória e talvez seja difícil chegar até o resultado esperado. A gestão do design atua de forma a traçar as metas a serem seguidas, e aproveitar ao máximo para chegar ao melhor resultado, apesar da gestão ser um processo mais formal, e o ideal é que todo projeto tenha a sua essência. Mozota (2011) escreve que a gestão do design está relacionada ao processo de mudanças, onde um modelo de administração taylorista, hierárquico, que só se preocupava com a divisão das tarefas e desperdícios, passa a ser um modelo organizacional plano e flexível, que incentiva a tomada de risco.

Mozota (2011) ainda coloca que a gestão do design para se tornar eficaz deve ser introduzida de forma gradativa em uma organização, visando à compreensão de todos e também os benefícios desse recurso. A autora também ressalta sobre responsabilidade, ao implantar.

Para o design funcionar dentro de uma empresa, necessita do apoio dos gerentes seniores, que vão demonstrar os valores do design de uma maneira estratégica na empresa, deixando esse pensamento que o design é difícil de gerenciar. Vale lembrar que o design deve ser gerenciado em todos os níveis, de maneira deliberada. (MOZOTA, 2011).

Conforme Martins e Merino (2011), o processo de implantar a gestão de design vai de cada organização, pois cada uma tem necessidades diferentes. Pode

ser implantado em todos os setores da organização, mas requer o envolvimento do gestor em todos os processos.

A gestão do design envolve mais do que a concretização de tarefas administrativas de rotina, abrangendo também a gestão de recursos humanos e financeiros. A característica que diferencia a gestão de design é a sua função na comunicação e identificação, de modo que o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa. (MOZOTA, 2011)

A gestão do design pode auxiliar a encontrar melhores soluções para os ambientes, organizando o fluxo de circulação, comunicando a filosofia da empresa, o que acarreta uma redução nos custos. Para DMI os processos em curso, decisões de negócios, elaboração de estratégias que permitem a inovação, a criação de produto, proporcionando sucesso organizacional. Mozota (2011) traz dois objetivos que a gestão do design possui: familiarizar os gerentes com o design e os designers com a gestão, treinando-os e criando métodos de integração do design no ambiente corporativo.

Em longo prazo, a gestão do design é capaz de fazer com que a empresa crie uma imagem de confiança, por isso é preciso assegurar a qualidade da produção, manter o equilíbrio, alcançando os objetivos a curto e médio prazo. Satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores, inovando e motivando, por meio da gestão do design, gerar sucesso, tornando-se melhor que a concorrência.

Segundo Martins e Merino (2011), a Gestão de Design é a estruturação e elaboração das atividades de Design com base nos objetivos em curto, médio e longo prazo da empresa. Essa divisão auxilia a empresa a aumentar sua eficiência, diferenciar seus produtos e manter-se competitiva no mercado.

Mozota (2011), também coloca que a Gestão do design incorporada nas organizações apresenta-se sob três níveis frente à tomada de decisões. O primeiro nível trata-se do operacional, é o primeiro passo para integração do design; o segundo é o funcional, que é desenvolver uma função de design na empresa e por último, o mais alto nível que é o estratégico, cujo papel é unificar e transformar a visão da empresa.

Chiavenato (2007) discute estes níveis e apresenta-os inter-relacionados como se pode observar na figura 1, onde também apresenta os objetivos a longo, médio e curto prazo.

Figura 1 - Inter-relação dos níveis estratégico, tático e operacionais.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007).

Verifica-se que essas duas ciências pertencem a diferentes “mundos”, ou seja, Mozota (2011) coloca que a gestão do design deve ser vista como um processo de aprendizado organizacional por envolver duas esferas cognitivas diferentes. Assim, gerente e designers baseiam-se nos processos de tomada de decisão, por meio do histórico, onde tratam como referência para sua estrutura, partindo de seus próprios métodos para ver e interpretar a realidade. A autora apresenta uma tabela para melhor compressão do que tratam essas duas ciências.

Quadro 1 - Correlação de design e gestão

Conceitos de design	Conceitos de gestão
O design é uma atividade de solução de problema.	Processo. Solução de problemas.
O design é uma atividade criativa.	Gerenciamento de ideias. Inovação
O design é uma atividade sistêmica.	Sistemas empresariais. Informação
O design é uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
O design é uma atividade cultural e artística.	Preferencia do consumidor. Cultura organizacional. Identidade.

Fonte: Adaptado de Mozota (2011).

Drudi (2012) comenta que a história de design e gestão evoluíram conjuntamente com o desenvolvimento tecnológico e social da humanidade, por isso considera essas duas abordagens como intrínsecas, e com um alto valor

competitivo. Foi com a crescente necessidade de inovações, tanto de produtos quanto de serviços, que foi realizada essa miscigenação desses dois elementos, visando aperfeiçoar os processos industriais e comerciais de modo formal. Durante a sua evolução adquiriram características estratégicas e relacionadas ao ser humano, com a influência social e ambiental. Para o melhor entendimento destas duas relações, é necessário conhecer um pouco mais sobre ambas as ciências.

4.1.1.1 Gestão

A gestão ou administração significa direção, gerência. É o ato de gerenciar negócios, recursos ou pessoas com objetivo de alcançar as metas estabelecidas. Para Chiavenato (2007), a gestão é uma ciência com princípios e conhecimentos científicos, capaz de produzir uma ferramenta de utilização para obter resultados esperados.

A mesma pode ser considerada como um conjunto de normas e funções para estruturar os fatores de produção de uma instituição. Martins e Merino (2011), apontam que a gestão é a condução racional das atividades, e é essencial a sua existência, tanto para a sobrevivência da organização, quanto o seu sucesso. É um fenômeno universal que traça os objetivos, avalia desempenho por meio das ações estabelecidas.

Na gestão, as metas de vendas e lucros são elaboradas para cada ano, e especificadas para cada setor, trata-se de um processo de alta administração (MARTINS; MERINO, 2011). Já para Catelli (1999), o processo de gestão é um grande processo de controle, que tem como meta assegurar a eficácia empresarial.

A origem da ciência sobre gestão surgiu a partir da necessidade de organizar estabelecimentos. Pode-se dizer que o pensamento administrativo foi fortemente influenciado por três filósofos, Platão discípulo de Sócrates e Aristóteles discípulo de Platão. Esses filósofos tiveram contribuições muito importantes para o pensamento administrativo, como por exemplo, Platão propõe um movimento de democracia administrativa, abordando também conta e impostos públicos. Após a era da revolução industrial, a abordagem clássica dessa ciência tomou forma com o crescimento desordenado das indústrias, tendo como meta organizar as empresas. (CHIAVENATO, 2007)

A evolução da Gestão se deu de forma gradativa, conforme foram surgindo às necessidades e várias foram às teorias que constituem a estrutura e o significado da Teoria Geral da Administração da atualidade. Martins e Merino (2011), dividiram em duas principais correntes: Administração científica de Frederick Taylor (EUA), com ênfase nas tarefas dos colaboradores, e eliminar os desperdícios; e a teoria clássica da Administração de Henri Fayol (Europa) onde sua principal abordagem era na estrutura organizacional.

Percebe-se que para se obter sucesso na gestão é preciso que exista exploração, desenvolvimento, realização, investigação nos processos, que são o caminho entre a identificação de um problema, até o resultado avaliado de todo o projeto. Mas, apenas seguir um caminho estruturado e definido pode não ser fundamental, é preciso de um gestor inovador, que saiba transformar projetos simples em projetos excepcionais, que tenha habilidades necessárias de inovação, com qualidades artísticas, como os designers, esses dois profissionais juntos podem potencializar ao máximo um projeto. Na sequência, o próximo assunto a ser tratado, aborda a questão do design aplicado.

4.1.1.2 Design e suas aplicações

Mozota (2011) coloca que há quatro tipos que correspondem as principais profissões, que abarcam o design que são:

- Design gráfico: trabalha com símbolos gráficos e tipografia;
- Design de produto: é o mais conhecido por causa dos “astros” do design em móveis, automóveis, moda, e não restringe só a esses elementos, mas também intervêm em quase todos os setores, principalmente em uma indústria;
- Design de ambientes: é planejamento do espaço para uma organização;
- Design de embalagem: serve para proteger, armazenar, manusear, e transportar o produto, além de ser um aliado, pois facilita no reconhecimento nas lojas. Esse tipo de design conta com três áreas no seu processo, o design gráfico, de produto e o tridimensional.

Martins e Merino (2011), comentam mais dois tipos de design e seus significados que são:

- Design da informação: é o menos conhecido e consiste em utilização de um mínimo espaço e representando o máximo de informação;
- Web design: seu foco principal é a criação de web sites.

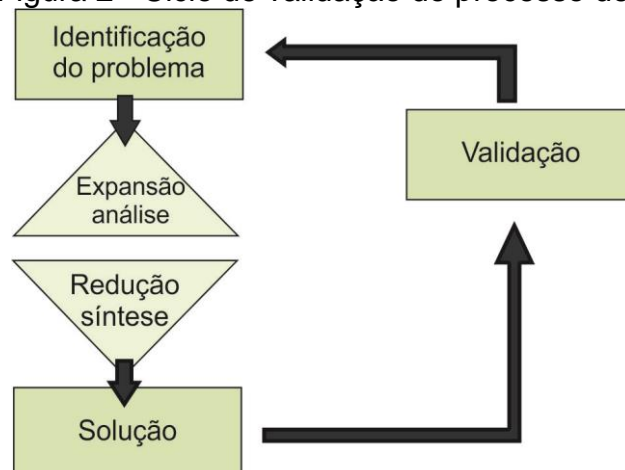
Os autores Martins e Merino (2011) acrescentam que o Gestor de Design, não precisa especializar-se em todas essas áreas, mas a sua função consiste em coordenar e integrar essas habilitações.

Mozota (2011), aponta que o design é um processo com quatro características essenciais, classificado como 4 C's: criatividade; complexidade; comprometimento, requer o equilíbrio e por último, capacidade de escolha em todos os níveis, desde o conceito básico, até o menor detalhe de cor.

O design é uma ferramenta que auxilia na escolha dos materiais, nas técnicas de fabricação, funcionalidades, enfim, tudo precisa da sua essência para que a empresa entre no mercado para ter sucesso. Segundo Neumeier (2010) na era industrial os processos nas indústrias eram duas atividades principais o “saber” e o “fazer”, era analisado o problema e colocado em prática à solução. Com o design inserido na empresa é inserida outra atividade, “gerar”, primeiro analisa um problema, na sequência gera um novo conjunto de ações e coloca em prática a solução. Ao adicionar, o processo de gerar, traz uma dimensão nova de trabalhar.

O design deve participar de todo o desenvolvimento, desde o período embrionário do produto até o descarte. Para Merino (2003), a tarefa do design não termina quando o produto é encerrado ou o projeto apresentado, mas é dever do design acompanhar as partes de implantação do projeto. A figura 2 apresenta como deveria funcionar.

Figura 2 - Ciclo de validação do processo de Design



Fonte: Adaptado de Merino (2003)

Para Brunner e Emery (2010), o design é um método usado para criar e afeiçoar o relacionamento entre você e seu consumidor. Usar o design é criar com as emoções dos consumidores.

Segundo Mozota (2011) para os designers criarem é preciso que antes haja um problema que precisa ser identificado para depois, ser solucionado. Ela divide em cinco etapas o processo criativo do design como podemos ver na tabela dois 2.

Quadro 2 - Processo criativo do design

Etapas	Objetivo	Resultados visuais
0. Investigação	Ideia	Reunião
1. Pesquisa	Conceito	Conceito Visual
2. Exploração	Escolha de estilo	Esboços de ideias, rascunhos Esboços de apresentação Modelo em escala reduzida
3. Desenvolvimento	Protótipo Detalhamento	Desenhos técnicos Modelo funcional Simulação 3D para correção visual Capacidade de funcionamento
4. Realização	Teste	Documentos de execução Protótipo
5. Avaliação	Produção	Ilustração do produto

Fonte: Adaptado de Mozota (2011)

De acordo Neumeier (2010), se o anseio da organização é inovar mais do que a concorrência, antes de tudo tem que aprender mais do que ela aprende. O autor ainda cita “Se o design é a mudança, então estratégia é design”. (2010, p.62)

Administrar as empresas com enfoques tradicionais, não gera vantagem competitiva, tem que projetar novas soluções. O próximo assunto a ser abordado trata-se do design estratégico, que a guiar os setores de uma organização ao um nível mais alto, e bem formulado pode contribuir e muito na empresa.

4.1.1.3 Design Estratégico

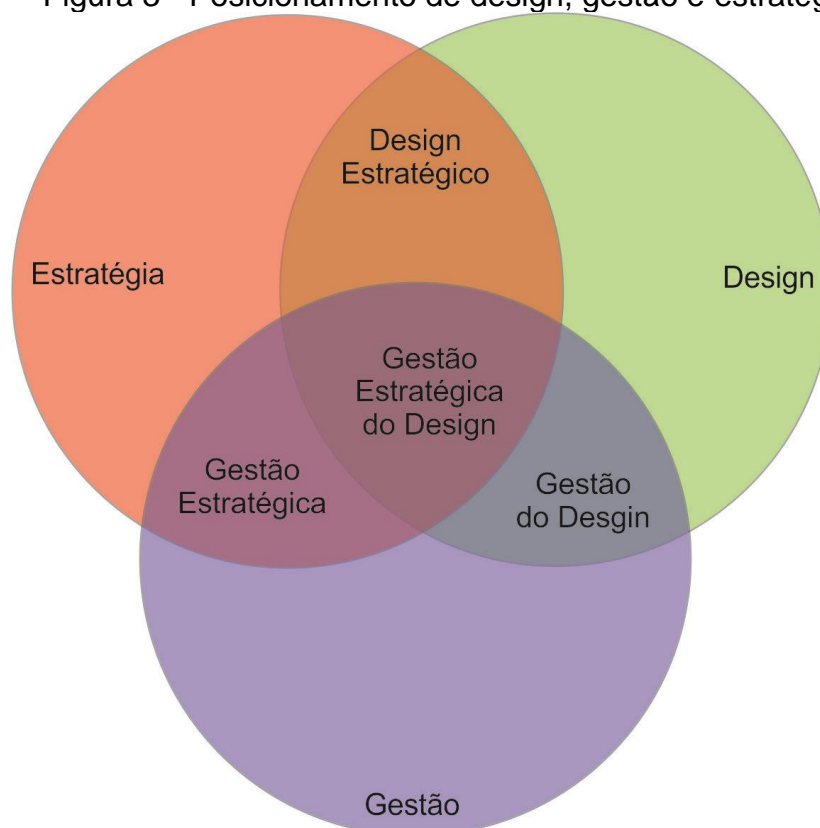
Design estratégico é integrar os princípios do design, conduzindo em direção ao futuro com intuito de aumentar as qualidades de inovação de uma organização. Segundo Mintzberg e Quinn (2001) uma estratégia bem feita ajuda a coordenar e alocar os recursos de uma empresa a uma postura viável.

Mozota (2011) coloca que gerenciar o design em um grau estratégico é auxiliar o processo de formulação da estratégia: contribuir com a cultura organizacional, buscando oportunidades de inovações e multiplicar demonstrações de identidade por meio do design. Esse nível de gestão de design, forma ligações entre design, comunicação corporativa e ampla administração.

O Design estratégico pode ser considerado uma forma eficaz que une inovação, investigação, gestão e design. As empresas são os principais clientes, mas os setores públicos, político e sem fins lucrativos, também estão começando a integrar essa nova disciplina. Drudi (2012), esclarece que o design estratégico é a definição de como os princípios de design afetarão de forma precisa e objetiva sob diversos aspectos organizacional.

Martins e Merino (2010) afirmam que o design estratégico se concretiza quando o importante é criar o produto certo. Para melhor compreensão de como funciona esses conceitos e o seu posicionamento os autores mostram por meio da figura 3.

Figura 3 - Posicionamento de design, gestão e estratégia.



Fonte: Adaptado de Martins e Merino (2011).

As complementaridades desses estudos dão origem ao termo Gestão Estratégica do Design, que pode ser definido por gerenciar os processos de design

com metas estratégicas no nível institucional, apoiando a ações táticas das atividades operacionais. (DRUDI, 2012)

Martins e Merino (2011) apresentam um modelo de gestão estratégica do design baseada no modelo de Michael Porter. O modelo mostra que no centro está o cliente interno para onde as ações são dirigidas. Os raios dirigem-se aos clientes externos, estabelecendo uma integração com os setores da organização. A forma foi escolhida porque exerce uma função de girar e integrar.

Figura 4 – Disco Integrador da Gestão do Design nas Unidades de Negócio



Fonte: Adaptado de Martins e Merino (2011)

Os discos giram, de acordo com e o planejamento. O círculo design maior representa o gerenciamento tático das operações em design orientado pelo planejamento estratégico, círculo Design menor.

4.2 DESIGN E PROCESSOS

Esse item aborda alguns processos de desenvolvimento de produto. Um dos itens é a moda, por ser item essencial relacionado com o sapato. Outro assunto é o designer *thinking*, por ter uma visão diferente, e o briefing, que é uma ferramenta muito usada em alguns processos, mas também será abordado de uma visão diferente como o autor Philips (2008) trás de maneira estratégica.

4.2.1 Moda

A moda significa costume, a origem da palavra vem do Latim *Modus*. Para Mesquita (2004) é a tendência de consumo da atualidade. É composta de variados estilos que podem ser influenciados sob diversos aspectos. A mesma caminha junto com o vestuário e o tempo. A moda é uma forma passageira e rápida de se comportar.

Treptow (2007) escreve que o homem pré-histórico era místico e tinha duas crenças sobre as caçadas, à primeira é de desenhos dos animais que ele pretendia caçar e a outra é que vestindo a pele dos animais caçados, ele acreditava que iria adquirir a força do animal. Se avançarmos um pouco na história, nota-se que a roupa era uma forma de identificar a condição do indivíduo dentro da sociedade, pois existiam até leis que proibiam o uso de outro traje.

Com a Revolução Comercial a burguesia enriqueceu e com isso, teve acesso aos tecidos trazidos do oriente. Começaram então a surgir estilos diferentes, mas eles eram ainda influenciados pela política das nações, com características do país. Mas a moda só surge mesmo no momento histórico em que a roupa passa a valorizar a diferença no homem.

A moda pode proporcionar uma tendência sempre ousada e inovadora. A mesma sempre está na moda, é abordada em qualquer assunto e perpassa aos acessórios como as bolsas, sapatos, roupas, cujo desenvolvimento exige um processo adequado. Ainda com base em Treptow (2007), o processo de desenvolvimento é dinâmico e precisa da comunicação entre os participantes do projeto.

Mesquita (2004) cita cinco elementos básicos para criação: a cor, a silhueta, o caimento, a textura e a harmonia. O autor ainda ressalta que a moda é

vista com um fenômeno sociocultural que expressa os hábitos, costumes, trata-se dos valores da sociedade.

Para Seiverwright (2009), coloca que para o processo de desenvolvimento de uma coleção, a pesquisa é essencial, pois irá fornecer inspirações, informações e direcionar o processo. Primeiro é a elaboração do *briefing*, depois a pesquisa é dividida em duas partes: a primeira trata-se de coleta de materiais como tecidos, adereços; a segunda trata-se de inspiração visual, como influências históricas, culturais, tendências contemporâneas, e isso auxiliam na definição do tema ou conceito. O processo segue com o *Brainstorming*, técnica que ajuda a produzir ideias, é uma ferramenta útil neste momento para o designer ou estilista que poderão na sequência se aprofundar nas ideias selecionadas. Selecionado o tema da coleção, deve-se considerar que o mesmo corresponde ao briefing, e que isso estimula a criatividade.

