

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO**

MAÍRA MEIRA NICOLETTI

**DIRETRIZES DE DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO
METAPROJETUAL PARA A CONCEPÇÃO E CONDUÇÃO DE NEGÓCIOS
DE MODA**

**Porto Alegre
2019**

MAÍRA MEIRA NICOLETTI

**DIRETRIZES DE DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO
METAPROJETUAL PARA A CONCEPÇÃO E CONDUÇÃO DE NEGÓCIOS DE
MODA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky

Porto Alegre

2019

N643d Nicoletti, Maíra Meira.

Diretrizes de desenvolvimento de um instrumento metaprojetual para a concepção e condução de negócios de moda / Maíra Meira Nicoletti. – 2019.

107 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2019.

“Orientador: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky.”

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

MAÍRA MEIRA NICOLETTI

**DIRETRIZES DE DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO
METAPROJETUAL PARA A CONCEPÇÃO E CONDUÇÃO DE NEGÓCIOS DE
MODA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 25 de Março de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Guilherme Trez – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

AGRADECIMENTOS À CAPES

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

AGRADECIMENTOS

A realização do mestrado foi um desafio em muitos aspectos. Desafio de se tornar uma pesquisadora, de se questionar constantemente e de entender que nunca iremos alcançar todo o conhecimento, afinal, nós cientistas somos eternos curiosos. Nesta trajetória houve momentos que tive que lidar com situações críticas, onde o apoio e o carinho foram fundamentais. Assim, gostaria de agradecer em primeiro lugar à minha família pelo imenso apoio que sempre me foi dado, desde o incentivo à leitura na infância até a compreensão pela ausência em encontros familiares e momentos difíceis que passamos. Neste contexto, gostaria de dedicar este trabalho à Pedro Vitor Meira, meu vô. Ele foi parte fundamental desta trajetória e tenho certeza de que de onde ele estiver está acompanhando esta conquista com alegria. Obrigada por tudo sempre!

Em segundo lugar, gostaria de agradecer aos meus amigos, que sempre me incentivaram a buscar meus sonhos, pela compreensão devido aos escassos encontros ao longo destes dois anos. Aqui, também, não poderia deixar de citar os colegas que tive o privilégio de conhecer nesta trajetória acadêmica e que hoje também posso chamar de amigos.

Agradeço também ao time de professores que participaram de minha formação, não poderia ter tido melhores mestres.

Por fim, agradeço imensamente ao meu orientador Celso Scaletsky por todo o apoio e aprendizado. Hoje tenho não só um mentor, que me inspira a ser uma grande professora como ele é, mas, também, um grande amigo que adora pinguins. Obrigada por sempre me incentivar a dar o meu melhor, me criticar quando necessário e, acima de tudo, por acreditar no meu trabalho e no meu caminho como pesquisadora. Se existisse uma definição no dicionário para “um excelente professor orientador”, com certeza ela definiria você.

RESUMO

No âmbito da economia nacional, o setor de moda é um dos mais expressivos. Entre os negócios pertencentes ao setor, encontram-se as marcas de moda, empresas que criam e comercializam produtos de vestuário. Muitas dessas empresas são gerenciadas pelos próprios designers que também são responsáveis pelas coleções desenvolvidas. Porém, observa-se que marcas de moda não se sustentam por muito tempo no mercado, sendo um dos principais motivos ligados à gestão. Somando-se à complexidade do setor, que engloba diferentes níveis de atividades e atores, faz-se necessário maneiras particulares de criar e gerir empresas pertencentes a este segmento. Neste contexto, o presente estudo parte do pressuposto de que um instrumento orientado pelo design poderia auxiliar na concepção de novos negócios de moda. Sabe-se que hoje a atuação da disciplina ultrapassa o sentido uma vez dado, essencialmente relacionado ao projeto de produtos. Assim, apresenta-se o conceito de metaprojeto, associado ao design estratégico, como um espaço que favorece a reflexão e a aprendizagem durante a criação de um negócio. Desta forma o objetivo geral deste trabalho é propor diretrizes para o desenvolvimento de um instrumento metaprojetual para a concepção de negócios de moda. Para tanto, foram realizadas entrevistas com designers de moda empreendedores visando entender melhor o processo de abertura de suas marcas. A partir da análise de conteúdo, encontrou-se como principal resultado a falta de reflexão por parte destes designers empreendedores. Além disso, observou-se uma certa dificuldade dos mesmos em adequarem-se à métodos e procedimentos tradicionais de administração utilizados para criação de modelos de negócios. Este aspecto mostrou-se relacionado com a maneira design de raciocinar e também com a falta de conhecimentos de administração. Diante disso, constatou-se que uma ferramenta metaprojetual utilizada para conceber negócios de moda pode ser relevante, uma vez que possibilita pesquisar, refletir e aprender dentro deste processo. Como resultado a pesquisa apresenta sete diretrizes para o desenvolvimento deste instrumento, entendendo que o mesmo é capaz de atuar na criação de negócios sob outra perspectiva, mais sistêmica, criativa e particular para o campo da moda.

Palavras-chave: Design Estratégico. Metaprojeto. Moda. Modelos de negócios.

ABSTRACT

Within the national economy, the fashion sector is one of the most expressive. Among the businesses belonging to the sector are the fashion brands, companies that create and sell clothing products. Many of these companies are managed by the designers themselves, who are also responsible for the collection development. However, it is observed that fashion brands do not hold for a long time in the market, being one of the main reasons linked to the management. Adding to the complexity of the sector, which encompasses different levels of activities and actors, particular ways of creating and managing companies belonging to this segment are necessary. In this context, the present study assumes that a design-oriented instrument could assist in the design of new fashion businesses. It is known that today the performance of the discipline goes beyond the sense once given, essentially related to the product development. Thus, the concept of a metadesign, associated to strategic design, is presented as a space that favors reflection and learning during the design of a business. In this way the general objective of this work is to propose guidelines for the development of a metadesign instrument for the conception of fashion business. For that, interviews were conducted with fashion entrepreneurs to better understand the process of opening their brands. From the analysis of content, the main result was the lack of reflection on the part of enterprising fashion designers to open their brands. In addition, there was a certain difficulty in adapting to the traditional methods and procedures used to create business models. This aspect has been related to the design thinking and the lack of management knowledge. In view of this, it was found that a metaprojectual tool used to conceive new business can be relevant, since it allows to research, reflect and learn within this process guided by a design culture. As a final result, the research presents seven guidelines for the development of this instrument, understanding that it is able to guide the creation of business from another perspective, more systemic, creative and particular to the field of fashion.

Key-words: Strategic Design. Metadesign. Fashion. Business Model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características da cultura de design	21
Figura 2 – Espaço metaprojetual.....	32
Figura 3 – Business Model Canvas.....	35
Figura 4 – Integração Vertical da Indústria da Moda.....	41
Figura 5 – Etapas para montar uma marca de moda	43
Figura 6 – Percurso metodológico da pesquisa	53
Figura 7 – Perfil dos Entrevistados.....	56
Figura 8 – Categoria Processos e suas subcategorias.....	60
Figura 9 – Categoria Forma de Raciocinar e suas subcategorias.....	76
Figura 10 – Principais aspectos encontrados em campo.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Habilidades de design	26
Quadro 2 – <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	36
Quadro 3 – Guia para o roteiro das entrevistas.....	55
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados.....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Cultura de projeto	18
2.1.1 Criatividade e imaginação	22
2.1.2 Pensamento visual	23
2.1.3 Experimentação	23
2.1.4 Orientação à inovação.....	24
2.1.5 Centralidade no usuário	24
2.1.6 Atitude crítica.....	25
2.1.7 Adaptabilidade.....	25
2.2 Design Estratégico e Metaprojeto	26
2.3 Modelo de Negócios	33
2.4 Moda e negócio	37
2.4.1 Percurso Histórico	38
2.4.2 Indústria da Moda.....	40
2.4.3 Marcas de Moda.....	42
2.5 O design na construção de negócios de moda	46
3 METODOLOGIA	53
3.1 Revisão da literatura	54
3.2 Coleta de dados	54
3.3 Técnica de análise	58
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1 Categoria: Processos	60
4.1.1 Pesquisas Contextuais.....	61
4.1.2 Comunicação.....	66
4.1.3 Planejamento Financeiro.....	68
4.1.4 Desenvolvimento de Produto.....	70
4.1.5 Processos Formais.....	71
4.1.6 Relacionamentos.....	74