Ainda com Seiverwright (2009) a próxima etapa é aprofundar no tema, buscando as fontes primárias que são fontes registradas a partir da fonte original (museu, feiras de antiguidade, viagem, arquitetura, mundo natural, cultura jovem e de rua) e secundárias (como jornal, revista, internet, livros). O próximo passo é compilar a sua pesquisa no caderno de esboços, com desenhos, colagens, justaposição, desconstrução, reunindo isso poderá perceber os possíveis direcionamentos para sua coleção. Depois é focar nos elementos chaves e desenvolver painéis semânticos, temáticos ou conceituais. A autora acima cita que os elementos do design são fundamentais no processo e a próxima etapa é a modelagem, cujo processo é desenvolver moldes e formas de roupa pela manipulação do tecido no manequim. A geração de alternativas é a etapa seguinte, é o esboço de croquis básicos, também cita o uso de colagem, pois pode ser uma ferramenta vital para o desenvolvimento de produtos, e por último desenho técnico.

Treptow (2007) inicia seu processo de forma diferente, usando o cronograma para cumprir os prazos de todo o projeto, inclusive o da coleção. Em seu livro, *Inventando Moda: Planejamento de coleção* traz uma tabela como exemplo, onde se pode visualizar esse cronograma no quadro três.

Quadro 3 - Calendário de varejo e do vitrinista

Mês	Coleção de vendas	Temas para vitrines
Janeiro	Promocional alto verão	Praia, verão
Fevereiro	Promocional alto verão	Praia, carnaval
Março	Lançamento outono	Outono, páscoa, dia da mulher
Abril	Outono	Páscoa
Mai	Lançamento inverno	Dias das mães
Junho	Inverno	Dia dos namorados, inverno, festa junina
Julho	Promocional outono-inverno	Férias de inverno
Agosto	Promocional outono-inverno	Dia dos pais
Setembro	Lançamento primavera	Primavera
Outubro	Lançamento verão	Dia da criança, Halloween
Novembro	Lançamento alto linha festa	Verão, Natal, Festa
Dezembro	Alto verão e linha festa	Natal réveillon

Fonte: Adaptado de Treptow (2007)

A autora cita três categorias de produto: Básico, *Fashion* e Vanguarda. A variedade de produtos oferecidos pela empresa é dividida nessas categorias, e essa distribuição pode variar conforme a empresa, conforme tipo de público que ela atende. A próxima etapa é dimensionar a coleção, essa parte vai depender da estratégia da empresa. Realizada a pesquisa de tendência, deve-se incluir todo o tipo de informação e materiais. Nessa etapa também são coletadas as amostras de cores, tecidos, e aviamento. Para melhor compressão do caminho a se percorrer durante o processo de criação, é a elaboração do *briefing*. Depois de essas etapas serem concluídas, buscam-se a inspiração para escolha do tema. A autora Treptow (2007) enfatiza que a escolha do tema depende da sensibilidade do designer ou da equipe de criação, seguido da cartela de cores, tecido e aviamento.

Cumprida as etapas preliminares, a próxima é o desenho. O esboço deve ter traços rápidos sem compromisso estético, pois essa etapa é apenas para idealizar a criatividade sem se preocupar com a viabilidade; depois passa-se para o desenho técnico para que então a equipe se reúna para a definição, seguida da modelagem e elaboração do protótipo para a peça ser aprovada. A próxima etapa é calcular o consumo de tecido por meio do ensaio dos encaixes nos moldes. Findadas estas etapas é elaborada a ficha técnica do produto.

Para a realização do modelo de desenvolvimento de produto de calçado, conhecer moda e suas etapas é fundamental, porque no vestuário estas etapas são

utilizadas e devem ser seguidas para o sucesso da coleção, e não é diferente para calçados. É importante atribuir nos processos estudados valores que o design *thinking* propõe, por ser um processo muito utilizado hoje em dia e que poderá contribuir muito no desenvolvimento do modelo para isso é preciso um estudo dessa ciência.

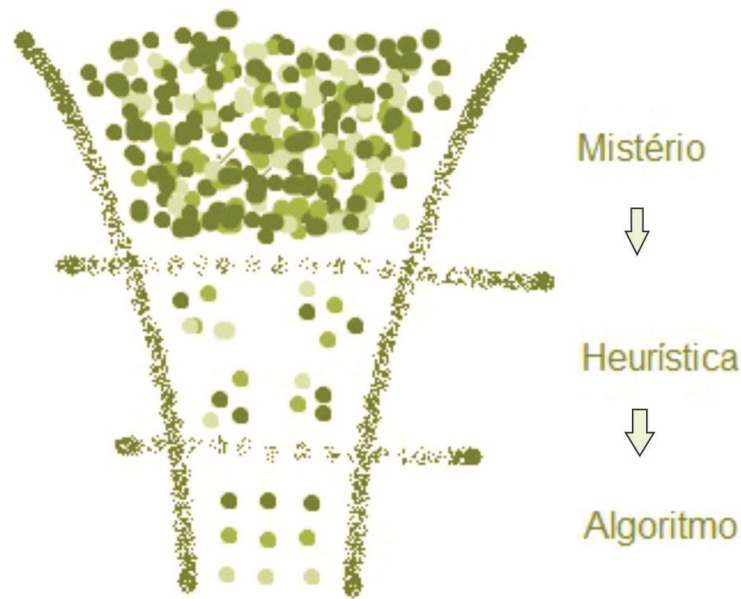
4.2.2 Design thinking

Pode se dizer que o design *thinking* é um conceito novo que na atualidade tem recebido das empresas atenção especial para criação de novos produtos. Brown (2010) coloca que é uma disciplina que usam métodos de design e a sensibilidade para suprir as necessidades dos consumidores, o design *thinking* recorre a uma estratégia viável que pode converter em valor e oportunidade de mercado.

Design thinking usa muito o termo empatia que Vienna et al (2012), coloca que para identificar os reais problemas e conseguir solucioná-los é necessário abordá-los sob diversas ângulos. O autor ainda acrescenta que a verdadeira meta dos designers *thinkers* não atendem somente as necessidades, mas é ajudar as pessoas a descobrirem as necessidades que ainda não sabem.

Martin (2010) explica que o processo design *thinking* opera em três estágios, chamados de funil do conhecimento, esse método é uma forma de pensamento que permite o movimento ao longo do funil. Como se vê na figura cinco, o primeiro estágio é a análise do mistério, o segundo é uma heurística que ajuda a encurtar o campo de investigação e trabalhar o mistério até que tenha uma forma administrável, o terceiro e último estágio, coloca a heurística em operação, transformando de uma regra geral em uma formula fixa.

Figura 4 - Funil do conhecimento



Fonte: Adaptado de Martin (2010)

Ainda com base em Martin (2010), ressalta que o fato das empresas dominarem o design *thinking*, não obter vantagens competitivas de longo prazo, contribuindo para o surgimento de novas revoluções que vão levar o mundo a caminhar para frente.

Pode se dizer então que o design *thinking* é um conjunto de métodos e processos para solucionar problemas, usa da empatia para colocar as pessoas no centro de desenvolvimento, emprega a criatividade como geração de soluções, e aplica a razão para adaptar e analisar as soluções em uma formula fixa. De acordo com Vienna et al (2012), o design *thinking*, utiliza um tipo de raciocínio no meio empresarial chamado de pensamento abduutivo.

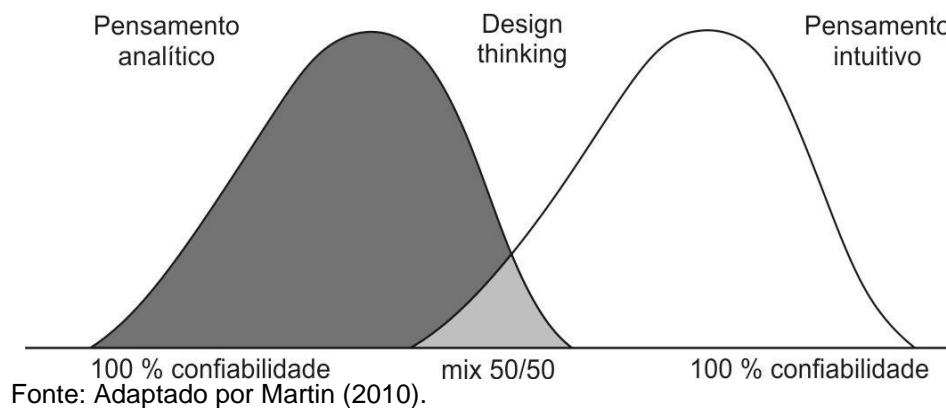
Conforme coloca Martin (2010), os designers têm um sistema de conhecimento pessoal, ainda que muitos não o saibam. Para se tornar um designer *thinker* é preciso desenvolver o conhecimento pessoal, e pode ser desenvolvido em três dimensões: a postura que é a visão do mundo e seu papel nele; as ferramentas que são modelos que se utilizam para entender o mundo; e por último a experiência que constrói e desenvolve as habilidades ao longo do tempo.

Para Brown (2010), o ponto inicial de qualquer projeto é o *briefing*, considerando que esse termo traduz um conjunto de restrições mentais que proporciona uma referência para o projeto. O autor analisa como elementos importantes três ferramentas que completa o processo, designada por ele de *insight*,

observação e empatia. *Insight* significa aprender com a vida alheia; observar as pessoas e utilizar a empatia que é pensar como as pessoas.

Muitas organizações têm medo de arriscar com inovações e por conta disso ficam sempre na mesma, produtos rotineiros, sem inovações e acabam não se sobressaindo no mercado e conseqüentemente acabam fechando as portas. Martin (2010) ainda pontua que o design *thinking* busca a validade e a confiabilidade, em vez da empresa ficar intimidada sendo orientada apenas pela confiabilidade, ele aproxima a validade, usa as ferramentas que analisam o mercado no passado, pra prever o futuro. O autor ressalta que o ideal é buscar um equilíbrio entra as ambas como pode ser verificado na figura abaixo.

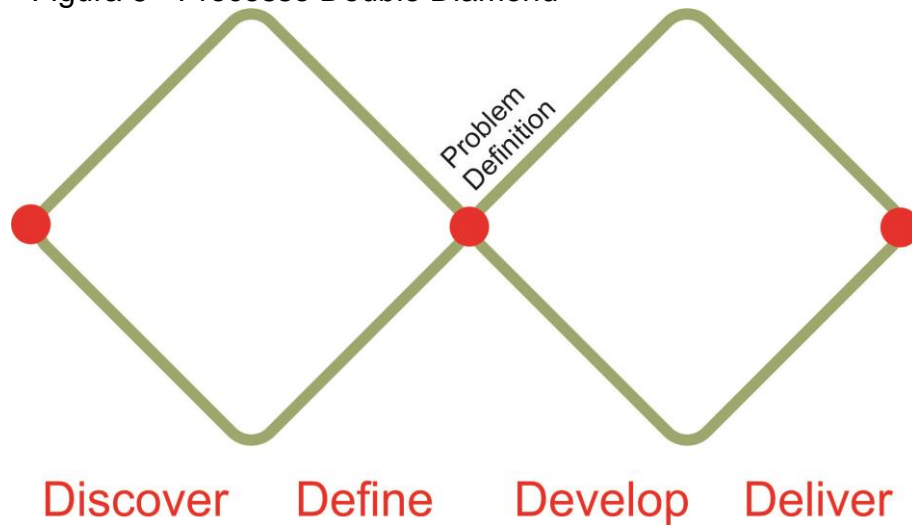
Figura 5 - A Lacuna da predileção



Para Vienna et al (2012) o design é uma disciplina que lida com significados e o design *thinking* introduz estes significados aos produtos, serviços e relacionamentos, estimulando os diversos aspectos cognitivo, emocional e sensorial. Segundo os autores, o design *thinking* é dividido em três fases: Imersão: aproximação com o contexto do problema, ideação: é gerar ideias, por conseguinte a prototipagem.

Outro modelo de processo do design *thinking* é o *Double Diamond*, que pode ser visto no diagrama da figura 7. Desenvolvido por meio de uma pesquisa interna realizada em 2005 no Design Council, mostra de maneira simples o processo de elaboração.

Figura 6 - Processo Double Diamond



Fonte: Adaptado de Design Council (2015)

Segundo o Design Council, o processo é dividido em quatro fases, primeiramente inicia-se com o descobrir, é onde irá se subdividir em pesquisa de mercado, usuários, gestão de informações, grupos de pesquisa de design, essas etapas são onde se verificam as necessidades dos usuários. No segundo quadrante é que irão convergir em definição, é o momento em que se fecha o projeto, o terceiro quadrante é o desenvolver, onde serão gerados as soluções e o último e quarto quadrante, é a entrega do modelo, onde é realizado o ensaio e avaliação.

Analisando a literatura, é possível detectar que alguns autores ressaltam que o briefing é um elemento importante para o desenvolvimento de um projeto, para isso é preciso se aprofundar um pouco mais nesta ferramenta.

4.2.3 Briefing

O termo *Briefing* é um conjunto de informações ou uma coleta de dados passados para o desenvolvimento de um projeto. Segundo Brown (2010), um *briefing* bem elaborado conta com sorte, imprevisibilidade e os caprichos do destino, e é por este caminho que surgem as ideias inovadoras. Um *briefing* muito abstrato é arriscado, já um conjunto reduzido demais pode ser medíocre, por isso deve se tomar cuidado e seguir as orientações de Brown (2010) de maneira atenta, pois o *briefing* é uma das etapas do design *thinking*.

Neumeier (2008) considera que a aplicação do *briefing* é a principal ferramenta mais utilizada atualmente na contribuição para a criatividade. Um *briefing*

bem idealizado consegue estabelecer uma meta, conduzir por meio de um roteiro de ação para criar a solução que o cliente procura. De acordo com Phillips (2008), não existe uma fórmula pronta para desenvolver um *briefing*, sendo que o mais importante é que contenha todas as informações. Este recurso, de se fazer um briefing, é útil em quase todos os projetos, ele é formado de maneira participativa e com diversos tipos de negociações e ajustes entre os que estão participando, portanto, pode assumir formas diversas.

Seiverwright (2009) escreve que o *briefing* é o ponto inicial de qualquer projeto criativo, ressalta ainda que há vários tipos com um objetivo comum, que é inspirar e delinear as metas.

O *briefing* atua como uma forma de contrato entre os participantes de equipe. Essa ferramenta apresenta um caráter multidisciplinar, pois administra as interações com as variadas funções de acordo com cada participante. (MOZOTA, 2011)

Muitas empresas acabam confundindo proposta de projeto com *briefing*, por isso Phillips (2008) esclarece que o *briefing* é abrangente, podendo incorporar outras informações além daquelas já contidas na proposta. A maioria das vezes a proposta de projeto é utilizada por empresas que não têm grupo interno de design. O autor ainda lembra que durante o processo, o *briefing* serve para conferir se o projeto está evoluindo de maneira satisfatória.

Analisando os autores citados, pode se perceber que consideram o *briefing* de forma diferente, uns utilizam para o desenvolvimento de projeto, mais de maneira mais abrangente, outros como se fosse uma etapa. Para Phillips (2008) o *briefing* é documento escrito que irá traçar o caminho para o sucesso no desenvolvimento, indica que o *briefing* seja estruturado por duas pessoas, e deve fornecer informações necessárias para o projeto. O início do processo é quando ocorre o primeiro contato com o cliente, onde é estabelecido o orçamento e então a primeira reunião onde inicia-se o uso do processo do *briefing*. Na tabela abaixo, é possível visualizar o restante do processo que contém os principais conteúdos do *briefing* de design.

Quadro 4- Principais conteúdos dos tópicos básicos do Briefing de design

Tópicos Básicos	Conteúdos
Natureza do projeto e contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Sumário executivo, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> - justificativa - objetivo do projeto - resultados desejáveis - responsabilidades pelo projeto
Análise setorial	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de produtos • Concorrentes • Preços e promoções • Marca, Estudo das tendências • Estratégia da empresa
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Características do público-alvo: sexo, faixa etária, escolaridade, nível de renda, ocupação, hobbies. • Diferenças: regionais, culturais, hábitos de consumo.
Portfólio da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Marca • Imagem corporativa • Segmentação do mercado
Objetivos do negócio e estratégias de design	<ul style="list-style-type: none"> • Principais resultados visados pelo projeto, descrito na linguagem de negócios. • Atividades de design, correspondentes aos resultados visados
Objetivo, prazo e orçamento projeto.	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição das diversas fases do projeto, especificando: <ul style="list-style-type: none"> - tempo previsto orçamento - recursos humanos necessários - responsabilidade por aprovação
Aprovação, implementação e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação do projeto: <ul style="list-style-type: none"> - preparação dos materiais de apresentação - responsáveis pelas aprovações • Implementação: <ul style="list-style-type: none"> - providências necessárias para a implementação • Avaliação: <ul style="list-style-type: none"> - critérios para medir o sucesso do projeto
Informações de pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências dos negócios • Avanços tecnológicos • Lançamentos de novos produtos
Apêndice	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais suplementares <ul style="list-style-type: none"> - catálogos de produtos, fotos, mostruários, artigos de jamais. artigos científicos, manuais, legislações

Fonte: Adaptado de Phillips (2008)

Phillips (2008) levanta que esse método não deve ser imutável. Alguns designers podem ter inspirações, uma brilhante ideia, que não se encaixe com a estrutura do *briefing*, então é feita uma revisão para possível incorporação, pois a equipe toda deve concordar com essa modificação. Para elaborar o trabalho é necessário conhecer o produto a ser desenvolvido, por isso na sequência o assunto a ser abordado é o design de calçado e seu processo produtivo, por ser o produto a ser desenvolvido.

4.3 DESIGN DE CALÇADO

Segundo Bueno (2013) os calçados surgiram na pré-história, e o motivo foi a necessidade de proteger os pés devido às más condições como fatores

climáticos e terrenos ásperos. Analisando a questão, pode-se destacar que não fomos tão agraciados quando comparados com as patas dos outros animais. Porém é importante registrar que ainda hoje existem povos que usam o calçado só em ocasiões especiais.

O autor Choklat (2012) ressalta que é importante entender a história do calçado e a sua evolução, até os seus significados, e esse estudo pode ajudar o designer, pois muitos calçados e seus componentes de hoje existem por causa das descobertas e desenvolvimento do passado, e também podem servir de inspiração para novos modelos.