4.2 Categoria: Forma de Raciocinar	76
4.2.1 Crítica-Reflexiva.....	76
4.2.2 Experimental.....	79
4.2.3 Empática.....	80
5. DISCUSSÃO.....	82
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICE A - ROTEIROS DAS ENTREVISTAS.....	100

1 INTRODUÇÃO

A indústria da moda transforma-se em um ritmo acelerado, fazendo com que atualmente o cenário encontrado pelas empresas seja desafiador, mutável e repleto de incertezas (CIETTA, 2017). Somando-se a isso elementos como as crises financeiras, uma maior preocupação com a sustentabilidade ambiental e a revolução dos meios digitais, faz-se necessárias novas maneiras de criar e gerir empresas pertencentes a este segmento. O setor da moda perpassa por vários níveis de atividades, funcionando através de um extenso mecanismo industrial que inicia na produção das fibras e dos fios que vão compor os tecidos e vai até a confecção de produtos e a comercialização dos mesmos no varejo (JONES, 2010; DILLON, 2012; FRINGS, 2015). No âmbito da economia nacional, o setor é um dos mais expressivos da indústria brasileira, englobando 27 mil empresas ativas, das quais 21 mil atuando no segmento de vestuário. Com um faturamento de US\$ 52 bilhões, e 1,5 milhão de empregos gerados, a indústria têxtil e de confecção está presente em todo o território nacional (ABIT, 2018). Mais de 80% destas empresas são de micro, pequeno e médio porte, muitas delas gerenciadas pelos próprios designers, também responsáveis pelas coleções desenvolvidas. Estando na posição de empreendedor, o designer de moda necessita se envolver em diferentes aspectos relativos ao funcionamento de sua empresa, como por exemplo a criação do modelo de negócio, *branding*¹, desenvolvimento de produto e vendas. Aqui entende-se como empreendedor aquele que identifica uma oportunidade de negócio e a transforma em um novo empreendimento ou projeto. Assim, um empreendedor de moda é aquele que inicia um empreendimento ou lança uma nova marca de moda no mercado (DILLON, 2012). Porém, neste cenário percebe-se uma dificuldade em relação à gestão por parte dos designers. Neste contexto, Meadows (2013) aponta:

Para ter uma marca de moda bem-sucedida, é preciso cerca de 90% de tino para os negócios e 10% de habilidade artística. A maioria das empresas iniciantes no mundo da moda é administrada pelos próprios estilistas, que, de um modo geral, têm grande habilidade na parte do

¹ *Branding* é aqui entendido como um processo estruturado e integrado, que trata da entrega da promessa da marca, desde a definição dessa promessa até a implementação em todos os seus pontos de contato com os públicos estratégicos (TOMIYA, 2010). Em síntese, é a gestão de marca de uma empresa, englobando desde a construção da marca, identidade visual, posicionamento, experiências e discurso.

design, mas possuem um conhecimento extremamente rudimentar do negócio de moda (...) O resultado disso é que, embora milhares de designers de moda talentosos se formem todos os anos, a maioria das marcas iniciantes nesse mercado fracassa. (MEADOWS, 2013, p.7).

Ao utilizar a expressão “tino para negócios”, Meadows (2013) parece referir-se à uma questão de “dom”, ou seja, que designers necessitam além da habilidade artística possuir uma inclinação natural para lidar com negócios. Porém, a interpretação desta expressão feita nesta pesquisa refere-se à “conhecimentos de gestão”.

Portanto, neste contexto, deflagra-se uma demanda por criadores que possuam uma visão mais abrangente, sendo capazes de articular questões mercadológicas, técnico-produtivas e socioculturais envolvidas no desenvolvimento de produtos de moda, uma vez que a pressão competitiva sobre as empresas determina que tais produtos sejam melhores adaptados às necessidades e aos desejos dos consumidores (PIRES, 2008). Além disso, outro fator importante deve ser considerado: a indústria onde os negócios de moda estão inseridos é híbrida, ou seja, não é apenas indústria cultural e criativa, mas é, também, indústria manufatureira (CIETTA, 2017). Compreender esta ambiguidade da indústria é também compreender o equilíbrio entre as naturezas “imaterial” e “material” do tipo de produto produzido por ela. Esta compreensão torna-se extremamente relevante para empreendedores da área, pois para criarem seus modelos de negócios necessitam de ferramentas e visões adequadas a este tipo de indústria, buscando não só entregar um produto bonito, comercial e de qualidade, mas também um produto carregado de significados.

Dados recolhidos do SEBRAE (2016) apontam que 25% dos pequenos negócios no âmbito nacional justificam sua mortalidade por inexperiência e falta de gestão. Mesmo que este dado seja referente à pequenas empresas em um geral, engloba também negócios de moda, nesta dissertação delimitados como micro e pequenas empresas que criam e comercializam produtos de vestuário e acessórios, usualmente denominadas “marcas de moda”. Neste sentido, é pertinente questionar por qual motivo estas empresas possuem estas dificuldades de gestão? Será pela não familiaridade destes designers empreendedores com instrumentos tradicionais da administração? Aceitando-se o fato de que designers tendem a ser mais criativos e gestores mais analíticos, seria então um choque de

modelos mentais? Estas dificuldades de gestão do negócio podem ser derivadas de uma falta de planejamento inicial do mesmo? De qualquer forma, é necessário que designers de moda se familiarizem com processos e conhecimentos de administração para estarem aptos a empreender.

A estruturação de uma empresa deve estar alinhada aos objetivos e valores da mesma, à composição do sistema onde está inserida e à visão que se tem do seu papel no sistema macro (BERNARDI, 2012, p.38). Neste sentido, as organizações de moda necessitam ser pensadas de forma sistêmica, ou seja, analisando a realidade a partir de um todo (CAPRA, 2006). Esse tipo de visão, que contempla a empresa, o contexto onde a mesma se insere e as relações que se configuram entre os atores envolvidos, pode ser guiada pelo design, em especial pelo design estratégico, no qual esta pesquisa está embasada.

O design estratégico, vertente que passa a pensar o papel do designer como estratégico dentro das organizações, contempla um processo de projeto aberto e transdisciplinar que, ao interpretar a realidade vivida pela organização, desenvolve estratégias coerentes com os princípios e posicionamento da mesma (MERONI, 2008; ZURLO, 2010; MAURI, 1996). A disciplina, de caráter transversal, posiciona-se como uma alternativa no processo de decodificação e interpretação dos cenários complexos que hoje estabelecem um contexto competitivo para as empresas. Esse agir estratégico resulta, frequentemente, em sistemas produto-serviço, ou seja, um conjunto integrado de produtos, serviços e comunicação que um ou mais atores, ou redes de atores, concebe e desenvolve para obter resultados específicos (MERONI, 2008). A partir da projeção de sistemas produto-serviço, há uma identificação da complexidade do cenário onde a organização se insere e, com isso, muda-se o foco de um único elemento para uma estrutura composta por diversos elementos interligados, reorganizando processos e produzindo novos significados para o consumidor (MERONI, 2008; ZURLO, 2010). Desta forma, a concepção das estratégias que configuram a identidade e o sentido da organização torna-se o resultado da ativação da rede de valor que a envolve (MAURI, 1996; ZURLO, 2010). Ou seja, parte de um processo coletivo e interativo, onde os valores são compartilhados por toda a rede de atores envolvidos com a empresa, como parceiros, fornecedores, usuários e sociedade.