4.3.1 Historicidades do calçado

De acordo com Choklat (2012), a primeira prova indireta existente de um calçado foi há 40 mil anos atrás, quando a estrutura óssea do dedinho do pé começou a mudar. Essa indicação trouxe como conhecimento histórico que os seres humanos estavam usando algo nos pés. Um dos calçados mais antigos que foi conservado tem 9.500 anos, produzido com cordas trançadas, porém, apesar de ser antigo possui uma aparência moderna. Já o calçado de couro considerado mais antigo e ainda preservado tem cerca de 5 mil anos, possui tiras, dando uma característica tipo mocassim, é revestido de feno, para dar conforto como se pode notar na figura a seguir:

Figura 7 - Sapato armênio confeccionado há 5 mil anos atrás

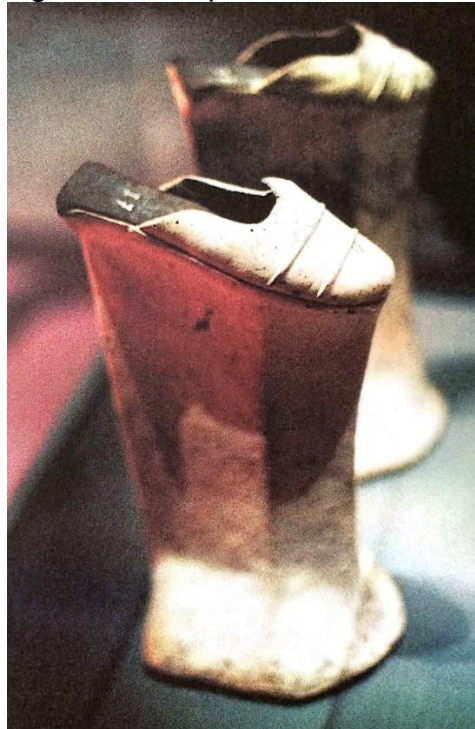


Fonte: adaptado de Choklat (2012)

Bueno (2013) comenta que foi na Grécia antiga que surgiram modelos diferentes para os pés direito e esquerdo, o autor ainda relembra que em alguns

lugares como na Roma antiga, os calçados indicavam a classe social, o que leva a inferir que este acessório era importante na sociedade da época e que na atualidade não se destitui este conceito. Na época Moderna, os saltos altos eram o auge da moda, mas eles eram realmente altos, chegando a ter altura de 42 cm e eram nomeados de chapins. Choklat (2012) discute esta questão e coloca que naquela época os calçados já exibiam extravagância.

Figura 8 - Chapins do século XVI



Fonte: Adaptado de Choklat (2012)

Para Bueno (2013), durante o Renascimento os calçados tomaram formas diferentes e alguns chegaram a ser exageradamente ridículos, como as *poulaines*. Esses modelos de calçados estavam em alta entre os séculos XIV e XV, tinham como características bicos extremamente alongados, e o comprimento era proporcional à classe social, quanto mais se alongasse o bico, mais alto o nível de classe social. Sem funcionalidade o bico e com certo desconforto, o Rei Francisco I da França, decretou o seu fim, pois seus pés eram largos e isso tornava insuportável o uso deste tipo de modelo. A partir deste contexto surgem os sapatos com bases largas, e formas quadradas, nessa época o comércio se desenvolve e aparecem diversidades nos modelos de calçados.

Conforme coloca Choklat (2012), no início do século XX temos a industrialização e uso de sapatos com sola de borracha, que atualmente este tipo de solados são usados para a prática de esportes. Nos anos 30 e 40, surge o salto Anabela, desenvolvido pelo gênio Salvatore Ferragamo, um dos primeiros designers de sapato que inspirou o mundo com as suas descobertas. Ferragamo junto com outros designers, Stiletto e Roger Vivier, em 1950, desenvolveram o salto alto e estreito, conhecido como agulha. Em 1980, a cultura *street* influenciou a moda e surgem as ideias românticas, como a bota de cano curto e o bico levemente fino. Os calçados ainda continuam ganhando holofotes do mundo da moda, por ser um acessório extremamente essencial, seu *glamour* perpassam gerações.

Para desenvolver um calçado, torna-se importante entender a sua composição, apesar de não apresentarem as mesmas formas, é preciso que atuem em um conjunto. (CHOKLAT, 2012) Composto pelo cabedal, forro, biqueira, contraforte (mantém o calcanhar do pé no lugar), calcanheira, alma (é a ponte de apoio entre o salto e o metatarso), palmilha, sola e o salto, o sapato precisa ser criado com atenção e conhecimento deste produto. Na construção do calçado é essencial o uso de forma e cada modelo tem uma forma específica. A forma é um molde do pé, porém não deve ter medidas exatas e sim uma folga para depois permitir a movimentação e não ficar de maneira apertada.

O assunto sobre os calçados não se esgota, pois diversos caminhos podem ser tomados para o conhecimento, porém, para esta pesquisa o processo produtivo do sapato, seu funcionamento é requisito essencial para o designer.

4.3.2 Processo de produção

Para Bueno (2013) o processo de fabricação de calçados possui seis etapas: design, modelagem, corte, costura, montagem e acabamento:

- Primeira etapa é o design: neste momento, o designer formula o projeto do produto, desde o desenho até a realização.
- Segunda etapa é a modelagem: o produto é desenvolvido pelo modelista e são definidos os materiais e a numeração.
- Terceira etapa é o corte: o couro ou outro material é cortado para formar o cabedal. No processo tradicional utilizam-se facas e balancins,

porém tem empresas que utilizam o corte a laser ou jato de água, onde o desenho para o corte já é elaborado na modelagem, por meio de software. Essa etapa pode incluir o corte da sola, se a empresa possuir.

- Quarta etapa é a costura: nesta etapa são feitos a formação do cabedal, para realizar a montagem;
- Quinta etapa é a junção do cabedal com a sola: São colocados o salto, a biqueira e a palmilha.
- Sexta etapa é o acabamento: retira-se o sapato da forma e também a retirada das linhas em excesso para na sequência ser colocado a etiqueta, a embalagem do produto, geralmente é nesta etapa acontece o controle de qualidade.

Em entrevista. O consultor do SEBRAI, Victor Prochnik (apud BUENO, 2013). Explica um fato importante referente ao processo de produção, destacando que o mesmo é genérico, vai de empresa para empresa, pois cada uma possui uma especialidade diferente, público alvo também é diferente, então as etapas podem ganhar detalhamentos que tornam as indústrias bastante heterogêneas.

Todos esses assuntos abordados na fundamentação teórica são elementos essenciais de conhecimento que fazem parte para construção do modelo de desenvolvimento, e do próprio produto, por isso foi necessário estudo de cada item. A próxima etapa será a metodologia utilizada.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento de uma pesquisa, faz-se necessário a seleção de métodos que possibilitam a busca por resultados científicos. Ruiz (2002, p.48) diz que “Pesquisa científica é realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência”.

Assim o presente trabalho tem como objetivo desenvolver o modelo de gestão de design e de processo de criação, a partir de métodos de pesquisa como: estudo de caso, abordagem do problema qualitativa, coleta de dados por meio de entrevistas e questionários para o alcance da proposta e alcance do objetivo.

Por se tratar de uma empresa, definiu-se o estudo de caso, que possibilitou a análise da empresa atualmente. Segundo Yin (2001) coloca que o estudo de caso é uma investigação científica que busca uma análise dentro do contexto, recolhendo dados associados àquilo que busca como interesse.

O objetivo que foi o estudo da gestão de design e o processo de criação na linha de desenvolvimento de calçados masculino utilizou a pesquisa exploratória e descrita. Ruiz (2002, p.50) diz que “Quando um problema é pouco conhecido, ou seja, quando as hipóteses ainda não foram claramente definidas, estamos diante de uma pesquisa exploratória”. A pesquisa descritiva aponta Gil (2008) que tem como objetivo descrever as características de um determinado grupo ou um fenômeno e tem por característica a padronização de coletas de dados.

Para recolher informações sobre a opinião do design na empresa e também o processo de desenvolvimento de produto com as empresas de moda, aplicou-se duas entrevistas para duas estilistas de diferentes empresas, afim de conhecer o modelo de processo de criação, e a outra entrevista foi para verificar como era o pensamento de design dentro da empresa desenvolvida com oito pessoas. Segundo Marconi (2010) entrevistas é um encontro entre duas pessoas para que uma delas obtenha informações necessárias sobre assunto determinado e que entre elas tenha uma conversação de caráter profissional.

Aplicou-se também um questionário no momento de delimitar o público alvo e os concorrentes que foram enviados por e-mail. Marconi (2010) coloca que o questionário é uma ferramenta de coleta de dados, composta por uma série de perguntas, e não tem a presença do entrevistador.

Após a aplicação e obtenção dos resultados, a pesquisa elenca na sequência os dados e o desenvolvimento da pesquisa, onde o modelo de gestão de design foi aplicado e o produto desenvolvido.

6 METODOLOGIA DE DESIGN

Os designers possuem processos criativos para solucionar problemas, e o processo escolhido de maneira geral que fundamentou o trabalho é *Double Diamond* abordada na fundamentação teórica. Segundo Design Council (2015), o *Double Diamond* é um processo dividido em quatro etapas, Descobrir, Definir, Desenvolver e entregar, este modelo é que vai conduzir estruturalmente a pesquisa para o alcance do objetivo deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Outras ferramentas de designers utilizadas no decorrer do trabalho são a análise SWOT, análise sincrônica e Mapa mental. Segundo Pazmino (2015), a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise e apresentar o posicionamento do cenário atual da empresa ou do produto no ambiente. Apresenta os pontos fracos e fortes e as oportunidades e ameaças da empresa.

O mapa mental é uma ferramenta utilizada para organizar as ideias por meio de palavra chaves ou figuras, com apenas uma palavra que vai servir como base para a estruturação. (PAZMINO, 2015)

A análise sincrônica foi utilizada no momento da fase de descoberta, para visualizar como se comporta o mundo externo sobre gestão de design. Segundo Pazmino (2015) esta é um instrumento que serve para comparar os produtos externos com os existentes ou os concorrentes.

6.1DESCOBRIR

Nesta etapa do trabalho, é o momento de conhecer melhor para quem se está desenvolvendo o modelo, como funciona a empresa, para quem ela trabalha, ou seja, seu público alvo, bem como conhecer outros modelos utilizados no mundo externo.

6.1.1 Estudos de caso

Na aplicação desta pesquisa, buscou-se conhecer um pouco da história da empresa Vudalfor Calçados LTDA, como é a estrutura da organização, processo criativo, produtivo, portfólio da empresa, análise de concorrentes, público alvo, e de que maneira a empresa vê o design.

Para a realização dessas análises, a presença do Diretor geral, Romildo Guolo foi fundamental, pois o mesmo que apresentou a empresa respondeu às perguntas que permitiram o conhecimento que foi adquirido.

Para análise dos concorrentes e do público alvo, foram elaboradas três perguntas e enviadas por e-mail para cinco lojas de cada região onde têm representantes, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro.

6.1.1.1 Breve histórico da empresa

A Vudalfor Calçados LTDA está no mercado há mais de 40 anos, fundada em 1975 por três amigos: José Vuolo, Alberto Dalomo e Amantino Formulo. A marca Vudalfor originou-se das iniciais das assinaturas dos sócios. No início a empresa contava com seis colaboradores, e produziam 30 pares por dia, sendo que os calçados eram quase que artesanais, por possuírem poucos recursos para investir em maquinário.

Em 1976 entrou para sociedade Valdemar João Vuolo, irmão de José Vuolo. E nos dois anos seguintes sai da sociedade Amantino Formulo seguido por Alberto Dalomo. Com a saída dos dois sócios, a empresa é dirigida pelos Irmãos Vuolo, como passou a chamar-se a partir de então. Mas no ano de 1982, José Vuolo deixa a empresa também, alegando dificuldades financeiras que a fábrica estava passando. Restando apenas Valdemar Vuolo, que contava com ajuda dos seus filhos para administrá-la. O nome muda novamente, passando a ser chamada de Romar, junção de Romildo (filho) e Valdemar. Nessa época o número de colaboradores aumenta para 66, sendo esses responsáveis pela produção de 400 pares por dia.

A Vudalfor Calçados, por ter uma administração de base sólida, sobreviveu há várias crises, e fez-se necessário, mais uma vez, a mudança na razão social da empresa, que volta a ser chamada de Vudalfor Calçados LTDA. Hoje a empresa conta com 85 colaboradores produzindo 1000 pares por dia. Os produtos que levam a marca Vudalfor são calçados masculinos, e por possuir um sistema de produção moderno e na busca pela permanência no mercado com a experiência adquirida, precisaram diversificar sua produção, e a partir do ano de 2006 passam a produzir também pantufas e chinelos de quarto para público masculino e feminino

nos tamanhos infantil e adulto, que apesar de serem produtos Vudalfor, levam a marca Katurê.

Os produtos que a Vudalfor Calçados LTDA oferece hoje, ao mercado nacional e também ao MERCOSUL é resultado de esforços mútuos de uma grande e unida família.

6.1.1.2 Estrutura organizacional atual da empresa Vudalfor Calçados LTDA

Por se tratar de uma organização familiar, a tomada de decisões acaba sendo realizada por seis irmãos. Na busca de entender melhor a estrutura organizacional atualmente foi elaborada um organograma como mostra a seguir:

Figura 9 - Estrutura organizacional atual da empresa Vudalfor Calçados LTDA



Fonte: arquivo pessoal (2015)

Os seis sócios que trabalham na empresa atualmente, também são responsáveis por alguns setores na Fábrica, os quais são divididos pelos quatro setores como mostra a imagem à cima. Os setores como Marketing e Desenvolvimento de produto estão sobre responsabilidade tanto do Diretor Geral Romildo Guolo quanto do modelista, que ficam sobrecarregados por serem responsáveis por mais de um setor.

6.1.1.3 Processo criativo

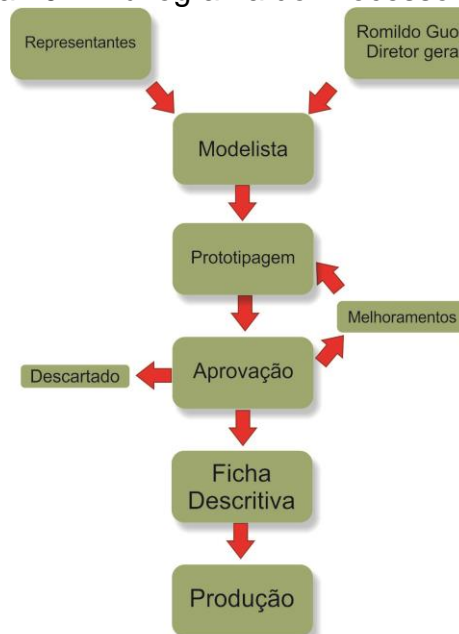
O processo de criação na empresa inicia-se por meio de uma pesquisa realizada pelos representantes sobre os produtos que mais vendem no mercado,

juntamente com o diretor Romildo Guolo que realiza a pesquisa em lojas e internet. As informações coletadas são encaminhadas para o modelista, onde o mesmo junto com as inspirações da pesquisa elabora os protótipos.

O desenvolvimento das formas e de algumas solas, que são elementos importantes da estrutura do sapato, é terceirizado e cada modelo tem referência nas pesquisas realizadas.

Os protótipos são analisados e votados pelos sócios e alguns membros da empresa. Quando se faz necessário algumas modificações, o protótipo é feito novamente, mas a forma volta para a empresa que a terceiriza. Depois da votação, dependendo dos modelos, são analisadas as possíveis combinações de cores. Os modelos são fotografados e vão para um álbum, que é a maneira utilizada pelos representantes para as vendas. Para melhor compreensão de como funciona o processo foi desenvolvido um fluxograma conforme mostra a imagem a seguir.

Figura 10 – Fluxograma do Processo de criação



Fonte: Arquivo pessoal (2015)

O processo de criação não possui um prazo e data específica, apenas são elaborados modelos conforme a pesquisa feita no mercado durante o ano. Nota-se também que não existe uma etapa para a escolha do tema, ou o conceito da coleção. O último quadro do processo é a produção, quando o produto vai para o mercado pelos representantes, a fim de realizarem as vendas.

Na sequência, se tratará do processo produtivo e quais são as tarefas que cabe a cada setor na empresa.

6.1.1.4 Processo produtivo

A Vudalfor Calçados LTDA, atualmente trabalha com o sistema de pedidos no formato manual a partir de seus representantes. Portanto, não apresenta estoques de produtos, com exceção de casos especiais onde é previsto o aumento na demanda. Basicamente, acompanhando um pedido a partir do momento de chegada a fábrica, junto ao representante, é entregue à secretária por e-mail ou fax, a qual se responsabiliza pela conferência dos códigos e detalhes do pedido, além da clareza na caligrafia para que não haja interpretações errôneas no pedido.

Ao chegar ao setor de aprovação, três colaboradores dividem o trabalho de conferência do cliente, registro no sistema da fábrica e execução de uma ficha técnica. A ficha é encaminhada para o almoxarifado onde ocorre a separação dos recursos necessários para a construção do modelo. No mesmo setor, esses colaboradores realizam a separação, são responsáveis por conferir e registrar toda a matéria-prima que chega no setor. Algumas solas e palmilhas são produzidas na própria empresa, elas percorrem o caminho diferente do cabedal, que é a de corte, pré-montagem e a montagem.

Os outros materiais como ilhós, cola, linha, agulha, rebite, enfim, todos os materiais necessários para construção são designados para diferentes setores, mas o principal que é o couro ou o sintético que é a parte principal do cabedal é encaminhado para o setor de corte, onde conforme o modelo, o corte será efetuado. Neste momento, pode haver mais que um caminho na produção. Alguns modelos do pedido precisam passar pelo setor de máquina de dividir e chanfração, e posteriormente passar pelo atelier, casos raros, mas são para aqueles com detalhes especiais.

Na próxima etapa é o setor de preparação e costura, onde conta com trinta e três funcionários responsáveis. O cabedal segue para a montagem, onde são unidas as solas já com suas palmilhas com o cabedal. Este setor conta com apenas treze funcionários para a realização das tarefas.

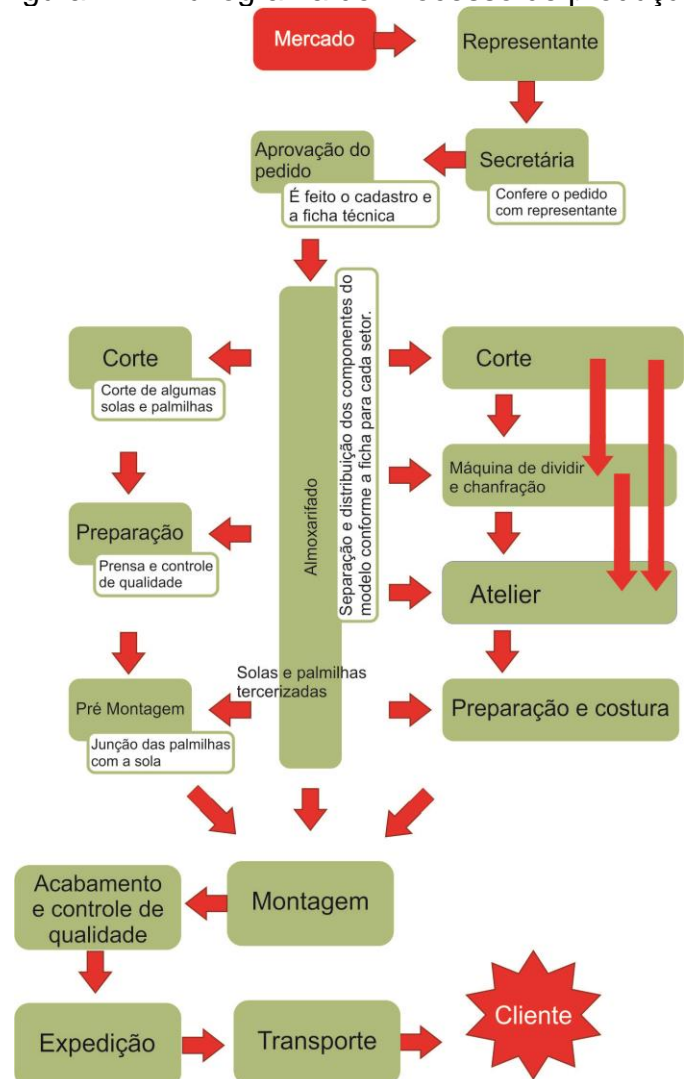
Unindo as duas etapas da produção, é no setor da montagem que o sapato quase pronto é colocado na forma, onde defini sua estrutura. Em seguida, o setor de acabamento, contando com três funcionários, finaliza o produto, realiza o

controle de qualidade e insere uma “bucha” de papel para manter a forma do produto e o encaminha para a expedição.

Já na expedição, mais três funcionários se responsabilizam pela montagem das caixas de sapatos, conferem os tamanhos, embalam, colam as etiquetas, adicionam os cadarços e os organizam conforme as fichas de cada um dos pedidos. Contudo, após a finalização dos pedidos é emitida a nota fiscal no setor seguinte, e posteriormente a esse processo, os pedidos são enviados pelas transportadoras aos seus clientes.

Na busca de entender melhor o processo de fabricação dos produtos da empresa Vudalfor Calçados LTDA, desenvolveu-se um fluxograma para ilustrar brevemente os setores.

Figura 11 - Fluxograma do Processo de produção



Fonte: arquivo pessoal (2015)

Analisando este processo, vê-se que no processo produtivo da empresa não são todos os modelos que passam por todos os setores, por isso, no item a seguir será apresentados alguns modelos e como eles separam.

6.1.1.5 Portfolio da empresa

Os produtos que a empresa Vudalfor Calçados LTDA oferece ao mercado são divididos por solas iguais, levando o mesmo número de linha. Como o foco será a Marca Vudalfor, a marca mais antiga no mercado e que atualmente precisa de aprimoramento sobre o processo criativo, é que será estudada.

A empresa hoje possui 107 referências de calçados que levam o nome da marca Vudalfor, possuindo em média 15 combinações em cada referência e são divididos em 19 linhas. Para melhor compreensão sobre os produtos foi elaborado um quadro com apenas uma referência de cada linha.

Quadro 5 - Portfolio de produtos

400		2200	
900		2300	
1300		3300	
2000		4870	
2020		4880	

5360		6200	
5390		6700	
5600		7700	
5700		8700	
6100			

Fonte: arquivo pessoal (2015)

6.1.1.6 Análise do Público alvo

A empresa não tem um público definido, um guia que contribui a orientar os setores. Então as informações foram coletadas a partir da aplicação de um questionário às lojas de cinco estados do Brasil, de onde se verificou que o público alvo da empresa é constituído pelo sexo masculino, com faixa etária acima de 45 anos, das classes B e C.

6.1.1.7 Análise de concorrentes

Por meio da coleta do público alvo também foram questionados sobre as três marcas de calçados masculinos mais vendidos na loja. A pesquisa evidenciou que a marca Ferracini é a mais vendida em todas as regiões, segue depois pegada e West Coast que ficaram empatadas, sendo que a terceira é a Rafarillo.

6.1.1.8 Design na empresa

Para entrevista com o design na empresa foram elaboradas duas perguntas: O que era design para estes profissionais; e de que maneira poderiam contribuir para organização. Oito pessoas foram entrevistadas, sendo que quatro são sócios.

O resultado após a análise das respostas pode compreender que o conhecimento sobre o design é pouco, Maria Guolo (Uma das Responsáveis pelo setor financeiro) e Eliseu Guolo (Um dos responsáveis pela produção) responderam que não sabiam dizer o que realmente era design, mas falaram que poderia sim ajudar no desenvolvimento de calçado, melhorando seu aspecto.

Lídia (responsável pelo setor de preparação e costura) e Alessandra Guolo (Auxiliar de cadastro de pedido) falaram que design é o desenho de um produto e que poderia contribuir em tudo na empresa. Ana Guolo, Diretora do departamento do RH colocou que o design serve para ajudar o produto a ser mais atrativo, e Alex (auxiliar do setor financeiro) disse que o design quando é bom, ajuda muito no processo de criação. Ana Maria K. Guolo (Um dos responsáveis pelo setor financeiro) respondeu que design pode melhorar e acrescentar aquilo que não conseguimos enxergar, e que pode ajudar a empresa a ver isso. Romildo Guolo comentou que o design é o desenvolvimento de alguma coisa acompanhando-o de vários ângulos, e que o design ajuda em tudo na empresa.

Percebe-se que o conceito de design não está bem esclarecido, mas eles sabem que é essencial. Assim, para o desenvolvimento do modelo de processo, além da fundamentação, e do diagnóstico realizado na empresa é preciso ampliar os horizontes de negócio, observando o mercado que está além de sua empresa, tanto nacional quanto internacional, o funcionamento em outras empresas quando se trata de gestão de design e principalmente do processo criativo.

6.1.2 Análise sincrônica

Segundo Bonsiepe (1986) análise Sincrônica serve para ter um conhecimento sobre o universo do produto. Esse produto se trata do modelo de gestão de design e o processo de criação utilizado por algumas empresas.

6.1.2.1 Modelos de processo de criação

A análise do processo de criação nas empresas foi realizada em duas fábricas de moda da região de Sombrio. As empresas foram entrevistadas com uma pergunta objetiva: Como era o modelo de processo de criação? Incluindo o planejamento da coleção, a escolha do tema, painel semântico, se o desenho era feito a mão, assuntos envolvendo desde a ideia até a produção.

6.1.2.1.1 Ritmi Confecção

Segundo Katherine Aguiar estilista da Ritmi Confecções, o primeiro passo é a escolha do tema, e que toda coleção precisa do tema para ser desenvolvida. A escolha é pessoal e está a cargo da equipe de criação. Então é feita a pesquisa de tendência de comportamento e de moda e o mix de produto que é dividido entre o básico, *fashion* e vanguarda. Ela cita alguns sites que auxiliam muito nessa etapa do processo que são: WGSN, SPFW, USE FASHION. Após a pesquisa é definida a cartela de cores, tecidos e aviamentos, e assim são desenvolvidos os painéis e *briefing* da coleção. Os desenhos são feitos por meio do computador em um software chamado Corel Draw. Após a definição dos desenhos, são enviados contendo o máximo de informações para o desenvolvimento das peças piloto e assim, poder realizar a prova de roupa onde serão analisados e verificados para as possíveis melhorias, quando aprovado já pode entrar para a produção.

6.1.2.1.2 Descontração

Para esta empresa o processo é iniciado com as informações coletadas junto ao SENAC que é a pesquisa principal. O SENAC, explica ela, possui um grupo que traz as tendências e as informações de fora. A partir dali que é escolhido o tema, os tecidos, e as cores, e então é elaborado o mix de produto, que são divididos por básico, *fashion* e vanguarda, variando de acordo com a estação. Após a separação, são elaborados os painéis semânticos de tecidos, e imagens de inspiração que servem também para as campanhas.

Na descontração, eles trabalham com o prazo de coleção de inverno e verão que são os específicos, porém na entrevista, a estilista Izana Scheffer comenta que durante a estação surgem às modas passageiras, o que faz com que o processo de criação não pare. Ela cita o *instagram* como uma ferramenta essencial para criação, “a internet em si é fundamental, pois traz essas últimas tendências”.

Depois da análise, é feito o desenho a mão, que é encaminhado para a modelista com o máximo de informações possíveis para realização das peças pilotos e assim, fazer a prova de roupa. Nesta etapa são realizados os melhoramentos das peças quando necessário, até se tratando de custo. Se há peças que precisam de melhoramento, retorna para as piloteiras², após aprovação da peça é que são encaminhadas para a produção.

Essas duas empresas possuem o processo de criação um pouco parecido é o que evidencia a entrevista. Por isso, passa-se para a análise de outro modelo de processo de criação, com influências de gestão. A próxima empresa é de revestimento cerâmico onde utilizam a gestão como um elemento essencial em seu processo. A busca dessas informações foi desenvolvida por e-mail.

6.1.2.2 Modelos de gestão de design

Essa etapa apresenta algumas informações sobre boas práticas de gestão de design em algumas empresas. Algumas informações foram coletadas utilizando a ferramenta tecnológica do e-mail ou no site da própria marca da empresa. As perguntas enviadas foram: Qual era o modelo de gestão de design? E como é dividida a estrutura organizacional?

6.1.2.2.1 Empresa de Cerâmica

A empresa de revestimento cerâmico é localizada na cidade de Criciúma, e a mesma escolheu permanecer anonimato. Para a gestão de produtos essa empresa de revestimento cerâmico busca entender a necessidade do mercado, atuando com o marketing, e como desenvolver em sintonia com a produção aquilo que será vendido. Os elementos que interagem com a gestão de produtos são:

² Piloteira: É um profissional responsável por fazer a peça-piloto de uma coleção.

qualidade, embalagem, tamanhos, cores, custos. Para entender melhor a Gestão de projeto da empresa foi desenvolvido um quadro que descreve as etapas e suas respectivas tarefas. O mesmo foi organizado a partir da aplicação do questionário.

Quadro 6 - Modelo de gestão de produto

Diagnóstico	Conhecer cenários	Interno – Valores / Resultados / histórico / potenciais e dificuldades.
		Externo – Mercado / Tendências / Concorrentes / Normas / potenciais e dificuldades.
	Identificar oportunidades	Avaliação do mix – análise do ciclo de vida dos produtos / complementações / desativações.
		Análise indústria – potencialidades / deficiências / diferenciais / investimentos.
Pesquisa de conceitos, idéias, técnicas, tecnologias em setores diversos.		
Projeto	Planejar o lançamento de novos produtos	Oportunidades de inovação.
		Análise de portfólio – equilíbrio do mix. Percentual de produtos novos, incrementais e complementares.
		Seleção das tendências que melhor se adequam ao perfil do cliente e valores.
		Projeto conceitual – Estabelecer propostas de valores, símbolos. Configuração simbólico-funcional.
	Planejamento produção	Desenvolvimento dos produtos. Inovar no produto. Processo de design.
		Análise dos custos x valor agregado.
		Identificação dos diferenciais para agregar valor. Inovar no serviço.
	Interação com mercado	Equilíbrio do mix – sustentabilidade do negócio, produtos base, consolidados, com chance de consolidação e apostas. Os percentuais variam conforme o perfil da empresa.
		Planejar a comunicação do produto com mercado: embalagem, apresentação, exposição. Identificar necessidades e novos conceitos. Inovar na apresentação.
		Definição de canal – onde será vendido. Define preço, características dos produtos, nível de investimento e inovação.
Identificação e/ou estabelecimento do posicionamento estratégico. Inovar na estratégia.		
Análises e avaliações	Plano de lançamento – Comunicação as equipes comerciais, treinamentos, divulgação, propaganda. Envolvimento das áreas.	
Aspectos relevantes	Resultados – resposta do mercado (aceitação ou recusa), giro dos produtos (desempenho esperado x alcançado), adequação produtiva (compatibilidade com processo, eficiência), comparativos (desempenho de produtos anteriores).	
	Sinergia interdepartamental (marketing, projeto, engenharia, logística, produção, gerências, dep. comercial, agências).	
	Estabelecer prazos reais e cumpri-los.	
	Delimitar orçamento.	
	Estar à frente – Antecipar necessidades.	
	Processo cíclico e não linear.	

Fonte: Arquivo pessoal (2015)

A gestão de design nesta empresa tem como valores: Busca constante de novas ideias, criatividade, qualidade, eficiência, pró-atividade, ser o primeiro em novas tecnologias, processos, estética, funções, serviços, conhecimento profundo

do mercado, identificação de necessidades, resoluções de problemas, superação das expectativas e identificação de símbolos para criação de valores.

6.1.2.2.2 Whirlpool Corporation

Outro modelo de gestão de design coletado foi da empresa Whirlpool que é a maior fabricante mundial de eletrodomésticos, suas principais marcas são Brastemp, Consul e KitchenAid. A empresa tem como missão “criar demanda e conquistar a confiança todos os dias”, e tem como valores: “respeito, integridade, diversidade, inclusão, trabalho em equipe e espírito de vitória”. Quanto à visão da empresa, é: “As melhores marcas e produtos para o consumidor, em todos os lares ao redor do mundo”. Essas informações foram coletadas do próprio site da empresa

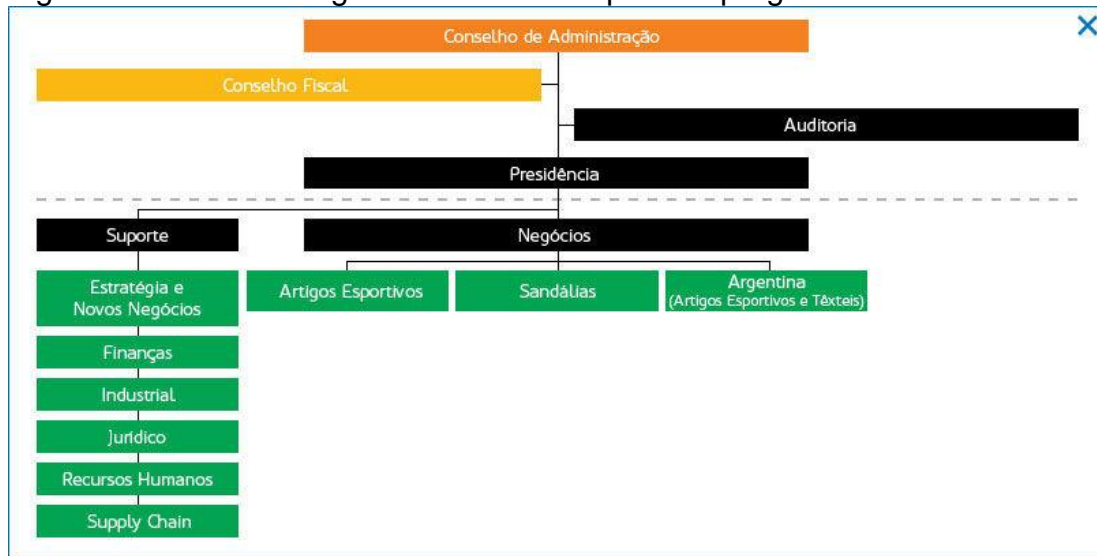
A coleta de informação também foi por e-mail, via questionário e o que se obteve foi que a estrutura presente na empresa é bastante colaborativa onde todas as áreas tem um peso parecido na criação e gerenciamento da estratégia de produtos. Eles consideram design estratégico como parte decisiva de praticamente todos os fóruns que determinam o plano de desenvolvimento de novos produtos.

Dentro da área tem diferentes níveis hierárquicos: Diretor: responsável pela criação da estratégia e gerenciamento de portfólio junto aos diretores Globais de Marketing e Engenharia; Gerentes: Responsável pela manutenção e execução da estratégia definida, bem como o gerenciamento de portfólio junto aos gerentes regionais de Marketing e Engenharia; Coordenadores: Responsável pela coordenação do dia a dia do time de design para a execução dos projetos que compõem a estratégia e gerenciamento de portfólio; Utilizando a nomenclatura dos níveis eles dividem a atuação da seguinte de forma: Estratégico = Diretores e Gerentes; Táticos = Coordenadores e - Operacionais = Designers.

6.1.2.2.3 Alpargatas

A Alpargatas é uma empresa de calçados e artigos esportivos que está localizada no Brasil. A organização tem como marcas a Havainas, Topper, Mizuno, Timberland, Rainha, Osklen, Sete léguas, Dupé, Megga Outlet. Essas informações foram coletadas no próprio site da empresa. A estrutura organizacional pode ser verificada como se apresenta abaixo.

Figura 12- Estrutura organizacional da empresa alpargatas



Fonte: Site alpargatas³ (2015)

Pelo site também se pode coletar informações como, estrutura organizacional, visão, missão e os valores da empresa. A visão é “ser uma empresa global de marcas desejadas em artigos esportivos, calçados e têxteis industriais”, sua missão, “desenvolver e comercializar produtos inovadores, de alto valor percebido, com qualidade, rentabilidade, classe mundial e criação de valor para os acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental”. No que se refere aos valores desta empresa, apontam que são: Ética; respeito às Pessoas; inovação; satisfação dos Consumidores e comprometimento.

6.1.2.2.4 West Coast

A WEST COAST é uma marca que possui um mix de produtos destinados ao público masculino conectando conhecimento de moda e estilo. É a primeira no conceito *worker*⁴ no Brasil e a marca possui uma network, por ser lançadora de tendências. Tem como visão, missão, e valores respectivamente: “ser referência em gestão de marcas no mercado de moda”; “ser uma empresa gestora de marcas no mercado de moda e ter a máxima eficácia em toda a cadeia de valor para atender os desejos dos consumidores de forma excepcional.”; “Pessoas; Trabalho; ética e coerência; Ordem; Qualidade; Desenvolvimento; integração com o meio ambiente”.

³ Site Alpargatas - <http://www.alpargatas.com.br/> acesso em: 10 de out 2015

⁴ Worker - Estilo de bota masculina

Sobre a estrutura organizacional, os organogramas são divididos em setores. De forma macro, no topo o Presidente da empresa e três diretores: diretor Industrial, de marcas, comercial e o diretor de operações, depois os setores se subdividem em gerentes, coordenadores e analistas e assistentes.

Frente a exposição das empresas, pode-se inferir que as mesmas não apresentaram realmente um modelo de gestão de design, assim como evidencia a fundamentação teórica, porém proporcionaram alguns itens importantes do nível estratégico que é a missão, visão e os valores da empresa.

6.2 DEFINIR

Nesta etapa do trabalho é o momento de definir, após os dados coletados com a pesquisa, é preciso afinar para chegar aos resultados esperados.

6.2.1 Análise SWOT

Para melhor compreensão sobre as ameaças e oportunidades sobre a empresa foi desenvolvido um quadro de análise SWOT com base no modelo da Pazmino (2015).

Quadro 7 - Análise SWOT

	Força	Fraqueza
Ambiente interno	Família Processo produtivo há 40 anos no mercado	Processo de criação Estrutura organizacional Falta de planejamento estratégico Política da empresa
	Ameaças	Oportunidades
Ambiente externo	Concorrência Desconhecimento do próprio valor pelo público Dependência de terceiros	Novo nicho de mercado Valoração da marca Exportar U\$\$ Pesquisa em campo

Fonte: Arquivo pessoal (2015)

A tabela foi elaborada após a pesquisa de estudo de caso, o primeiro ambiente é o interno, como se verifica, um dos pontos fortes que a empresa trás é a família. Por ser uma empresa que está há 40 anos no mercado, já tem uma base sólida de representantes, fornecedores, e também de processo produtivo. Alguns itens podem ser melhorados, mas estes não estão impedindo de ser um ponto forte

pra empresa, ter conhecimento sobre o que desenvolve. A organização trás alguns pontos de fraqueza, como o processo de criação, a estrutura organizacional, se tratando das tomadas de decisões e a falta de planejamento estratégico.

Um novo nicho de mercado pode ser uma oportunidade para eles, onde se nota que a maioria do seu público alvo é acima de 45 anos, pode apresentar alguns modelos mais joviais, mas, no entanto não estão bem claro sobre se é isso que desejam.