Posto isso, essa dissertação propõem uma articulação entre as áreas de design estratégico e administração, partindo do pressuposto de que a disciplina de

design pode auxiliar na concepção de negócios de moda. Características intrínsecas à cultura de projeto como a imaginação, a ideação, a prototipagem, o pensamento visual e a aprendizagem no erro transformam o design em uma disciplina capaz de ser explorada no âmbito da gestão, especialmente em negócios da economia criativa. Nesta direção, apresenta-se o conceito de metaprojeto associado ao design estratégico como um espaço, ou plataforma, que favorece a reflexão e aprendizagem durante a concepção de um negócio. O termo metaprojeto é a união dos verbetes meta e projeto, sendo que o primeiro significa além, ou reflexão crítica sobre; e o segundo antecipar, propor, ir além da escolha por simples intuição. Encarando o metaprojeto como uma plataforma de conhecimentos que contempla as referências materiais e imateriais de um projeto, que proporciona estímulos criativos para o desenvolvimento de produtos e serviços, parte-se do pressuposto de que o mesmo é capaz de contribuir na projeção de negócios mais inovadores e sustentáveis no âmbito da moda, que possibilitem ao designer empreendedor utilizar os conhecimentos e informações deste espaço para construir a sua marca e, ao mesmo tempo, aprender com este processo mais reflexivo e experimental.

Visto que, tradicionalmente, designers de moda são formados para projetar apenas coleções e atuarem de forma fragmentada, questiona-se: será que o desenvolvimento de um instrumento que possibilite uma visão sistêmica do negócio e que contemple as peculiaridades presentes na indústria da moda poderá auxiliar na concepção de negócios de moda? Será este instrumento capaz de instigar uma atuação mais sistêmica destes designers empreendedores, impulsionando tomada de decisões mais estratégicas? Poderá este instrumento ser utilizado para construir modelos de negócios personalizados para este tipo de indústria, uma vez que contemple elementos e situações específicas do âmbito da moda?

Partindo destes questionamentos, pretende-se investigar elementos para o desenvolvimento de um instrumento metaprojetual como uma maneira alternativa de conceber negócios de moda, complementando a abordagem vinda da área da administração (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010) e as metodologias comumente praticadas na indústria da moda (BURKE, 2013; MEADOWS, 2013). Assim, este estudo visa contribuir com a literatura e a metodologia de gestão no âmbito do design e da moda, investigando condutas que possam auxiliar pequenos negócios de moda a se desenvolverem no mercado atual, altamente competitivo e

dinâmico. Neste contexto, objetiva-se identificar as particularidades presentes nesta indústria bem como as dificuldades enfrentadas por empreendedores da área em relação à criação de suas marcas, visando o desenvolvimento de diretrizes que orientem a futura projeção de um instrumento de gestão com foco na construção do modelo de negócio. Os resultados desta investigação e a reflexão sobre os mesmos poderão contribuir para uma maior discussão sobre o tema de design e empreendedorismo. Além disso, espera-se que um instrumento orientado pelo design estratégico possa vir a contribuir para uma menor taxa de mortalidade de negócios de moda.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Construção de diretrizes para o desenvolvimento de um instrumento meta projetual para a concepção de negócios de moda.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar elementos da cultura de projeto que possam auxiliar no processo de empreendedorismo.
- b) Relacionar metaprojeto com a construção de modelos de negócios na moda.
- c) Identificar como designers gestores de pequenas marcas de moda criaram o seu negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura de projeto

Antes de discorrer sobre a cultura de projeto e o pensamento de design, faz-se necessário explorar o significado atribuído ao termo design. Segundo Cardoso (2008), a origem da palavra design está no latim *designare*, contemplando ambos os sentidos: o de designar e o de desenhar. Neste sentido, Flusser (2007) classifica o termo design como ambíguo, visto que pode ser entendido como verbo e substantivo, uma vez que conota tanto o ato de simular, projetar e agir de forma estratégica quanto expressa um plano, propósito, intenção, forma e até mesmo o que o autor chama de “esquema maligno”, pois para Flusser todos esses termos relacionam-se a fraude, no sentido de modificar a essência das coisas, construir o mundo artificial. Em relação ao sentido dado ao termo design, Flusser coloca:

“(...) design significa aproximadamente aquele lugar em que arte e técnica (e, conseqüentemente, pensamentos, valorativo científico) caminham juntas, com pesos equivalente, tornando possível uma nova forma de cultura” (FLUSSER, 2007, p.184)

Interessante notar que a palavra cultura se destaca na fala de Flusser (2007), podendo interpretar-se o sentido dado ao design como uma disciplina dotada de técnicas, senso estético e raciocínio próprios que resultam em uma cultura particular. Esta cultura é pautada, acima de tudo, no ato de projetar, processo que envolve a criação de artefatos, desde seu esboço até a sua implementação e uso, sendo o projeto o veículo que transporta a ideia do conceito à realidade (BROWN, 2012). Embora o projeto de design tenha sido por muito tempo associado somente ao desenvolvimento de produtos, hoje é dotado de um sentido muito mais amplo, abrangendo serviços, sistemas, experiências e significado. Neste sentido, Manzini (2017) coloca que o design atua como um processo de construção, tanto em termos concretos como em termos de significado, transitando entre dois mundos: o físico e biológico (onde seres humanos vivem e as coisas funcionam) e o mundo social (onde seres humanos dialogam e as coisas significam). Assim, uma abordagem híbrida de design, que contemple não só problemas a resolver mas também considere a produção de significado é pertinente, uma vez que estas duas

maneiras coexistem e provocam mudanças que afetam não só o mundo físico e biológico como também o mundo social (MANZINI, 2017). Porém, indiferente do tipo de artefato a ser projetado, trabalhar com design é trabalhar com a intenção, com o futuro, planejando e construindo aquilo que virá a existir, ou seja, se projetando no tempo.

A partir do exposto, pode-se dizer que a palavra design está diretamente atrelada ao conceito de projeto, portanto uma cultura de projeto é formada por elementos característicos do design e do ato de projetar, visto que a disciplina opera através de um processo criativo guiado por métodos e maneiras de raciocinar próprios. Embora haja uma cultura própria de projeto, a mesma não consiste apenas em métodos e ferramentas utilizadas por designers na resolução de problemas projetuais, mas sim em uma capacidade de análise crítica e reflexiva, com a qual designers produzem conhecimentos, visões e critérios de qualidade que podem ser concretizados em propostas viáveis (SCHÖN, 2000; CROSS, 2007; DE MORAES, 2010; BUCHANAN, 2015 e MANZINI, 2017). Esta capacidade de análise crítica e reflexiva pode ser considerada como um dos elementos pertencentes à maneira design de raciocinar, que por sua vez resulta no que se denomina pensamento de design².

O pensamento de design e a cultura de projeto são de interesse científico desde a década de 1960, porém, a partir dos anos 1980 e 1990, autores como Nigel Cross fortalecem a pesquisa na área de design ao publicarem estudos que relatam uma maneira projetual de pensar e uma cultura intelectual e prática próprias de design. No artigo '*Designerly Ways of Knowing*' de 1982, que em 2007 evolui para um livro, Cross contrasta as culturas da Ciência e das Artes com a cultura de Design, defendendo que esta última possui formas de conhecer (*ways of knowing*) específicas, independente dos diferentes domínios profissionais da prática de design (gráfico, produto, moda, etc). Para o autor, o design devia ser encarado como uma disciplina e não como uma ciência. Sendo uma disciplina, o design pode ser estudado em seus próprios termos e dentro de sua própria cultura, a de projeto.

² Neste trabalho optou-se por utilizar o termo “pensamento de design” ao invés de *design thinking*, mesmo que nos textos originais usados como referência seja este o termo encontrado. *Design thinking* será utilizado referindo-se à metodologia difundida pela IDEO, não como a maneira design de raciocinar.

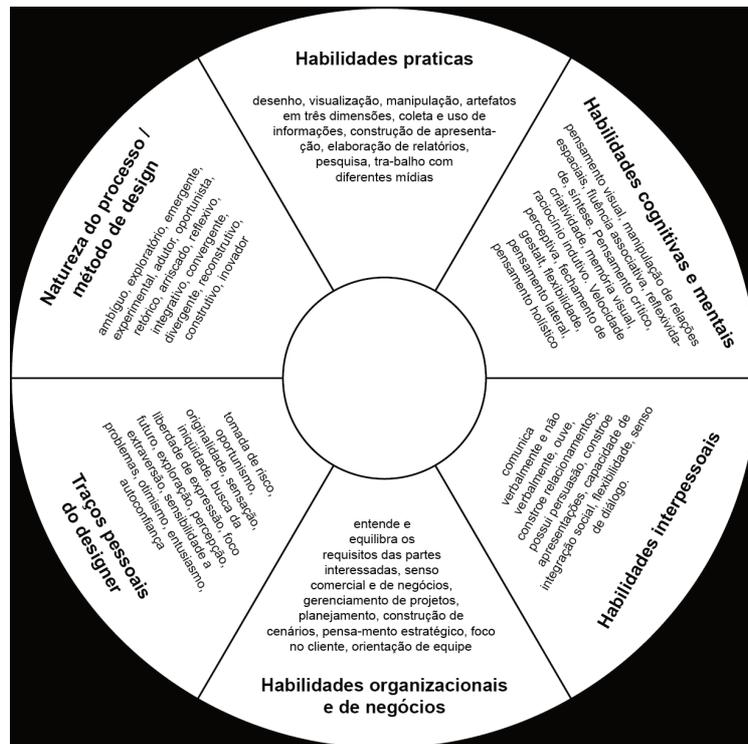
Em relação ao pensamento de design, Cross (2007) o entende como um processo derivado do conjunto de atividades cognitivas envolvidas no ato de projetar. Para o autor, este pensamento pode ser interpretado como uma habilidade, não como um talento ou dom, uma vez que é algo comum a todo ser humano, incorporado como uma função cognitiva natural. Assim como outras formas de inteligência, a habilidade de design pode desenvolver-se em níveis mais elevados em algumas pessoas do que em outras, porém pode ser treinada e melhor desenvolvida por qualquer um. Esse posicionamento vai de encontro ao de Manzini (2017), que aponta o modo design de raciocinar como fruto da combinação de três dons humanos: o senso crítico (relativo a capacidade de olhar para o estado das coisas e reconhecer o que não pode, ou não deveria, ser aceitável), a criatividade (capacidade de imaginar algo que ainda não existe) e o senso prático (capacidade de reconhecer maneiras viáveis de fazer as coisas acontecerem). Para o autor, todas essas habilidades de design podem ser postas em prática por aqueles que não são designers, visto que pensar e tomar atitudes baseadas em uma reflexão e em um senso estratégico é algo natural do ser humano. Embora Manzini (2017) e Cross (2007) apontem que o pensamento de design é intrínseco ao ser humano, os autores concordam que o mesmo deve ser cultivado para ser ativado e desenvolver-se em “não especialistas”, ou seja, pessoas sem formação de design.

Nieumeier (2010, p. 46) aponta que “as diferenças entre o design e outras atividades estão não apenas nos resultados que ele produz como também nos processos mentais e físicos que geram estes resultados”. Mentais, no sentido de organizar as informações que capta e as dispor de formas que façam sentido em um projeto, e físicos no sentido de tangibilizar e testar as ideias. Para o autor, o pensamento em design é empático, intuitivo e imaginativo, operando através de uma forma de pensar divergente que facilita a geração de novas ideias. Neste sentido, Brown (2010) complementa ao classificar o pensamento de design como integrativo, ou seja, um tipo de pensamento que amplia o escopo das questões relevantes ao problema, resistindo à lógica do “ou isso ou aquilo” a favor de “isso e aquilo”. Um tipo de pensamento que enxerga as relações não lineares e multidirecionais como uma fonte de inspiração, não de contradição.

Na obra *“Design Attitude”*, Kamil Michlewski (2015) explora a natureza do que o autor chama de “as atitudes de design”, ou seja, aspectos distintivos da

cultura profissional de design. Afim de tentar entender quais os valores e características que compõem estas atitudes, Michlewski foca em pesquisar as formas de conhecimento dos designers, as habilidades que se sobressaem neste profissional e as atividades que são intrínsecas à cultura de design como um todo. Ao revisar a literatura, o autor destaca uma complexidade conceitual acerca das características dos designers, pois muitos estudos costumam mesclar habilidades de designers com a própria natureza da atividade do design, bem como aspectos relacionados à inteligência no design e os processos de design em si, sem fazer uma distinção entre essas temáticas. Assim, Michlewski (2015) propõe um modelo sintético sobre o tema, representado na figura abaixo adaptada por Paz (2018):

Figura 1 – Características da cultura de design



Fonte: Michlewski (tradução de PAZ, 2018, p. 45)

A partir de uma extensa pesquisa conceitual e etnográfica, Michelwski (2015) propõe cinco aspectos essenciais à uma atitude de design e à cultura dos designers profissionais, são elas: Abraçando a incerteza e a ambigüidade (o processo de design é descontínuo e confuso); Engajando através da empatia profunda (designers são empáticos pois tratam os consumidores, acima de tudo,

como seres humanos); Abraçando o poder dos cinco sentidos (designers compreendem que não só é possível, mas também necessário, gerar experiências significativas através da ativação dos vários sentidos); Paixão por dar vida às ideias (capacidade de utilizar a criatividade a favor da inovação); Criando novos significados a partir da complexidade (capacidade de articular múltiplos, e por vezes contraditórios, pontos de vista e fontes de informações afim de produzir um nova forma de pensar sobre alguma coisa).

Diante do exposto, entende-se, neste trabalho, que uma cultura de projeto contempla algumas características particulares relacionadas à maneira design de raciocinar e às habilidades e práticas que decorrem deste tipo de raciocínio. A partir da revisão de literatura ligada a cultura de projeto, observou-se que algumas características se destacam. Essas características serão exploradas nos subtópicos seguintes.

2.1.1 Criatividade e imaginação

A criatividade é uma das principais características atribuídas ao pensamento e a prática de design. A criatividade opera através de um processo de geração de ideias e conceitos que não existiam antes, onde são gerados *insights* que servirão de base para o desenvolvimento de um projeto (BROWN, 2010; AMBROSE; HARRIS, 2011). Esses *insights*, ou ideias, podem ser gerados através do uso de diferentes métodos e pontos de referência que permitem que a criatividade floresça, como por exemplo as imagens, experiências vividas, contato com os usuários, diálogos multidisciplinares, entre outros. Brown (2010) e Ambrose e Harris (2011) apontam que o *insight* é uma das principais fontes do pensamento de design e que, no geral, eles não provêm de dados quantitativos, que mensuram o que já existe e dizem o que já se sabe.

Assim, partindo do uso da capacidade criativa o designer desenvolve a imaginação ao ver nos *insights* gerados uma nova possibilidade a trabalhar para torná-la uma realidade concreta. Neste processo, pode-se dizer que o designer se projeta no tempo, pois imagina cenários que ainda não existem e tenta operar dentro deles, afastando-se de sua realidade. Este tipo de atividade é comum às práticas de design, pois para projetar artefatos inovadores é necessário sair da

zona comum, imaginar o que poderia ser e como poderia ser determinado produto, serviço ou situação.