6.2.2 Mapa mental

Alguns pontos são essências para a construção do modelo de gestão de design, após a primeira fase a “descoberta” conforme o Design Council é a coleta de inspiração, percepções e a identificação do usuário. O cliente, nesta pesquisa trata-se da empresa Vudalfor Calçados LTDA, o modelo, assim como a gestão de projeto, será baseado em alguns autores, mas buscando atender as necessidades da empresa. Por isso, a coleta de informações teve um olhar para algumas metodologias de design, interagindo com a teoria de gestão e de forma abrangente para toda a empresa, bem como com os princípios de moda que serão essências.

Na fundamentação teórica alguns autores como Mozota (2011) e Chiavenato (2007) destacam que a gestão de design é dividida em três níveis: o operacional que está num nível mais inferior, que se trata de tarefas do dia-a-dia, com objetivos a curto prazo, o Funcional ou Tático que são planejamento para o alcance de objetivos departamentais, e por último e mais alto nível, está o estratégico que tem seu papel em unificar e transformar a visão da empresa.

Phillips (2008), Merino (2003) e alguns modelos de gestão de design utilizado por algumas empresas analisadas, acreditam que ao desenvolver um projeto é de suma importância fazer a sua avaliação, verificar seu resultado após inseri-lo no mercado. Essa verificação também pode ser aplicada desde o planejamento estratégico, incluindo a concepção de ideias com objetivos de longo prazo e verificar se a sua missão está sendo incorporada.

Treptow (2007) comenta sobre a organização e modelo de projeto de produto da empresa Descontração faz uso de um calendário como uma forma de organização para as suas atividades durante o ano. Onde são estipuladas data para que a coleção seja finalizada. O cumprimento destas metas é muito importante

dentro de uma organização. Esse elemento pode ser essencial para conhecimento de todos os setores de uma empresa, como uma forma de saber também que período do ano venderá tal produto.

Para o Phillips (2008) o projeto não deve ser imutável, por isso quando há alguma ideia nova, alguma modificação a ser feita, deve ser analisado primeiro, se isso encaixa no *briefing*, e se todo o grupo validar, essa mutação poderá ser muito eficaz. O autor também cita alguns elementos na sua estrutura do *briefing* que são essenciais também nos concorrentes que são: lista de produto, objetivos, justificativa e característica do público alvo. Esses elementos são importantes para caracterizar a empresa, por isso deve se ter bem claro por todos os setores.

Izana Scheffer, da empresa descontração e Katherine Aguiar da empresa Ritmi confecções, utilizam algumas etapas do modelo de processo de desenvolvimento citado por Treptow (2007) que é a elaboração do mix da coleção, se trata de uma divisão sob três categorias: Básico, *Fashion* e Vanguarda. Os Básicos são modelos que costumam ter venda garantida, trata-se de peças tradicionais. Já os *Fashions* são peças que estão comprometidas com as tendências, esse é um ponto que se deve ter cuidado, pois logo estarão fora de moda e deixará de ser atrativo. As Vanguardas são peças mais diferentes, que representam o espírito da coleção, que serve para chamar atenção do consumidor. Essa divisão pode-se dizer que se trata de uma maneira de garantir as vendas por meio de produtos básicos, e de arriscar com outros, como a vanguarda.

Martim (2010) comenta sobre esses pontos de validade e confiabilidade que a empresa deve ter. Se ficar sob o ponto apenas de validade a empresa arrisca demais por não ter uma base sólida de vendas, e se ficar apenas pela confiabilidade pode não chamar a atenção de novos clientes, já que não apresenta produtos diferenciados. Por isso é importante buscar um equilíbrio entre ambas.

Uma etapa importante que Phillips (2008) descreve é o tempo previsto, o orçamento, recursos humanos necessários e responsabilidade por aprovação.

Martin (2010) já chama a atenção para um conceito chamado de funil de conhecimento, trata-se de uma forma de adquirir conhecimento sobre tudo o que gira em torno do projeto, e ir afunilando até chegar aos resultados esperados. O *Double Diamond* é um modelo de processo de projeto com a mesma teoria do funil de conhecimento, só que é um modelo duplicado, conforme foi comentado na metodologia de design utilizada para desenvolver esse processo. O modelo

conforme Design Council é dividido em quatro fases distintas discover (descubra), defini (definir), developer (desenvolvimento) e por último Deliver (Entrega).

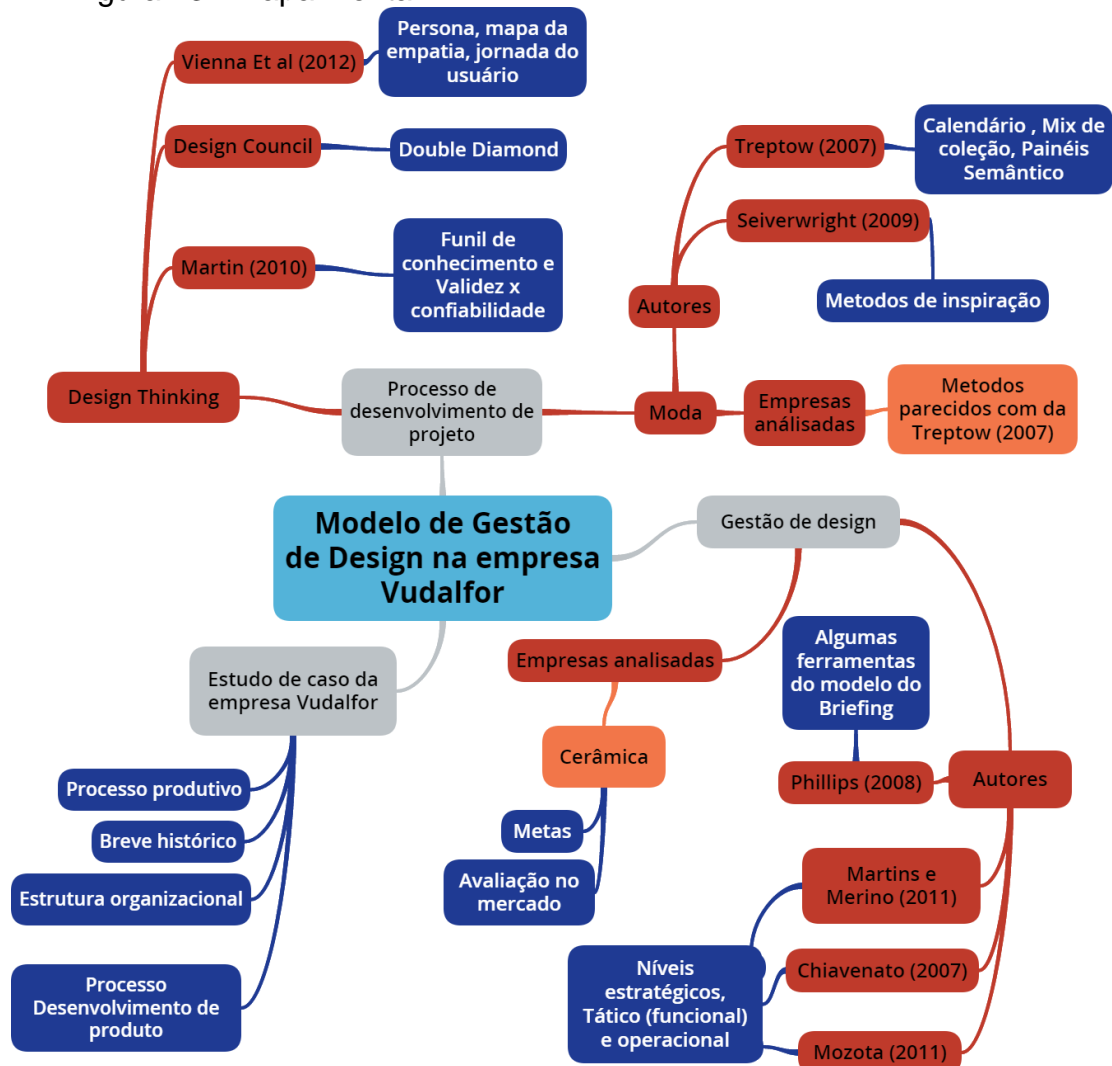
Para desenvolver o processo de criação para empresa é importante inicialmente coletar as informações necessárias, como orienta o modelo *Double Diamond*, realizar o estudo sobre o comportamento da persona, buscar inspirações nas tendências. Autores como Seiverwright (2009) comenta em seu livro das influencias sobre tendências contemporâneas, imagens de registro de viagem, arquitetura, mundo natural, revista, internet, livros, que possam servir de inspiração para criação da coleção.

Outros como Vienna et al (2012) usam algumas ferramentas no processo: Personas, que é uma construção de uma pessoa fictícia através do comportamento observado; o mapa de empatia que é síntese de informações sobre o que essa persona diz, faz, pensa e sente; jornada do usuário que é uma representação gráfica do relacionamento do cliente com o produto ou serviço,

Para Seiverwright (2009), Treptow (2007), e as pesquisadas Izana Scheffer e Katherine Aguiar, comentam sobre a coleta de materiais, como cores, tecidos e aviamento. E que alguns ainda constroem painéis semânticos para influenciar nas ideias, tanto da escolha do tema quando das peças da coleção. Treptow (2007) segue com o esboço que deve ser feito de forma rápida, somente para idealizar a criatividade, e então que é feito o desenho de moda, para poder desenvolver o desenho técnico e assim realizar uma reunião de definição e começar a modelar e elaborar o protótipo para a peça ser aprovada. A próxima etapa é calcular o consumo de tecido através do ensaio dos encaixes nos moldes, e só depois, elaborar a ficha técnica do produto.

Para melhor compreensão sobre as práticas de gestão de design dos modelos dos autores s e da análise de mercado, foi elaborado um mapa mental, baseado nos postulados da autora Pazmino (2015), que aborda que esse mapa mental é uma ferramenta para organizar as ideias por meio de palavra chaves ou imagens.

Figura 13 - Mapa mental



Fonte: arquivo pessoal (2015)

Os quadros que estão em azul escuros são as ferramentas utilizadas pelos autores e o mercado, foi o modo de organizar e adaptar ao modelo necessário para este trabalho, servindo como base para estruturação do modelo de gestão de design e o processo de criação. Como se vê o “novo modelo” é a palavra chave do mapa mental e tudo que esta em volta foi elaborada conforme os estudos realizados para estruturar o mesmo.

6.2.3 Definições

O nível estratégico deve abranger todos os assuntos importantes para empresa, por isso alguns pontos que são muito utilizados no processo de

desenvolvimento de produto coletadas pela descoberta também farão parte do nível superior. Contudo também devem compor os assuntos principais que vão descrever o cenário futuro e servir como objetivo são: missão, visão e valor.

No nível tático além de descrever os objetivos de médio prazo e conduzir para as tarefas em nível operacional, deve também existir um elemento importante que é a comunicação entres os setores. Os setores ficarão a par do que está acontecendo antes das coisas acontecerem, por isso a comunicação é essencial que durante e depois de finalizar sua tarefa do nível operacional, por exemplo: o setor de design desenvolve um novo produto, porém antes de tudo ele precisa saber o orçamento necessário que a empresa poderá investir neste novo projeto.

Como a proposta é melhorar o setor de criação, no nível tático, o processo de desenvolvimento de produto é elemento importante antes de iniciar o projeto, o mix de coleção, que será com base no aporte de Martin (2010) que traz em seu livro de design *thinking* um elemento que é a validez x confiabilidade, também terá o sumário executivo comentado pelo autor Phillips (2008).

No nível operacional terá ferramentas importantes da pesquisa que irá abranger a persona, a situação de uso do calçado, análise de tendências, painel semântico, tudo que proporcione relevância ao projeto.

Cada nível terá datas específicas para realizar cada tarefa, mesmo sendo no nível estratégico que possui data de longo prazo. Outro fator que será indispensável é a revisão durante certo tempo, assim como novos rumos, mas toda a equipe deve estar de acordo com essa alteração.

6.3 DESENVOLVER

A terceira etapa do trabalho é um processo de geração de alternativas, então a seguir serão apresentados três modelos de gestão de design, com base no que foi comentado em definição. E um modelo de nível operacional do setor de criação. Com objetivos de melhorar o projeto, os modelos gestão de design foram apresentados para pessoas que estão ligadas a este tipo de assunto, como designer, gestores e o próprio cliente, onde os mesmos analisaram escolhendo a melhor opção e oferecendo sugestões para o possível melhoramento.

Quadro 8- Secções

Modelos	Secções (Gestores, Designer o Sócios).	
Organograma	Descartado	Linha, simples.
Radial	Descartado	Existente
Double Diamond	Aprimorado	Diferente, apresentado no processo modo de divergir para convergir em ótimos resultados.

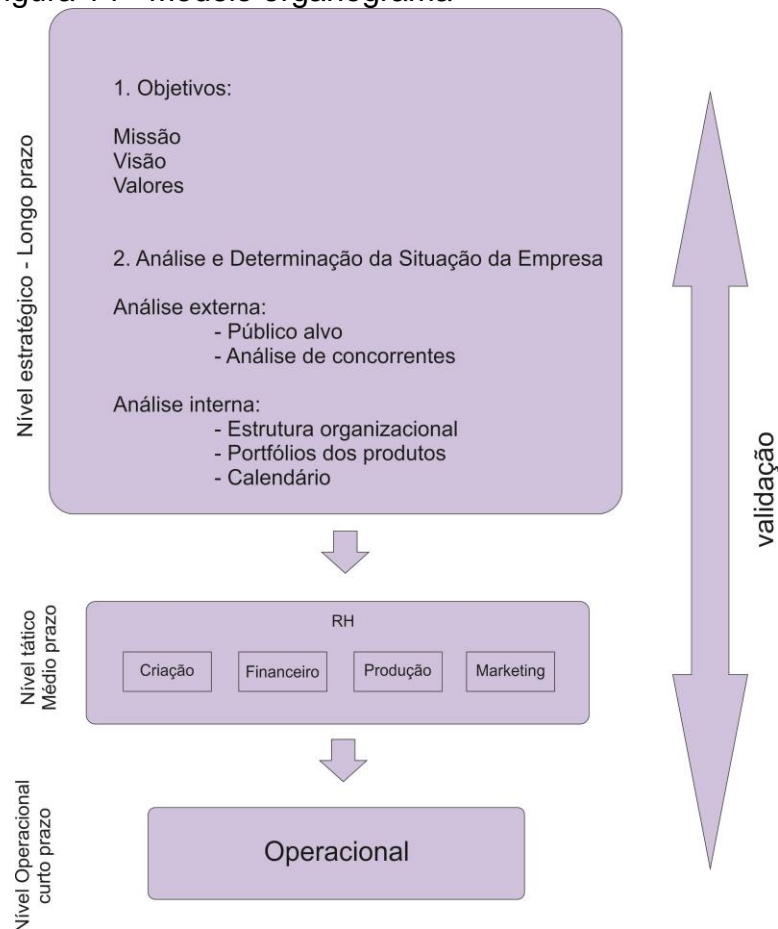
Fonte: Arquivo pessoal (2015)

No quadro 8 visualiza-se as opções e como essas secções procederam, bem como o modelo que foi escolhido para ser aprimorado. Na sequência serão apresentados os modelos lembrando que todos eles têm as características parecidas internamente conforme foi definido no trabalho.

6.3.1 Modelo organograma

O primeiro modelo desenvolvido foi em forma de organograma como podemos ver na figura 15. Ele é dividido em três partes, abrangendo os mesmos níveis de Chiavenato (2007), Mozota (2011) e Martins e Merino (2011).

Figura 14 - Modelo organograma



Fonte: Arquivo pessoal (2015)

Na imagem, o nível estratégico está localizado no topo e tem a função de elaborar os objetivos de longo prazo, definindo a missão, visão e valores da empresa, a análise externa e interna da empresa. Este nível guiará o nível tático, pelo setor do RH para os de criação, financeiro, produção e o Marketing.

No segundo nível serão definidos os objetivos e elaborado o planejamento das atividades do nível operacional. Conta-se para esta etapa, com um elemento que é a validação e a atualização dos níveis.

6.3.2 Modelo Radiano

Para melhor interação entres os níveis foi desenvolvido um modelo radiano baseado no modelo de Martins e Merino (2011), que exerce a função de girar e integrar os raios. O modelo desenvolvido vai exercer a mesma função.

Figura 15 - Modelo radiano



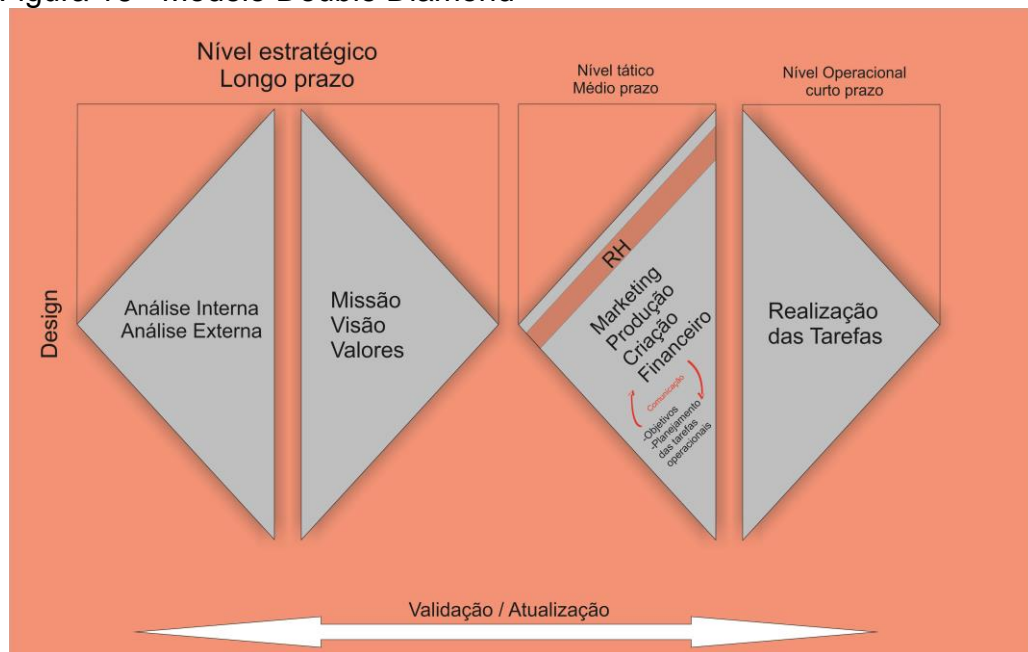
Fonte: Arquivo pessoal (2015)

No centro localiza-se o design, que irá servir como guia para os níveis estratégicos da organização. No segundo raio será abordada a missão e as análises que irão interagir junto com o RH e com os demais setores da empresa, já essa parte se trata do nível tático, onde serão elaborados os objetivos para o nível operacional.

6.3.3 Modelo Double Diamond

O terceiro modelo desenvolvido foi elaborado com base no processo do design *thinking*, o Double Diamond. Utilizando a mesma definição, dividindo em três níveis, onde o design norteia todas as ações, iniciando no primeiro diamante, que irá divergir em análise interna e análise externa, é aonde a organização irá se entender como empresa e compreender seu ambiente para estar sintonizado com sua missão, visão e valores no segundo diamante.

Figura 16 - Modelo Double Diamond



Fonte: Arquivo pessoal (2015)

O RH terá a função de replicar o pensamento de design para os setores. É no terceiro diamante que irá divergir novamente por meio do pensamento do design que foi replicado e também elaborar os objetivos e o planejamento das tarefas operacionais. No quarto diamante é que irão convergir para a realização das tarefas.