2.1.2 Pensamento visual

Na prática de design, a imagem assume um papel representativo, facilitando o acesso à expressão de conceitos mais subjetivos e abstratos de um projeto (PEREIRA; SCALETSKY, 2015). A visualização torna as ideias tangíveis e concretas, colocando uma parte diferente do cérebro em funcionamento, propiciando uma forma diferente de saber (LIEDTKA e OGILVIE, 2015). Por trabalhar diretamente com o uso da imagem, o designer acaba desenvolvendo um raciocínio por analogia, ou seja, um raciocínio que opera na transferência de informações relacionais de uma situação conhecida (fonte) para uma situação que necessita ser esclarecida (alvo), favorecendo a visualização de soluções possíveis em meio a tantas possibilidades a se seguir. Ainda, pode-se dizer que o pensamento visual impulsiona questionamentos estratégicos, pois transforma o abstrato em concreto, o que Zurlo (2010) denomina como a capacidade de “fazer ver”.

2.1.3 Experimentação

Donald Schön caracteriza o ato de experimentar dentro da lógica do “e se?”. Partindo desta lógica, pode-se dizer, então, que a experimentação é a essência da atividade criativa, possibilitando testar alguma hipótese ou ideia através do ato de prototipar. O ator de prototipar desempenha um papel importante pois auxilia A prototipação, muitas vezes, é o momento onde as ideias que surgiram durante a fase de pesquisa e geração de ideias de um projeto são elaboradas de forma tangível, de modo que possam ser testadas no mundo real, de preferência no usuário-alvo. Os protótipos precisam ser testáveis (não necessariamente físicos), abrangendo qualquer coisa tangível que permita explorar uma ideia, avaliá-la e levá-la adiante, mesmo que seja visando algo intangível (BROWN, 2010; LIEDTKA

e OGILVIE, 2015; COUTINHO e PENHA, 2017). *Story boards*, cenários, filmes e até mesmo performances podem ser considerados como protótipos.

O ato de prototipar e a experiência de experimentação vivida durante um processo de projeto possibilitam situações de tentativa e erro, um dos fatores que moldam o pensamento de design. Designers entendem que errar é fundamental para o processo de aprendizagem, e que, em um contexto cada vez mais complexo, é melhor errar na fase de experimentação do que investir muito dinheiro em uma ideia errada lançada no mercado.

2.1.4 Orientação à inovação

O design é uma disciplina voltada à inovação, em suas diferentes instâncias. Neste sentido, o pensamento de design busca de forma contínua novos estímulos que permitam desenvolver produtos, serviços e experiências inovadoras em seus projetos, ou seja, que desafiem as soluções já empregadas. A busca pela inovação está estritamente ligada à capacidade crítica e também à capacidade de imaginação do designer, uma vez que para desenvolver artefatos inovadores o mesmo questiona a realidade, formula hipóteses e imagina o que pode ser projetado para saná-las. Além disso, a inovação orientada pelo design busca atingir aspectos intangíveis, como a construção de significado e a geração de valor, indo além da simples funcionalidade de uma solução ou das necessidades dos usuários

2.1.5 Centralidade no usuário

O design é uma disciplina centrada no usuário, portanto designers costumam observar como as pessoas se comportam e como o contexto de uma experiência afeta a sua reação a produtos e serviços. Além disso, consideram o sentido emocional das coisas, bem como a parte estética e seu desempenho funcional (BROWN, 2012). Por esses motivos o pensamento em design é classificado como empático, pois o designer coloca-se no lugar das pessoas afim de experimentar viver como elas e a tentar entender melhor o contexto para onde o projeto se destina.

2.1.6 Atitude crítica

Para o design, o ato de questionar é uma oportunidade de reformular um problema, redefinir as restrições e abrir a mente para uma resposta mais inovadora (BROWN, 2010). Designers são curiosos por natureza, estando sempre atentos ao seu redor, questionando e formulando possíveis soluções para as coisas. A atitude crítica também está intimamente ligada a um dos pilares do design estratégico, o metaprojeto, que se estrutura como uma plataforma para a busca de novas informações, dentro ou fora das áreas relacionadas ao projeto, ampliando a capacidade criativa do designer, de modo a realizar novas conexões entre os conhecimentos adquiridos neste processo (DE MORAES, 2010). Assim, o ato de refletir sobre o processo de projeto e questionar se os caminhos escolhidos são coerentes com o resultado almejado são uma das características que refletem a atitude crítica do designer.

2.1.7 Adaptabilidade

A incerteza faz parte do processo de design e saber lidar com elas durante o percurso projetual é um dos atributos dos designers. O design opera voltado ao desconhecido, adotando a experimentação, o risco e as surpresas. Assim, a capacidade de adaptabilidade em um contexto dinâmico, onde a qualquer hora mudanças podem ocorrer, fazem do designer um “navegador”, metáfora utilizada por Manzini em uma palestra realizada em Porto Alegre³, que relaciona a atividade de design à navegação. Para Manzini, o ato de navegar implica correr riscos e saber se adaptar às variáveis do tempo durante o percurso, portanto o designer enquanto navegador possui a capacidade de lidar com a complexidade existente e se adaptar a ela, reformulando suas estratégias e práticas de acordo com o contexto encontrado.

³ Palestra “Cenários futuros do design estratégico”, ministrada pelo professor Ezio Manzini no campus Unisinos em Porto Alegre, Março de 2018.

A fim de melhor sintetizar essas características, optou-se por agrupá-las em um quadro com seu respectivo referencial teórico:

Quadro 1. Habilidades de Design

Habilidades	Palavras-Chave	Referências
Criatividade / Imaginação	Ideias – Cenários – Exploração – Hipóteses	CROSS (2007); NIEUMEIER (2010); BROWN (2012); SCALETSKY (2016); AMBROSE E HARRIS (2011); MICHLEWSKI (2015); MANZINI (2017);
Pensamento Visual	Analogia – Inspiração - Estímulos - Representação	SCALETSKY (2016); BROWN (2012); AMBROSE E HARRIS (2011); SCHON (2000); LIEDTKA e OGILVIE (2015).
Centralidade no Usuário	Empatia – Experiência – Contexto – Construção de sentido	NIEUMEIER (2010); BROWN (2012); AMBROSE E HARRIS (2011); MICHLEWSKI (2015); LIEDTKA e OGILVIE (2015).
Atitude Crítica	Observação – Reflexão – Análise - Questionamento – Conhecimento – Reposicionamento do problema	SCHON (2000); BROWN (2012); CROSS (2007); MICHLEWSKI (2015); BUCHANAN (2015); MANZINI (2017); DE MORAES (2010)
Experimentação	Prototipagem – Erro – Reformulação – Avaliação – Não linearidade - Aprendizagem	SCHON (2000); CROSS (2001); NIEUMEIER (2010); BROWN (2012); AMBROSE E HARRIS (2011); LIEDTKA e OGILVIE (2015).
Orientação à inovação	Cenários – Curiosidade -	MANZINI (2017); BROWN (2012); NIEUMEIER (2010); MICHLEWSKI (2015)
Adaptabilidade	Incertezas – Correr riscos – Flexibilidade -	MANZINI (2017); CROSS (2001); DE MORAES (2010); BROWN (2012); NIEUMEIER (2010); MICHLEWSKI (2015)

Fonte: A autora (2019)

A partir do exposto, este trabalho pretende colocar uma lente sob algumas características e habilidades do pensamento e das práticas de design que podem ser úteis no desenvolvimento de modelos de negócios de marcas de moda.

2.2 Design Estratégico e Metaprojeto

A relação entre design e estratégia pode ser discutida sob duas perspectivas distintas, a da Administração e a do Design. A primeira identifica o design como um

instrumento capaz de diferenciar os produtos dos concorrentes, obtendo uma vantagem competitiva (KOTLER; RATH, 1984), além de contribuir com a capacidade de inovação das empresas (TIDD e BESSANT, 2015). A segunda perspectiva aborda um novo escopo de atuação do design, entendendo-o como um processo capaz de impulsionar a aprendizagem organizacional e de processos estratégicos (MAURI, 1996; ZURLO, 1999). A partir do entendimento de que o design poderia contribuir de formas diferentes das até então praticadas nas organizações, a partir dos anos 1990 pesquisadores interessados no tema propuseram reflexões a respeito do papel estratégico do design. Uma parte dessas reflexões pôs uma lente na gestão sobre o processo de design (COOPER; PRESS, 1995; MOZOTA, 2003; BEST, 2013; LOCKWOOD, 2010), a outra propôs um processo estratégico embasado em uma cultura de projeto (MAURI, 1996; ZURLO, 1999; CELASCHI, 2007; CAUTELA, 2007; MERONI, 2008). Franzato (2010) aponta que nesta época a comunidade científica italiana começou a estruturar um pensamento que vê a disciplina de design como um dos principais motores do desenvolvimento de estratégias organizacionais, observando as capacidades intrínsecas ao design e os métodos projetuais que poderiam ser úteis à formulação da estratégia. Assim, este pensamento em conjunto aos estudos internacionais sobre a relação entre design e estratégias já existentes, foi determinante para o surgimento do que então passou a ser denominado “design estratégico”.

Segundo Freire (2014), o design estratégico apresenta as competências da cultura de projeto úteis ao desenvolvimento das estratégias organizacionais e identifica uma abordagem metodológica para esse tipo de projeto. Essas capacidades englobam uma disposição à intuição, criatividade, uma abertura maior ao diálogo e a observação, a busca constante por inovação, a sensibilidade para interpretar sinais e tendências, a visualização, a síntese e a comunicação. Neste sentido Manzini (2017) coloca que:

“O design estratégico dialoga com as diversas áreas de conhecimento e com elas colabora pela sua capacidade de inovar e criar valor, da mesma forma que se beneficia do valor agregado pelos avanços projetuais, pelas práticas processuais e pelas tecnologias desenvolvidas e disponibilizadas por outras esferas do conhecimento técnico, cultural e científico” (MANZINI, 2017, p. 174).

Neste contexto, o design torna-se apto para conceber não só produtos, mas também inovações, processos, sistemas e organizações, assumindo uma posição estratégica que transcende o projeto tradicional e que afeta os rumos estratégicos de uma empresa (CAUTELA, 2007; CELASCHI e DESERTI, 2007; MERONI, 2008; ZURLO, 2010). A disciplina propicia um sistema de crenças, valores e ferramentas para que as organizações possam responder a um ambiente externo dinâmico. Como resultado, sistemas produto-serviço são gerados, unindo função, forma, valor e sentido (CELASCHI e DESERTI, 2007). Esses sistemas consistem em um conjunto integrado de produtos, serviços e comunicação que um ou mais atores, ou redes de atores, concebe e desenvolve para obter resultados específicos. Em uma dimensão estratégica, os sistemas produto-serviço devem produzir parcerias ganha-ganha (*win win solutions*), onde os interesses individuais da empresa e dos demais atores envolvidos convergem (MERONI, 2008). Portanto, no escopo do design estratégico o processo projetual não mais restringe-se a uma etapa de desenvolvimento de produtos, mas passa a ser disseminado pela organização como um todo, propiciando uma cultura de projeto que se integra à cultura da empresa, impactando nas diferentes esferas do negócio, especialmente na estratégia.

A palavra estratégia é amplamente discutida por diversos autores nos diferentes campos de conhecimento. Neste trabalho, o conceito de estratégia adotado aproxima-se da perspectiva design estratégico, que parte de uma visão do pensamento complexo. Assim, Zurlo (1999) define a estratégia como um processo coletivo de construção de sentido, capaz de prever cenários para a ação que podem ser modificados a partir do acaso (MORIN, 2005). Sob esse enfoque, os produtos e serviços de uma empresa são interpretados como valores dotados de sentido, pois ao fazerem sentido para os seus clientes, representam a realidade desta empresa. Assim, a estratégia organizacional torna-se capaz de transformar as competências organizacionais em performance e, com isso, fazer com que a empresa crie e comercialize produtos que a caracterizam e também inclua serviços que comunicam quem ela é. Logo, a estratégia é causa e consequência desse movimento (SCALETSKY *et al*, 2016). Para Mauri (1996), as estratégias podem ser compreendidas como um conjunto de saberes técnicos e intuitivos para se alcançar algo, sendo as mesmas concebidas por meio de um agir projetual transdisciplinar, capaz de conectar pontos de vista diferentes e de tecer competências e funções

interdependentes. Neste sentido, Manzini (2016) aponta que a construção da estratégia envolve o que o autor chama de “cultura dialógica” do design, referindo-se ao diálogo entre os atores envolvidos em um projeto, aptos a escutar mais, expandir suas mentes e convergirem para uma visão comum que gere resultados obtidos colaborativamente e que impulse um pensamento estratégico contínuo.

Segundo Zurlo (2010), um dos componentes que se destacam dentro da cultura e prática projetual em design estratégico é o posicionamento crítico-reflexivo. Entendendo o design estratégico como um processo de natureza crítica e interpretativa, orientado para a compreensão, definição e solução de problemas complexos, pode-se dizer que o mesmo atua na criação de novas e significativas visões de mundo. Assim, busca-se implementar essas visões através de estratégias pautadas do uso de uma plataforma de conhecimentos e ferramentas denominada metaprojeto.

O metaprojeto é essencial ao design estratégico, pois atribui uma dimensão estratégica ao projeto. O termo é a união dos verbetes meta e projeto, sendo que o primeiro significa além, ou reflexão crítica sobre; e o segundo antecipar, propor, ir além da escolha por simples intuição (DE MORAES, 2010). Na literatura metaprojeto é frequentemente utilizado como sinônimo de metadesign, termo discutido por diferentes autores e vieses. O entendimento de metadesign que mais se aproxima ao conceito de metaprojeto trabalhado no design estratégico é o proposto por Van Onck (1960) e Vassão (2010). Para Van Onck (1960) o metadesign é uma modalidade mais abstrata do design, uma espécie de diálogo crítico que precede o projeto em si e que constrói mecanismos que expandem o número de soluções possíveis para o mesmo. Neste sentido, Vassão complementa esta visão ao colocar que o metadesign muda o olhar sobre o projeto, encara-o como pergunta, e assim vendo a sua complexidade como oportunidade para experimentação (VASSÃO, 2010).

Endossando o entendimento de metadesign supracitado, alguns autores da corrente milanese de design estratégico utilizam o termo metaprojeto para apontar um espaço que permite a (re)interpretação do problema de projeto, além de proporcionar estímulos criativos para o desenvolvimento de um sistema produto-serviço (CELASCHI; DESERTI, 2007; DE MORAES, 2010). Este espaço possibilita, então, uma observação crítica da realidade existente (contexto atual) como também uma prospecção de novos contextos (desejados). Para tanto, o

metaprojeto reúne um conjunto de conhecimentos e processos específicos que contemplam referências materiais e imateriais, proporcionando estímulos criativos para o desenvolvimento de interfaces inovadoras para os produtos e serviços, além de promover o diálogo entre os atores envolvidos (CELASCHI; DESERTI, 2007; DE MORAES, 2010; SCALETSKY *et al*, 2016). Portanto, o metaprojeto está relacionado às características de anterioridade e simultaneidade do projeto, atuando como um segundo nível de reflexão. Nesse sentido, o metaprojeto surge como uma maneira alternativa de contribuição projetual em contextos complexos.