Outro ponto também levantado neste modelo foi à validação e a atualização, mesmo sendo no nível estratégico, que possui objetivos de longo prazo, a validação é um termo necessário para não ficar perdido no tempo, principalmente quando se trata da análise externa, o mundo atual está em constante mudança, por isso é necessária essa atualização.

6.3.3.1 Modelos de criação

O modelo de criação foi inspirado também no *Double Diamond*. Como se vê, o mesmo segue o modelo de gestão de design escolhido, como se tivessem micros *Double Diamonds*. No nível tático do setor de criação, é onde elabora-se o planejamento e os objetivos das atividades operacionais, como é apresentado no quadro antes do primeiro quadrante.

Figura 17 - Modelo de criação baseado no processo Double Diamond



Fonte: Arquivo pessoal (2015)

No primeiro quadrante, é onde se iniciam as atividades operacionais que irão divergir em pesquisas, como situação de uso, pesquisa de mercado, concorrentes e tendências. Depois irá convergir em Painel semântico e na escolha do tema. No terceiro quadrante convergirá em geração de alternativas de maneira rápida, depois será convergida por meio da seleção, realização do protótipo, possíveis melhoramentos e elaborado a ficha técnica.

6.4 ENTREGAR

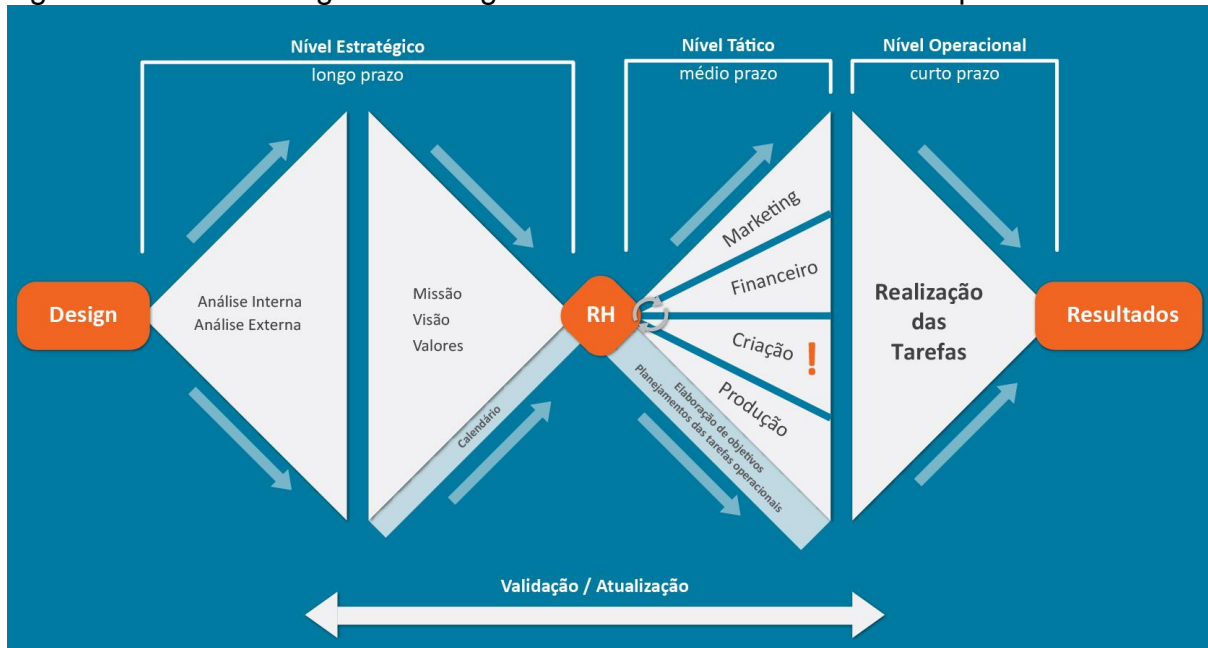
Nesta etapa do trabalho serão apresentadas as melhorias do processo selecionado e também um exemplo dos modelos desenvolvidos. Após a análise feita com as opções apresentadas acima, o modelo escolhido por ter um pensamento diferente de divergir em análise interna e externa e convergir em missão, visão e valores, distribuindo o pensamento do design a partir dessa definição para os outros setores, e apresentando como um modelo de processo de design *thinking*, o *Double Diamond*, que é um processo de sucesso e muito utilizado hoje em dia, pois

contribui no desenvolvimento do produto, onde o modelo foi escolhido e aprimorado como segue no próximo subtítulo.

6.4.1 Modelo de gestão de design

No modelo aperfeiçoado nota-se que alguns elementos importantes foram trocados. De certa forma ficou mais claro de como funcionaria o setor do RH sendo responsável por levar o pensamento do design, até os demais setores. Outro elemento que foi trocado foi o calendário, até então ele estava como uma análise interna, por ser um elemento que irá guiar a empresa sobre datas, vendas, preparação, planejamento de todos os setores, é mais produtivo que apareça como definição após análises externa e interna. O modelo ainda continua dividido por três níveis como se vê e isso gerará resultados após a realização de tarefas, esse ponto foi acrescentado depois de convergir no último quadrante.

Figura 18- Modelo de gestão design baseado no Double Diamond aprimorado



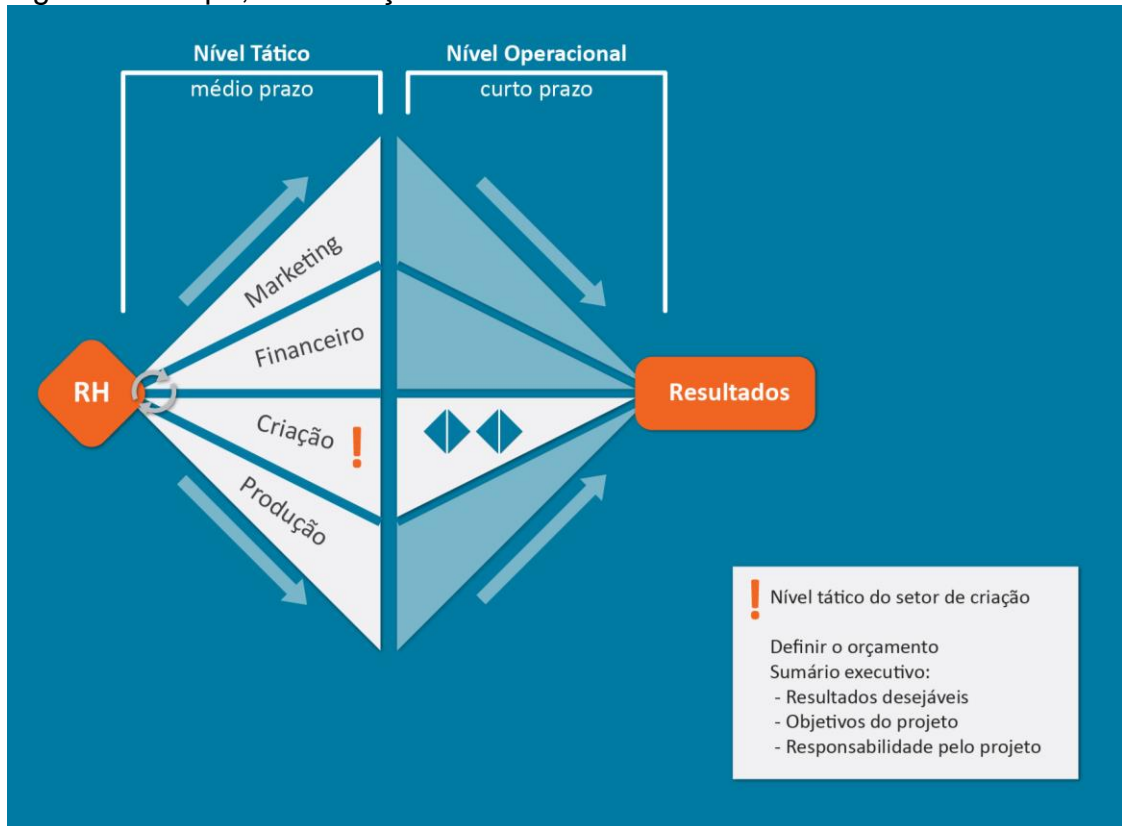
Fonte: Arquivo pessoal (2015)

No terceiro quadrante, os setores foram divididos, assim ficaria mais fácil a visualização de como seria essa divergência após o recebimento do pensamento de design. Nesse quadrante pode se abrir novamente, por ser um momento de elaborar tarefas para o nível operacional, e definindo os objetivos de cada setor.

No último quadrante aparecem os micros *Double Diamonds* dos setores gerando resultados, como o foco é o melhoramento do setor de criação, por

questões de necessidade, como analisado na tabela SWOT, o mesmo servirá como exemplo para visualizar os micros *Double Diamond*.

Figura 19 - Lupa, visualização dos micros Double Diamonds



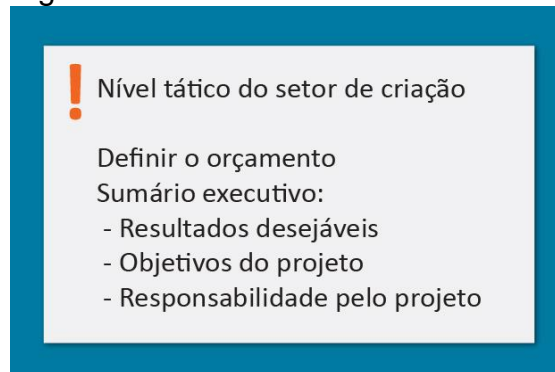
Fonte: Arquivo pessoal (2015)

O modelo de processo de criação, como mostra a imagem, inicia no nível tático depois de ser guiado pelo nível estratégico, após a elaboração do planejamento é que as tarefas operacionais irão iniciar. Para melhor compreensão de como funciona o modelo de processo de criação, será abordado no próximo item um subtítulo direcionado a esta questão.

6.4.1.1 Modelo de processo de criação

No nível tático do setor de criação terá alguns itens importantes do planejamento como a definição do orçamento e o sumário executivo. Cada tarefa do *Double Diamond* terá também datas específicas para realização, é neste momento que será preparado.

Figura 20 - Tarefas nível tático

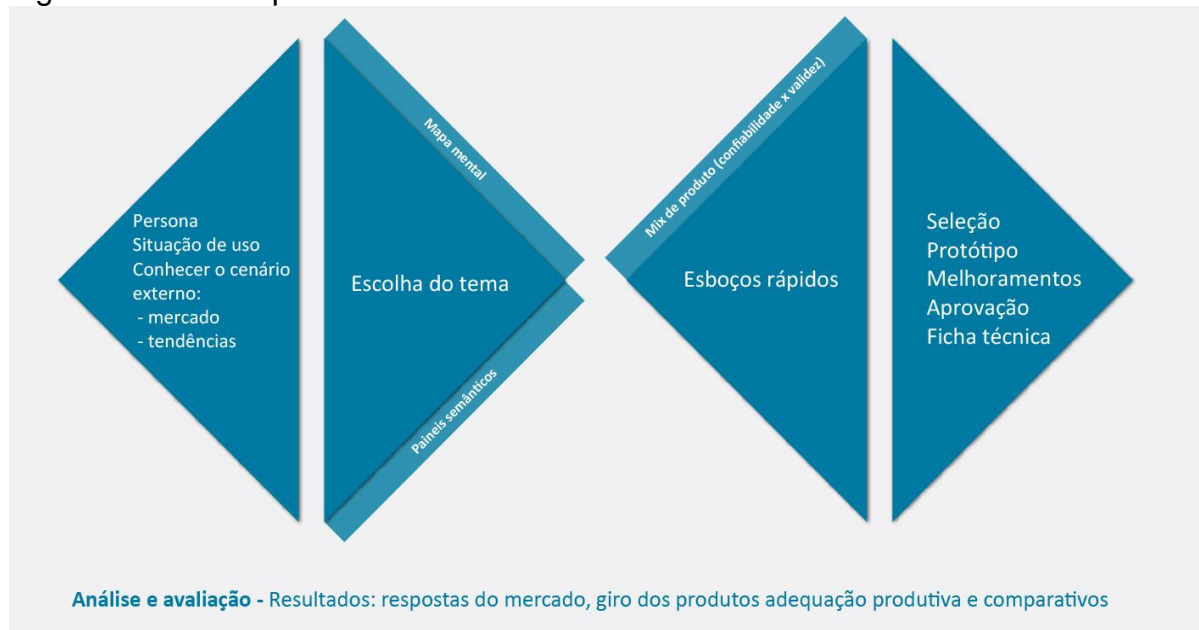


Fonte: Arquivo pessoal (2015)

Após o planejamento, com datas específicas se passa para o nível operacional, onde o primeiro quadrante irá divergir também em pesquisa, como o usuário, a situação de uso de cada modelo, e também conhecer o cenário externo, observando o que o mercado apresenta e quais são as tendências.

Um item adicionado nesse melhoramento foi o mapa mental, foi uma das ferramentas utilizadas na definição do trabalho, após o uso desse elemento é que será escolhido o tema da coleção e então elaborado os painéis semânticos de cabedal, sola, cores, texturas e o conceitual, é o momento de convergir para divergir novamente na elaboração do mix de produtos e na geração de alternativas, ou então esboços rápidos.

Figura 21 - Nível operacional



Fonte: Arquivo pessoal (2015)

Após a seleção dos esboços rápidos será elaborado o protótipo ou então os desenhos em 3D para análise e possíveis melhorias, seguido da prototipação, a

aprovação do produto e por fim, a elaboração da ficha técnica. Neste modelo também terá a avaliação após a entrega do produto no mercado.

O próximo assunto a ser abordado nesta pesquisa é o exemplo de como aplicar esse modelo dentro da empresa para chegar a um produto por meio do processo de produto.

6.4.2 Exemplo do modelo de gestão de design

No item descobrir da pesquisa, foi realizado uma análise interna de como está à empresa atualmente. Alguns pontos que estão nessa análise interna, refletem a estrutura organizacional e o portfólio de produtos. No caso da estrutura organizacional da empresa, busca-se tornar essa tomada de decisão menos rígida, como é uma empresa familiar, assuntos de níveis estratégicos serão abordados para todos os sócios, já de níveis táticos e operacionais será somente do setor de RH e do presidente.

O portfólio está claro e objetivo da forma como está organizado, só que esse portfólio deve permanecer apenas na empresa. Para o externo, deve-se elaborar um portfólio, separando as referências de acordo com momento do dia-a-dia, por exemplo: a Ref. 900, por ser um modelo social deve ser da linha para momentos mais formais. Outro subitem da análise interna é a elaboração de um questionário para as pessoas que estão no topo da estrutura organizacional. Esse questionário pode ser visualizado em anexo A. E as perguntas contribuíram na definição da missão, visão e valores.

A análise externa terá subitens como o público alvo e os concorrentes, outro assunto que foi abordado também no item descobrir. O questionário aplicado anteriormente no descobrir foi enviado por via e-mail às lojas de algumas regiões do Brasil. Essa análise também pode ser realizada por meio dos representantes, que tem uma visão direta com os lojistas.

Na análise realizada sobre o público alvo, obteve-se como resposta a faixa etária acima de 45 anos da classe B e C, considerando que as vendas caem durante o inverno. Um novo público, que anseia mais, pode ser uma oportunidade para a empresa, como se apresenta no quadro SWOT citado anteriormente. Então o segundo público alvo é um pouco mais jovem de 30 a 44 anos de classe A e B

A análise dos concorrentes deve ser de maneira mais ampla, e no mínimo os três concorrentes mais fortes precisam ser analisados, por exemplo, a West Coast a marca comentada também no descobrir, mostra a missão, visão e os valores da empresa, e como se verificou, a mesma aposta no contemporâneo e *mood urbano*, esse é o seu diferencial, já que traz elementos dessa cultura para contar suas histórias, e por isso é um concorrente forte da marca Vudalfor,

Após as análises, um exemplo do que resultou em missão, visão e valores para a marca Vudalfor foi:

- Missão: Vamos além de entregar um produto de qualidade, queremos satisfazer a necessidade masculina de estar confortavelmente na moda, inspirando o homem a estar sempre bem vestido;
- Visão: ser reconhecido mundialmente, estar sempre atualizado, e sentir-se com o dever cumprido;
- Valores: Bem estar, responsabilidade, amizade, criatividade, inspiração, pontualidade, inovação.

A partir de então é que será elaborado o Calendário. Na tabela será abordado o período que deve iniciar o planejamento da coleção de verão e inverno, data do lançamento da coleção, e também em que época que está, para lembrar-se das datas festivas e realizar endomarketing⁵, ou planejar alguma proposta de campanha, como por exemplo, para o dia dos pais.

Quadro 9 – Calendário

Mês	Iniciar /Finalizando	Época
Janeiro	Lançamento da coleção de inverno	Praia, verão
Fevereiro	Planejar coleção de verão	Praia, carnaval
Março		Outono, Páscoa, dia da mulher.
Abril		Páscoa
Maio		Dia das Mães
Junho	Planejar dia dos pais	Dia dos namorados
Julho	Lançamento da coleção de verão	Férias
Agosto	Planejar coleção de inverno	Dia dos pais
Setembro		Primavera
Outubro	Planejar Natal	Dia da Criança
Novembro		Verão, natal, festa.
Dezembro		Natal, réveillon

Fonte: Arquivo pessoal (2015)

⁵ Endomarketing: Segundo Brum (2007) praticar endomarketing é oferecer educação, carinho e atenção ao colaborador. É estabelecer uma maior aproximação com os funcionários.

Essas informações vão servir de guia para todos os setores, por isso esse pensamento deve ser ressaltado pelo setor de RH. A seguir será apresentado exemplo utilizando o modelo de desenvolvimento de produto.

6.4.2.1 Exemplo do Processo de criação

Pela época apontada no calendário, o próximo lançamento será de inverno, por isso a pesquisa e o produto desenvolvidos serão relacionados com as tendências para inverno 2016. O processo de criação irá iniciar com a definição do orçamento da coleção, isso dependerá de quanto à empresa quer e o quanto pode investir. É bom ser limitado para não ter gastos exagerados, por isso é nessa hora que a comunicação com o setor financeiro da empresa é fundamental, pois tem referências dos anos anteriores.

Definido o orçamento, será elaborado o sumário executivo, por exemplo: a responsabilidade do projeto: será dos designers e do presidente; os resultados: é aumentar as vendas, pode-se colocar uma porcentagem de quanto a mais a empresa quer aumentar das vendas do ano anterior; o objetivo: é desenvolver uma coleção que seja um sucesso, e que faça o cliente ficar curioso. Após esta etapa é que deve ser planejado outro calendário que cada quadrante deve ser cumprido.

Após as datas estabelecidas é que iniciara o nível operacional, iniciando pela construção da persona, e para esta pesquisa foi realizado um questionário por meio de um site chamado *typeform*⁶ para conhecer melhor sobre o comportamento que após análise se compreendeu e construiu a persona e a situação de uso.

⁶ Typeform - Disponível em: <http://www.typeform.com/>. Acesso em 30 out. 2015.

Figura 22 - Persona



Fonte: Arquivo pessoal (2015)

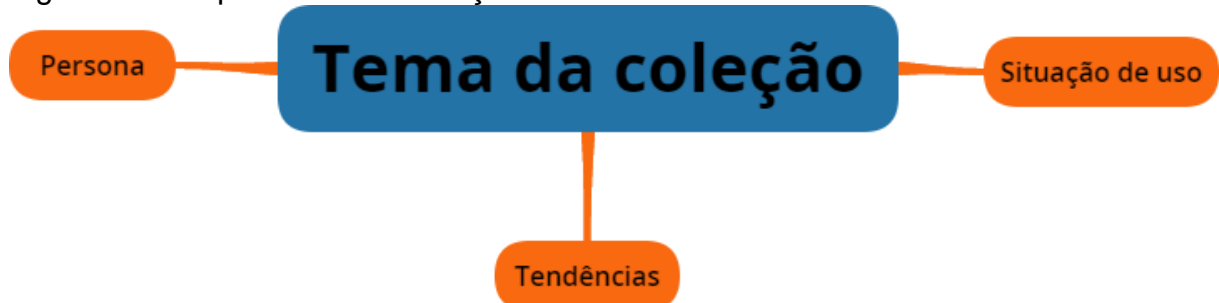
O público alvo selecionado para desenvolver o produto é o que se delimitou de novo na análise SWOT, por ser uma oportunidade para apresentar a proposta do processo. Após a caracterização do público alvo é que foi construída a situação de uso, onde são abordados os momentos do dia que a persona irá usar aquele modelo de calçado, como segue na imagem a seguir.

Figura 23 - Situação de uso



O item a seguir é conhecer o cenário externo, irá abordar o mercado atual e as tendências em busca de sites como USEFASHION⁷, é o momento de pesquisar, colher informações necessárias sobre o que será a tendência para inverno 2016. Após esses estudos é elaborado um mapa mental para contribuir na escolha do tema da coleção.

Figura 24 - Mapa mental da coleção 2016



Fonte: Arquivo pessoal (2015)

⁷Usefashion: site utilizado por muitas empresas para busca de tendências

Analisando a imagem se verifica que no centro será o tema da coleção, que é dividida por três itens da pesquisa: persona, estudo das tendências e a situação de uso. Após a análise é que será escolhido o tema da coleção de inverno 2016. Por ser considerado o jogo de cartas, o mais popular no mundo, em 2010 foi avaliado um esporte pela IMSA⁸ como mostra a revista *Card player*, e por ser um jogo que cresce em adeptos e participação em campeonatos, como a pesquisa de tendências e a persona apresentaram, foi escolhido como tema foi River. River é a ultima carta a ser virado no jogo de pôquer, que é um jogo de habilidade mental, e não de azar, tendo profissionais nessa área. Como nossa persona tem um estilo moderno, arrojado, e gosta do momento de estar com amigos, é que esse tema se encaixe para a coleção de inverno 2016.

Após a escolha do tema devera ser elaborado os painéis semânticos. Primeiramente o conceitual, e depois as tendências de cabedal, sola, cores e textura. Os painéis das tendências devem ser ligados ao painel conceitual, por isso, elementos que estão por vir e que não combinam com o tema, não devem ser incluídos nos painéis.

Figura 25 - Painel conceitual

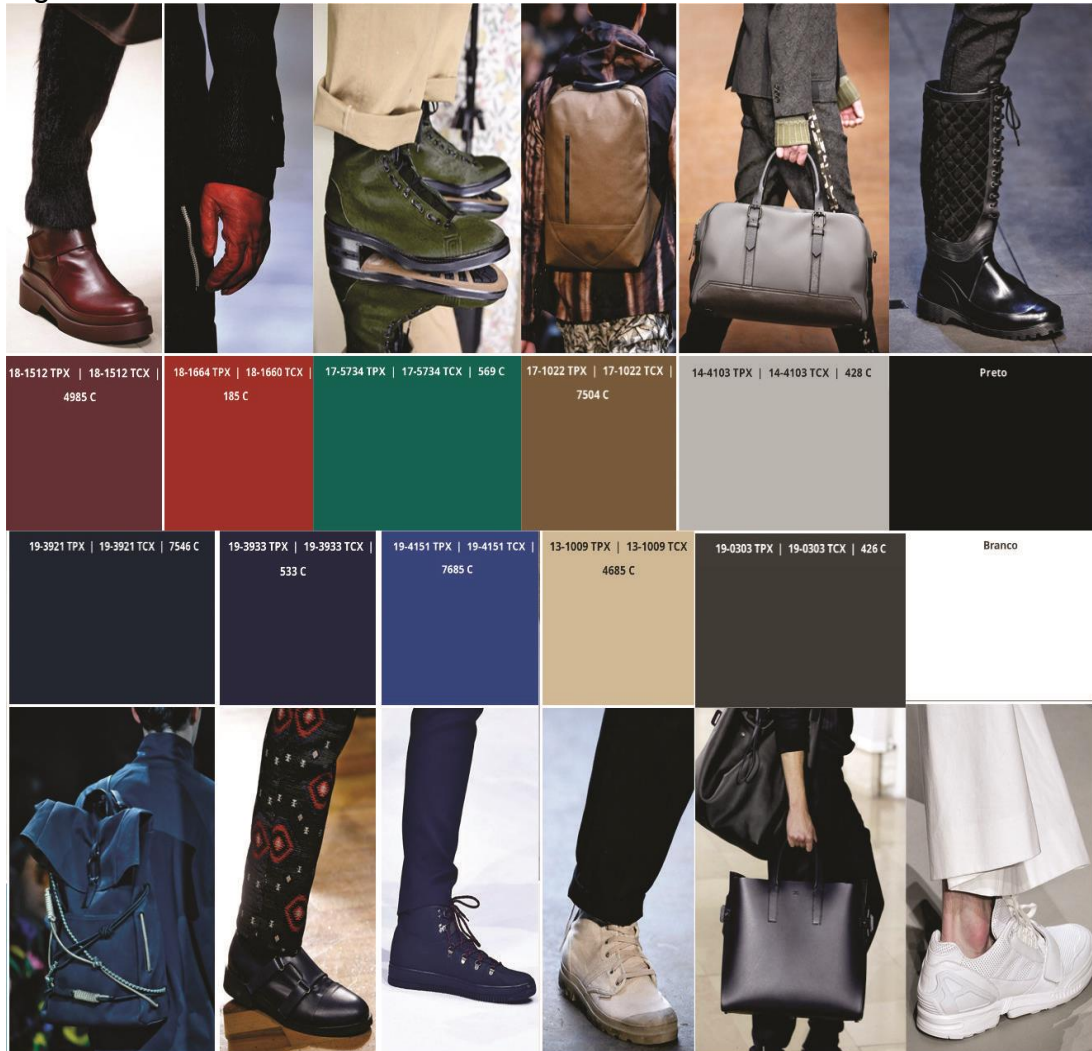


Fonte: Sites diversos (2015)

⁸ IMSA: Associação Internacional dos Esportes da Mente

O segundo painel é das cores, apresentados no site USEFASHION para a temporada de inverno 2016 se inclui com o painel semântico.

Figura 26 - Painel de Cores



Fonte: USEFASHION⁹ (2015)

Como podemos ver as cores são tendências de 2016 e tem que ser ligada ao painel conceitual. A seguir é elaborado o painel das tendências de solas e cabedais para o inverno 2016, coletadas também no site USEFASHION.

⁹ USEFASHION – Pesquisa desenvolvida em 2015 para tendência de 2016.

Figura 27 - Painel de tendências de cabedal e solas



Fonte: USEFASHION (2015)

O último painel apresenta as texturas e estampas que são tendências para o inverno 2016 conforme o site, o painel possui elementos que tem ligação com o painel conceitual também.

Figura 28 - Painel de tendências de textura e estampa



Fonte: USEFASHION (2015)

Depois da construção dos painéis, elabora-se o *mix* de produto. A tabela a seguir mostra um modelo de mix de produto para a marca Vudalfor Calçados LTDA. A divisão dos modelos foi elaborada conforme os cabedais apresentados nos painéis semânticos que se apresentam de maneira formal e informal para ter um controle melhor do que será criado. Os tipos de calçados podem ser visualizados na tabela em anexo D, conforme o autor Choklat (2012) separa em seu livro.

Quadro 10 - Mix de coleção

	Formal					Informal					
	Oxford	Derby	Monk	Mocassim	Slip On	Oxford	Derby	Monk	Mocassim	Slip On	
Fashion			1	1		1	2		1		60%
Vanguarda	1				1		1				20%
Básico	1								1	1	20%

Fonte: Arquivo pessoal (2015)

A divisão da confiabilidade x validade é visualizada da seguinte forma: os produtos básicos são aqueles que têm venda garantida, por isso vão representar 20% da coleção. Já os *Fashions* vão representar 60% da coleção e por ser tendência, fica determinado que 50 % dos modelos *fashions* vão ter venda garantida, como destaca Treptow (2007) quando coloca que essa categoria é aconselhada ser no máximo 70% da coleção, os outros 20 % por serem arriscado é que vão para os modelos vanguardas.

A partir de então, se inicia os esboços rápidos. Para desenvolver as gerações de alternativas, foram escolhidos os produtos vanguardas por serem peças que irão representar mais o conceito da coleção. No mínimo deve ter cinco esboços para cada modelo a ser escolhido, para exemplificar os esboços e escolher um apenas entre eles, foram desenvolvidos cinco desenhos de Oxford e cinco de Derby, por serem os mais conhecidos.

O primeiro modelo desenvolvido é um *Derby*, suas cores vinho e cinza representadas pelo os painéis, e possui formas de losango em seu cabedal, que remetem ao naipe ouro.

Figura 29 - Modelo Derby 1



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

O segundo esboço é um *Derby* abotinado, de cor marrom que remete também aos painéis e o seu medalhão em seu bico, relembra a espada. Possui um bico de *Wing Tip*¹⁰, e sua forma também está ligada ao painel.

Figura 30 - Modelo Derby 2



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

O terceiro desenho é um modelo *Derby* abotinado também, sua sola remete à peça do pôquer da cor vermelha, o seu medalhão possui também forma de

¹⁰ Wing Tip: É um tipo de bico de sapato em forma da letra W

losango lembrando ao naipe de ouro, também possui traços dentro do losango que lembram a forma do naipe de espada. Na sua lateral possui traços inspirados nos painéis.

Figura 31 - Modelo Derby 3



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

O quarto esboço é outro modelo de *Derby* abotinado, sua sola colorida lembra à peça do pôquer também, porem com traços mais fortes, o seu medalhão possui a mesma forma da figura a cima. Seu forro vermelho também remete ao painel.

Figura 32 - Modelo Derby 4



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

O quinto esboço é um Derby baixo que remete ao painel pela sua combinação de cores e o seus losangos ao longo do cabedal, seu bico também é *Wing Tip*.

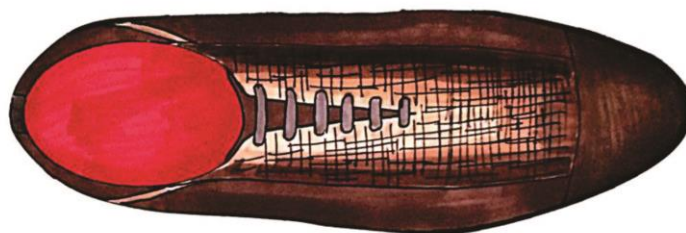
Figura 33 - Modelo Derby 5



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

O sexto esboço é um modelo Oxford abotinado que remete ao painel pela sua combinação de cores e a sua estampa.

Figura 34 - Modelo Oxford 1



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

O sétimo modelo é um Oxford abotinado também, possui a cor dourada e também a sua forma em seu cabedal que remete ao painel conceitual.

Figura 35 - Modelo Oxford 2



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

O oitavo desenho é um Oxford que possui em sua biqueira o corte Wing Tip, seu medalhão possui o losango, lembrando o naipe de ouro, como também traços que remetem ao naipe espada. A cor vermelha encontrada na sola e em seu forro remete aos painéis também, e em seu cabedal possui dois tipos de couro, um brilhoso e a outra camurça, dando um aspecto mais opaco, como se pode ver na imagem.

Figura 36 - Modelo Oxford 3



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

O nono esboço parecido com o modelo de cima por possuir o Wing Tip, é um Oxford com o mesmo medalhão, porém não tem seu terceiro corte, tem a cor verde, e o seu Wing tip é o Wholecut, que envolvem todo o sapato.

Figura 37 - Modelo Oxford 4



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

O décimo esboço é um modelo Oxford parecido com o modelo Oxford 1 sua diferença é suas cores e seu cano mais baixo, remete ao painel pela sua combinação de cores e a sua estampa, tem um bico com um couro mais brilhoso, dando um aspecto mais formal.

Figura 38 - Modelo Oxford 5



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

O próximo passo é a prototipação ou a realização do desenho em 3D, as vantagens de visualizar em 3D é conseguir fazer algumas melhorias antes de realizar o protótipo, porém depende da empresa pra realização, por que alguns programas como Shoemaker precisam do scanner 3D para ter a forma com precisão, e o mesmo programa já elabora o desenho do corte do couro conforme a estrutura do calçado. Por meio da votação realizada na empresa foram desenvolvidos modelos em 3D como mostra a imagem a seguir para mostrar que pode ser um item importante antes da prototipação.

Figura 39 - Desenho 3D modelo Derby 3



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

Outro desenho escolhido foi o modelo Oxford cinco, e outras vistas podem ser visualizadas no anexo C.

Figura 40 - Desenho 3D modelo Oxford 5



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

Depois da realização dos desenhos em 3D ou da prototipagem direta é feito as análises para fazer as melhorias, é que questão do formato ou na costura, de cores. As imagens a seguir mostram os protótipos.

Figura 41 - Protótipo Derby



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

Figura 42 - Protótipo Oxford



Fonte: Arquivo Próprio (2015)

Depois da realização dos protótipos é feita a última análise para serem melhorados, aprovados ou não pela empresa. Os protótipos tiveram resultados positivos, conforme a análise feita, alguns pontos podem ainda ser melhorados, mas os produtos foram qualificados como ótimo, pois atendeu as expectativas de acordo com a coleção. Depois então é elaborada a ficha técnica, especificando o produto, também as combinações de cores possíveis, e assim lançar no mercado. Lembrando que é importante verificar a resposta do mercado, um item essencial do processo.

7 CONCLUSÃO

Para se chegar ao resultado esperado de uma proposta de modelo de gestão de design, todo o conhecimento adquirido ao longo do curso e principalmente no desenvolvimento deste trabalho foi essencial para a construção do mesmo.

Por meio desta pesquisa compreendeu-se a importância da participação do design desde o nível estratégico, como um todo dentro de uma empresa que busca estar sintonizada com as novas mudanças no mercado, mantendo-se atualizada com seus consumidores e obtendo o sucesso esperado.

O presente trabalho registrou uma proposta de modelo de gestão de design guiando o setor de criação na busca de resultados e conseqüentemente sucesso no mercado do ramo calçadista. Este sucesso, conforme se observou, não advém apenas do setor de produção ou marketing, mas de todos os setores juntos que precisam estar desenvolvendo um trabalho conjunto com objetivos focados. Para isso, também se verificou que a comunicação é um dos elementos reitores para este sucesso.

Dentro da empresa Vudalfor Calçados LTDA, detectou-se que há necessidade de algumas melhorias no setor de criação, porém de nada adianta melhorar o processo deste setor se o nível mais alto não estiver comprometido em guiar a um caminho estratégico e direcionado. O trajeto guiado pelo nível mais alto conduzirá os outros setores, para que unidos, tenham seus resultados esperados.

Aponta-se também que a proposta elaborada foi desenvolvida e direcionada a um novo público que pode ser tornar um nicho de mercado para a empresa, o que aponta que é um mercado a ser abraçado pela empresa com vistas a ampliar seus negócios.

Por outro lado, é pertinente deixar registrado que esta pesquisa não se encerra neste trabalho e pode ser redirecionada a outros tipos de mercados, com novos produtos.

8 CRONOGRAMA

Atividades	JUN	AGO	SET	OUT	NOV
Escrita da fundamentação teórica	x				
Escrita da metodologia da pesquisa		x			
Escrita da metodologia de design		x			
Elaboração do modelo físico			x		
Apresentação e discussão dos resultados (análise do projeto)			x	x	
Escrita das considerações finais				x	
Revisão gramatical externa (sugestão)					x
Correções finais e finalização do TCC					x
Elaboração da apresentação para a defesa pública					x
Entrega do TCC versão capa dura					x

REFERÊNCIAS

AAKKARI, André. **O que esperar do BSOP?** 2015. Disponível em: <<https://aakkari.wordpress.com/2015/02/06/o-que-esperar-do-bsop/>>. Acesso em: 18 out. 2015.

ALPARGATAS. **Conheça a empresa.** Disponível em: <<http://www.alpargatas.com.br/#/conheca-empresa>>. Acesso em: 10 out. 2015.

ARAÚJO, Amanda. **Bauruenses entram na moda dos jogos de poker.** Disponível em: <<http://socialbauru.com.br/2015/08/13/bauruenses-entram-na-moda-dos-jogos-de-poker/>>. Acesso em: 18 out. 2015.

ARAUJO, Caique Monteiro. **Briefing um bicho de sete cabeças.** Disponível em: <<http://intrus.com.br/blog/briefing-um-bicho-de-sete-cabecas/>>. Acesso em: 13 ago. 2015

_____. **Gestão de design:** Saiba como inovar e ter sucesso em seus projetos. Disponível em: <<http://intrus.com.br/blog/gestao-design-saiba-como-inovar-e-ter-sucesso-em-seus-projetos/>>. Acesso em: 13 ago. 2015

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Gestão do design:** usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Nova York: Allworth Press, 2011.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z.** Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

BRUNNER, Robert; EMERY, Stewart. **Gestão Estratégica do Design:** como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa. São Paulo: M. Book do Brasil Editora LTDA, 2010.

BUENO, Ricardo. **A história do calçado no Brasil.** Porto Alegre: Quattro Projetos, 2013.

BURDEK, Bernhard E.. **História, teoria e prática do design de produtos.** São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

BUSO, Vanessa Zanardo, MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. A Gestão de Design como estratégia organizacional em uma empresa de complementos decorativos termocolantes de Londrina-PR. **Revista Científica de Design.** Londrina. v.3, n.1 . p. 20-25, Jul. 2012

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Teoria, processo e pratica.** 4 ed. Rio de Janeiro, RJ; Elsevier, 2007

_____. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

CHOKLAT, Aki. **Design de sapato.** São Paulo: SENAC/ São Paulo, 2012.

DRUDI, Igor George Borges. **Gestão do design:** A experiência como meta estratégica na empresa La moda. 2012, 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Design, Faculdade SATC, Criciúma, 2012. Disponível em: <http://www.academia.edu/7164422/GESTÃO_DO_DESIGN_A_EXPERIÊNCIA_CO_MO_META ESTRATÉGICA_NA_EMPRESA_LA_MODALA>. Acesso em: 23 ago. 2015.

EI MARGHAMI, Viviane G. R. **Modelo de processo de design.** Tese de Doutorado. São Paulo: Blucher acadêmico, 2011.

FASCIONI, Ligia. **Você sabe o que é gestão do design?** Disponível em: <<http://www.ligiafascioni.com.br/2007/12/voce-sabe-o-que-e-gestao-do-design/>>. Acesso em: 10 Ago. 2015.

FERRACINI. **A marca.** Disponível em: <<http://www.ferracini.com.br/marca>>. Acesso em: 13 out. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LANDIM, Paula da Cruz. **Design, empresa, sociedade.** São Paulo: UNESP; São Paulo: Cultura acadêmica, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed São Paulo: Atlas, 2010.