Faz-se importante apontar que o metaprojeto não corresponde a um modo de desenvolver projetos de design, mas sim a uma tentativa de estruturar o pensamento durante o processo projetual. Deve-se compreender o metaprojeto como uma forma de buscar novas informações, dentro ou fora das áreas relacionadas ao problema, e com isso ampliar a sua capacidade criativa, de modo a realizar novas conexões entre os conhecimentos adquiridos (DE MORAES, 2010; SCALETSKY *et al*, 2016). Neste contexto, as pesquisas servem como guias, orientando o projeto em meio a uma realidade em constante mutação. Assim, dois tipos de pesquisa metaprojetuais são utilizadas: a pesquisa contextual e a pesquisa não contextual, também conhecida como *blue sky*.

A pesquisa contextual analisa e interpreta os vínculos do ambiente organizacional, estabelecendo, em algumas vezes, limites para o projeto. Diante disso, apresenta três paradigmas de análise, consolidados em um documento que Celaschi e Deserti (2007) denominam “dossiê empresa-mercado”: o paradigma da empresa, dos usuários e do mercado. O primeiro abrange o *know-how* organizacional, os recursos disponíveis, a tipologia dos produtos, a identidade e a marca, orientação estratégica, modelo organizacional, sistema logístico, cadeia de valor, entre outros. O segundo, trata dos processos de compra, das situações de uso dos produtos, da percepção em relação à empresa e das necessidades e desejos dos usuários (clientes). O terceiro e último paradigma contempla o setor onde a empresa atua, seus concorrentes, dados de participação de mercado, potencial de crescimento, etc. A investigação contextual é um organizador de conhecimento, o que pode trazer uma visão abrangente e sistêmica sobre o negócio. Porém, faz-se importante ressaltar, que as pesquisas contextuais não desprezam os elementos circunstanciais, aqui entendidos como as situações inesperadas durante o projeto. Segundo Bittencourt *et al* (2016), esses elementos

denominados situacionais são fatores externos às organizações ao seu ambiente mais próximo, sendo decisivos, muitas vezes, para a sustentabilidade do projeto. Logo, devem fazer parte da pesquisa contextual.

A pesquisa não contextual, ou *blue sky*, é um processo aberto de busca de informações, tendências e trajetórias de inovação e traz consigo a ideia de fertilizar criativamente o desenvolvimento do projeto através de estímulos visuais, textuais e materiais. Para Celaschi (2007), a pesquisa não contextual opera, basicamente, a partir da busca de imagens, porém não é restrita às mesmas. Instrumentos como *moodboards*, *storyboards* e outros semelhantes são frequentemente utilizados neste tipo de investigação. A principal característica de uma pesquisa não contextual reside em seu afastamento de um problema projetual específico, sendo este afastamento orientado a outros setores e contextos. Ainda, esse formato possibilita um conhecimento dificilmente obtido a partir de processos analítico-dedutivos. As pesquisas contextuais e não contextuais têm como objetivo construir cenários de ação para o design (SCALETISKY *et al*, 2016). Logo, este tipo de pesquisa possui uma dimensão estratégica pois tangibiliza possíveis caminhos de projeto.

A diferença entre a pesquisa contextual e a pesquisa não contextual reside na relação das mesmas com o problema de projeto. O primeiro tipo de investigação se aproxima mais do contexto organizacional, já o segundo tipo busca fornecer outras formas de conhecimentos e referências para auxiliar na resolução do problema de projeto, menos atrelada à dados empíricos. Ao tratar dessas duas perspectivas e das relações sociais entre os envolvidos, pode-se dizer que as pesquisas contextuais e não contextuais acessam a origem e o funcionamento dos processos estratégicos que transformam as competências da empresa em desempenho organizacional, passando a abastecer diretamente a construção de cenários, *visions e concepts*⁴ (CELASCHI; DESERTI, 2007; DE MORAES, 2010; SCALETISKY *et al*, 2016).

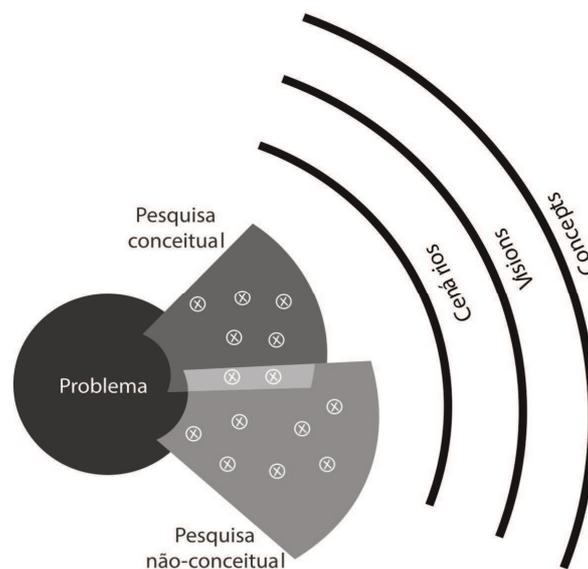
As informações obtidas através das pesquisas contextuais e de uma observação da realidade, ao serem organizadas identificam algumas meta tendências e uma base de dados que orientam o pensamento existente na busca

⁴ *Visions e concepts* são termos usualmente utilizados na literatura do design estratégico. *Visions* são vistas como possíveis caminhos, direções estratégicas enquanto um *concept* é uma forma de tangibilizar e fazer ver a estratégia (ZURLO, 2010; SCALETISKY, 2016).

por caminhos inovadores que façam a diferença no contexto atual (FILLMAN; FRANZATO, 2012). Essa busca implica na transformação de visões em hipóteses plausíveis, através da construção de cenários. Embora a construção de cenários não seja exclusiva da disciplina de design estratégico, constitui-se como uma das práticas mais utilizadas para a geração de inovação em um processo projetual. Cenários são visões compartilhadas que traduzem informações e intuições em conhecimento perceptível e evidenciando trajetórias de inovação (CELASCHI, 2007; MERONI, 2008). Manzini (2017, p.146) aponta que um cenário é um artefato comunicativo que proporciona “uma visão de mundo não apenas diferente do atual, mas também possível e, ao menos para alguns, desejável”. Assim, trabalhar com cenários significa antever o futuro, realizando uma construção imaginária embasada em fatos e eventos atuais. Quando decidem trabalhar com a elaboração de cenários, as organizações estão fazendo uma aposta em uma visão que pode se materializar em um futuro. Dessa forma, o cenário incuba os conceitos de projeto de maneira tal que estes sejam, efetivamente, coerentes com a oferta das organizações e as suas estratégias (MANZINI, JEGOU, 2006).

A fim de sintetizar o que foi exposto até aqui, apresenta-se uma figura que representa o espaço metaprojetual:

Figura 2 – Espaço metaprojetual



Fonte: Scaletsky *et al* (2016, p.22)

Nesta representação gráfica de metaprojeto busca-se fugir de uma visão linear que atravessa etapas. Aqui o metaprojeto é representado como um espaço de reflexão que irradia conhecimentos que orientam a crítica e a reflexão em um projeto. O círculo apresenta uma situação problemática, integrando-se às duas formas que representam as pesquisas contextual e não contextual. Nota-se que ambas as figuras se sobrepõem, não sendo excludentes, porém, a pesquisa contextual encontra-se mais próxima ao problema. Os arcos representam o conhecimento construído que irradia, podendo ser compreendidos “tanto como sinais que irão influenciar o espaço de projeto como um conhecimento que permanecerá fora do projeto” (SCALETSKY *et al*, 2016, p.22).