MARTIN, Roger L.. **Design de Negócios:** Porque o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso. Rio Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A gestão de design como estratégia organizacional:** um modelo de integração do design em organizações. 2004. 202 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

_____; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **A gestão de design como estratégia organizacional.** 2. ed. Londrina/ PR, EdueL Rio de Janeiro/RJ: Rio Books, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo/ SP: Atlas, 2000.

MERINO et al. **A Contribuição do Design na Valorização de Produtos Alimentícios Regionais:** Projeto Mafra. In: 20 CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2003. Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: AEND-BR, 2003.

MESQUITA, Cristiane. **Moda Contemporânea**. São Paulo: Anhembi, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008

NOGUEIRA, Pedro. **Como o poker se tornou o esporte individual mais rico do Brasil**. Disponível em: <http://www.cardplayerbrasil.com/site/revistas_ver2.asp?ed=44&cod=1230>. Acesso em: 18 out. 2015.

PAZMINO, Ana Veronica. **Como se cria: 40 métodos para design de produto**. São Paulo: Blucher, 2015.

PHILLIPS, Peter L. Briefing: **A gestão do projeto de design**. Trad. Itiro lida. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo, SP: Atlas, 2002. 181p

SEIVEWRIGHT, Simon. **Fundamentos de design de moda: Pesquisa e Design**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SUPER, Redação. **Pôquer é esporte?** Disponível em: <<http://super.abril.com.br/ciencia/poquer-e-esporte>>. Acesso em: 18 out. 2015.

TREPTOW, Doris. **Inventando Moda: Planejamento de coleção**. 4. ed. Brusque: D. Treptow, 2007.

USEFASHION. **Tendências**. Disponível em: <<http://www.usefashion.com/Categorias/Home.aspx>>. Acesso em: 15 out. 2015.

VIANNA, Maurício et al. **Design Thinking: Inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. E-book.

WESTCOAST. **WEST COAST: THE ORIGINAL WORKER BRAND**. Disponível em: <<https://www.westcoast.com.br/br/content/4-marca>>. Acesso em: 13 out. 2015.

WHIRLPOOL. **Sobre a Whirlpool Latin America**. Disponível em: <http://www.whirlpool.com.br/pagina/sobre/#row_1386801450511>. Acesso em: 13 out. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO(S)

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE OBJETIVOS

Este questionário faz parte da pesquisa para gerar resultados e auxiliar a descobrir a missão visão e valores da empresa estudada.

Missão

Quem somos?

Para que propósito a organização existe?

Que valor nossa empresa oferece para a sociedade?

Qual é a nossa identidade?

Para quem existimos?

Onde estamos agora?

Visão

Qual é o sonho mais ambicioso da nossa organização?

Qual é a nossa visão do futuro?

O que queremos alcançar a longo prazo?

Para onde nos vamos a partir de onde estamos?

Valores

Que crenças (princípios) orientarão nosso comportamento?

Estratégia

Como seremos diferentes ao criar valor?

Como atingiremos nossa visão a partir da nossa missão?

ANEXO B – QUESTIONÁRIO TYPEFORM

Este questionário faz parte da pesquisa para auxiliar a descobrir a persona e a situação de uso.

1 → Idade:

|

2 → Escolaridade:

A Ensino Médio Incompleto

B Ensino Médio Completo

C Superior Incompleto

D Superior Completo

3 → Cidade de Origem:

|

4 → Estado Civil

A Casado

B Solteiro

C Viúvo

D Separado

5 → Cidade onde reside:

6 → Profissão:

7 → Possui algum hobby? Se sim, qual?

8 → Renda Mensal:

- A Menos de R\$ 1000,00
- B Entre R\$ 1000,00 e R\$ 2000,00
- C Mais de R\$ 2000,00

9 → Quantidade de vezes que compra um calçado?

- A 1 vez por semana
- B 1 vez por mês
- C 1 vez a cada 3 meses
- D 1 vez por ano

10 → Principal motivo para comprar um calçado?

- A Necessidade
- B Moda
- C Personalidade
- D Consumismo
- E Auto estima
- F Pela influência dos vendedores

11 → Fator que considera mais importante na hora da compra?

- A Preço
- B Conforto
- C Moda
- D Promoção
- E Qualidade
- F Atendimento
- G Estilo

12 → Quantos calçados tem em seu armário?

Considere todos os tipos: Sapatos, tênis, chinelo, sandália...

|

13 → Qual dessas marcas tem em seu armário?

Podem ser selecionadas várias opções

<input type="checkbox"/> A Ferracini	<input type="checkbox"/> B Kildare	<input type="checkbox"/> C West Coast
<input type="checkbox"/> D Pegada	<input type="checkbox"/> E Sândalo	<input type="checkbox"/> F Democrata
<input type="checkbox"/> G Vans	<input type="checkbox"/> H Vudalfor	<input type="checkbox"/> I Coca Cola
<input type="checkbox"/> J Mad Way	<input type="checkbox"/> K Pitarello	<input type="checkbox"/> L Oakley
<input type="checkbox"/> M Converse	<input type="checkbox"/> N Keds	<input type="checkbox"/> O Cavalera
<input type="checkbox"/> P Nenhuma delas		

14 → Qual dessas marcas você prefere em questão de conforto?

Podem ser selecionadas várias opções

<input type="checkbox"/> A Ferracini	<input type="checkbox"/> B Kildare	<input type="checkbox"/> C West Coast
<input type="checkbox"/> D Pegada	<input type="checkbox"/> E Sândalo	<input type="checkbox"/> F Democrata
<input type="checkbox"/> G Vans	<input type="checkbox"/> H Vudalfor	<input type="checkbox"/> I Coca Cola
<input type="checkbox"/> J Mad Way	<input type="checkbox"/> K Pitarello	<input type="checkbox"/> L Oakley
<input type="checkbox"/> M Converse	<input type="checkbox"/> N Keds	<input type="checkbox"/> O Cavalera
<input type="checkbox"/> P Nenhuma delas		

15 → Qual dessas marcas você prefere em questão de visual?

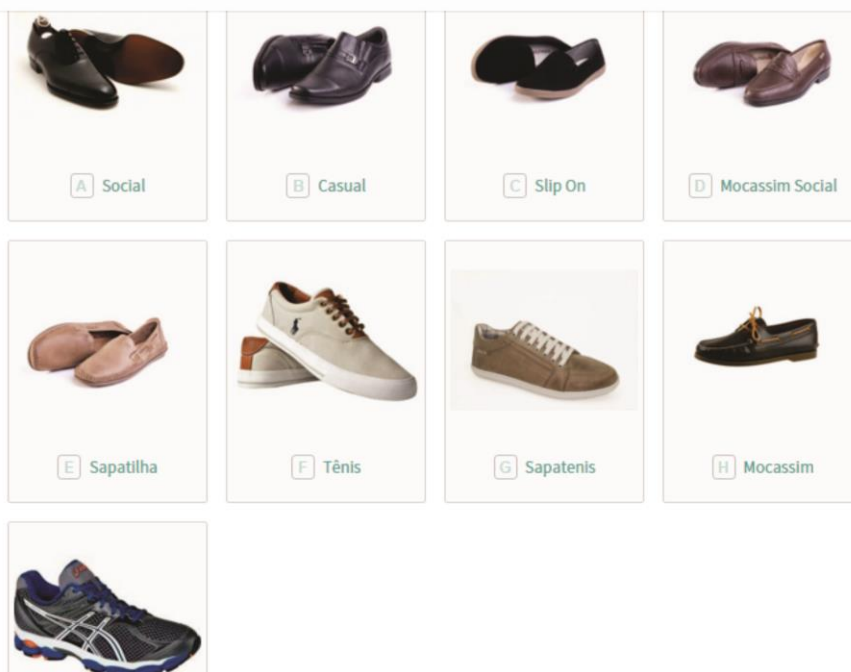
Podem ser selecionadas várias opções

<input type="checkbox"/> A Ferracini	<input type="checkbox"/> B Kildare	<input type="checkbox"/> C West Coast
<input type="checkbox"/> D Pegada	<input type="checkbox"/> E Sândalo	<input type="checkbox"/> F Democrata
<input type="checkbox"/> G Vans	<input type="checkbox"/> H Vudalfor	<input type="checkbox"/> I Coca Cola
<input type="checkbox"/> J Mad Way	<input type="checkbox"/> K Pitarello	<input type="checkbox"/> L Oakley
<input type="checkbox"/> M Converse	<input type="checkbox"/> N Keds	<input type="checkbox"/> O Cavalera
<input type="checkbox"/> P Nenhuma delas		

- 16 → Tem alguma marca que não foi citada nas questões anteriores que você goste em questão de conforto e estilo? Respectivamente

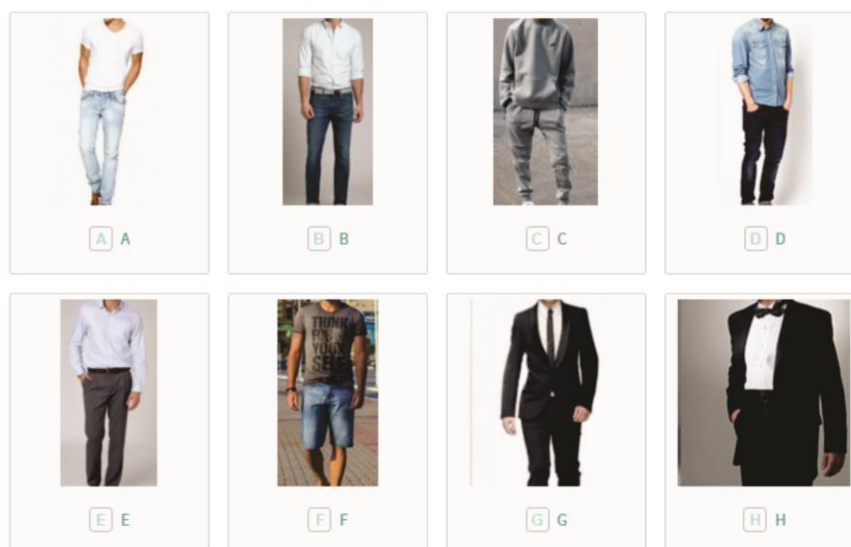
Para adicionar um parágrafo, pressione SHIFT + ENTER

- 17 → Qual desses modelos você usa em um ambiente de trabalho?



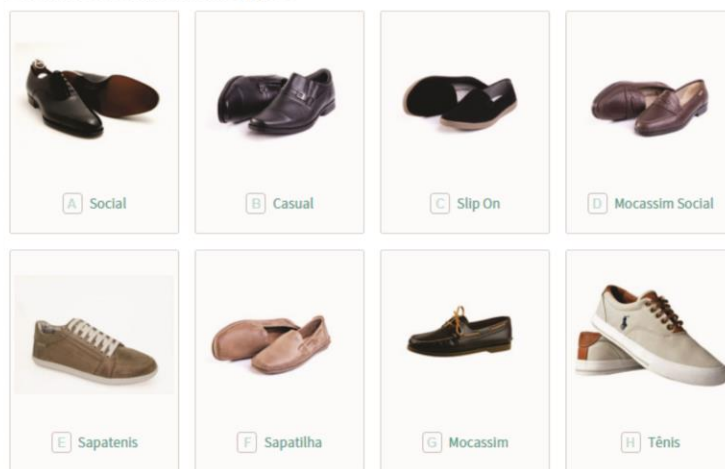
- 18 → Qual seria o look para completar com esse calçado no ambiente de trabalho?

Podem ser seleccionadas várias opções



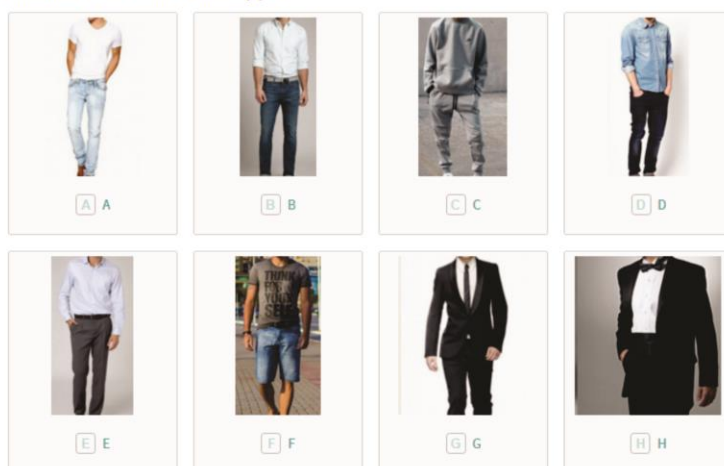
19 → Qual desses modelos você usa em uma balada/show?

Podem ser selecionadas várias opções

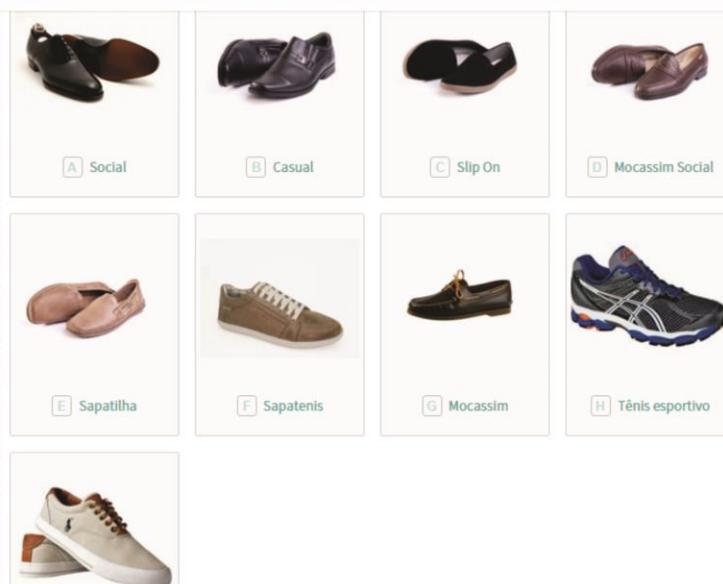


20 → Qual seria o look para completar com esse calçado em um show/balada?

Podem ser selecionadas várias opções

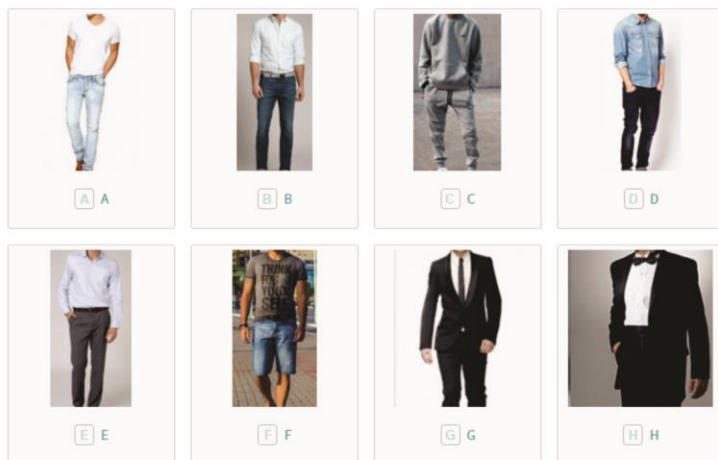


21 → Qual desses modelos você usa para os momentos de lazer?



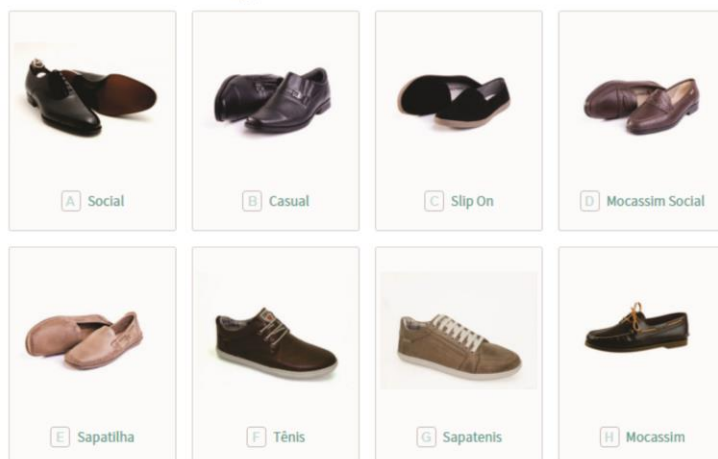
22 → Qual seria o look para completar com esse calçado em momentos de lazer?

Podem ser selecionadas várias opções



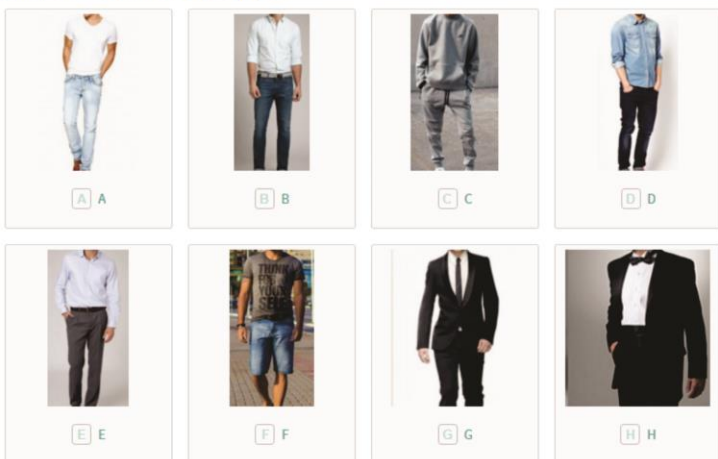
23 → Qual desses modelos você usa em um evento social?

Podem ser selecionadas várias opções



24 → Qual seria o look para completar com esse calçado em um evento social?


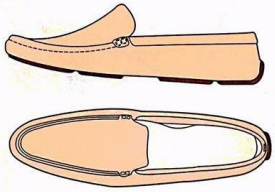

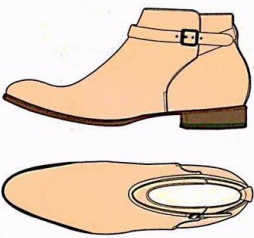

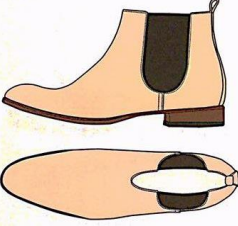



Podem ser selecionadas várias opções



ANEXO C – DESENHO 3D



ANEXO D – TIPOS DE CALÇADO MASCULINO DE AKI CHOKLAT

<p>Oxford: A parte dianteira do sapato (Gáspea) é costurada sobre a parte superior dos painéis laterais (talões) do sapato.</p>		<p>Mocassin: Refere-se ao antigo tipo de confecção de sapato no qual a parte de baixo é esticada até as laterais do pé e costurada para fechar na parte superior.</p>	
<p>Derby: Os talões são costurados sobre a parte superior da gáspea.</p>		<p>Bota Jodhpur: Bota de montaria de cano curto, com um tira no tornozelo.</p>	
<p>Monk: Sapato derby com uma tira que cruza a parte superior do pé</p>		<p>Botina com elástico: bota de cano curto com elásticos nas laterais.</p>	
<p>Slip on: Sapato sem cadarço, feito para ser colocado e tirado do pé com facilidade.</p>		<p>Botina: Bota de cano curto tradicionalmente feito e camurça, sem forro, com costura lateral na sola de borracha de crepe.</p>	
<p>Tênis: inspirado na pratica esportiva, em geral feito com vistas ao desempenho, mas que também pode ser usado como sapato da moda.</p>			

Fonte: Adaptado de Choklat (2012)