Por fim, o sentido atribuído à metaprojeto nesta dissertação implica em uma plataforma que favorece a reflexão e aprendizagem durante a concepção de um projeto, no caso deste trabalho, um modelo de negócio. Considerando que um negócio é influenciado pelo contexto que o circunda e o transforma, pode-se dizer que o metaprojeto surge como uma alternativa capaz de orientar sua projeção. Assim, deve-se observar o metaprojeto não só como uma atividade de suporte na criação de negócios, mas também como um instrumento que supera os modelos estáticos tradicionalmente difundidos para este fim, e evolui para um modelo dinâmico e flexível, no qual se fazem verificações contínuas por meio de constantes feedbacks em toda as fases projetuais.

2.3 Modelo de Negócios

Modelo de negócios é um conceito que vem sendo construído nos últimos anos no campo da administração. Apesar de bastante difundido atualmente, o termo modelo de negócios é utilizado por diferentes autores sem um consenso de sua definição, resultado das diferentes lentes teóricas utilizadas. Revisões recentes da literatura (ZOTT, AMIT; MASSA, 2011; KLANG; WALLNOFER; HACKLIN, 2014; WIRTZ *et al*, 2015) apontam um maior interesse no termo modelo de negócios a partir da década de 1990. Naquele contexto o mundo avançava para a era da informação, impulsionada pelo desenvolvimento de novas tecnologias, a expansão comercial e a disseminação da internet. Assim, houve uma mudança significativa

que resultou em novas configurações organizacionais, mais adaptadas à inovação e a um contexto dinâmico (ZOTT et al, 2011).

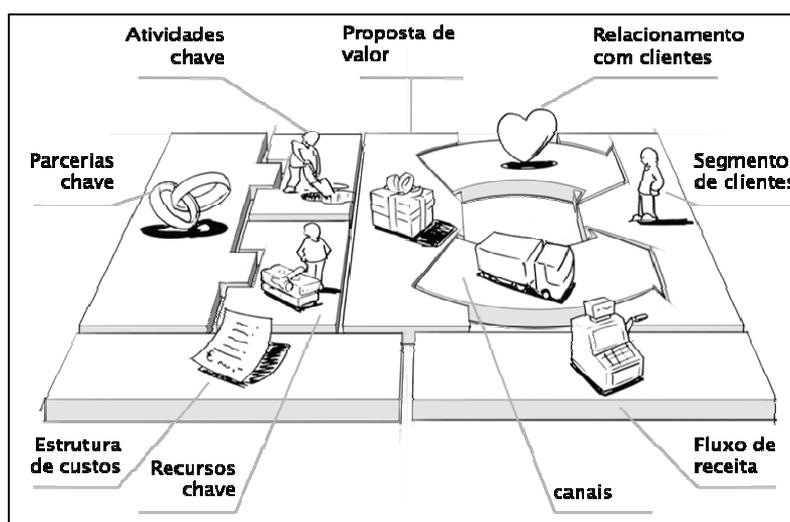
Ao discutirem o pensamento estratégico, alguns autores preocupam-se em distinguir alguns conceitos relacionados à modelos de negócios. Essa diferenciação faz-se importante, pois frequentemente os termos sobrepõem-se, especialmente modelo de negócios e estratégia. Um dos posicionamentos teóricos que explora essas diferenças conceituais parte de Casadesus-Masanell e Ricart (2010), que diferenciam e relacionam os conceitos de estratégia, modelos de negócios e táticas. Para os autores a estratégia reside na escolha do modelo de negócios que uma organização irá adotar para competir no mercado. O modelo de negócios, por sua vez, refere-se à lógica de funcionamento da empresa e a forma como ela cria valor para todas as partes interessadas. Estando o modelo de negócios estabelecido, o mesmo irá determinar as táticas que serão adotadas pela organização, relacionando-as aos possíveis mercados a serem explorados. Desta forma, para cada escolha estratégica haverá um modelo de negócios com uma composição de ações táticas correspondente, o que torna os conceitos interdependentes. Adotando uma perspectiva semelhante, Zott *et al* (2011) entende um modelo de negócio como uma representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas em uma organização, de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio. Este posicionamento voltado à captura de valor converge ao de outros autores como Chesbrough e Rosenbloom (2002), Teece (2010) e Osterwalder e Pigneur (2010).

Embora a literatura contemple algumas diferenças conceituais sobre o tema dentro desta perspectiva, diversos autores convergem em um sentido estrutural e funcional dos modelos de negócios (MAGRETTA, 2002; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; DASILVA; TRKMAN, 2014; DEMIL; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; TEECE, 2010; ZOTT *et al*, 2011), apontando que os mesmos são uma representação dos processos de uma organização, como a mesma oferece valor aos seus clientes e *stakeholders*, obtendo lucro e mantendo-se sustentável. Assim, esta dissertação entende modelo de negócios desta maneira.

Em um contexto empírico, os modelos de administração difundidos até o início dos anos 2000 para a criação de negócios já não eram mais suficientes para atender o mundo volátil que se apresentava aos empreendedores (COUTINHO e

PENHA, 2017). Naquela época Osterwalder (2004) buscava estruturar em suas pesquisas um modelo para a concepção de negócios que fosse alinhado ao dinamismo do contexto corporativo vigente. Assim, mais adiante, em 2010, publica junto a Pigneur o livro “*Business Model Generation*”, propondo um framework denominado *Business Model Canvas* (BMC) para a representação de modelos de negócios. Gerado a partir de um processo de cocriação com mais de 200 consultores ao redor do mundo, o framework propõe planificar em uma tela, de maneira simples, intuitiva e visual, um modelo de negócios, servindo para planejar e visualizar as principais funções de uma empresa, bem como suas relações. Osterwalder e Pigneur (2010) comparam o modelo de negócio à um sistema, onde um elemento influencia o outro. Desta forma, ele só faz sentido como um todo, e capturar o todo sem visualizá-lo é difícil. Neste sentido, ao fornecer uma visão sistêmica e flexível da organização, o BMC auxilia os empreendedores a aprimorarem os seus modelos de negócios, possibilitando que eles reflitam sobre seus processos de criação, diferenciação e inovação. Este processo de reflexão perpassa pelos nove blocos propostos pela ferramenta, que sintetizam as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Figura 3 – Business Model Canvas (BMC)



Fonte: OSTERWALDER e PIGNEUR (2010).

Os nove componentes do BMC são explicitados no quadro abaixo:

Quadro 2 – Os nove blocos do *Business Model Canvas*

PROPOSTA DE VALOR	É a descrição do conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes da empresa.
SEGMENTO DE CLIENTES	São os clientes que a empresa pretende atender, podendo ser mais de um tipo.
CANAIS	São os canais de comunicação da empresa, como ela atinge seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida.
RELACIONAMENTO COM CLIENTES	Descreve a forma que a empresa se relaciona com os clientes.
FONTES DE RECEITA	É o lucro que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos.
RECURSOS CHAVE	Descreve os principais ativos para que o modelo de negócio funcione.
ATIVIDADES CHAVE	São as atividades essenciais que a empresa deve executar para manter o negócio ativo.
PARCERIAS CHAVE	É a rede de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do negócio.
ESTRUTURA DE CUSTOS	São todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Fonte: A autora (2019) com base em Osterwilder e Pigneur (2010)

Hoje o *Business Model Canvas* é um popular instrumento no âmbito da gestão, sendo bastante utilizados por empreendedores que estejam iniciando seus negócios ou por organizações já existentes que desejam reformular sua maneira de atuação. Por ser uma ferramenta de compreensão simples, estratégica e funcional, o BMC revolucionou a maneira como as empresas contemporâneas pensam em novos negócios, produtos e serviços. Um dos aspectos mais interessantes do BMC é a capacidade de visualizar todas as partes do modelo de negócio em um único gráfico. Este aspecto possibilita ao empreendedor uma percepção da relação estratégica existente entre as diferentes áreas ali ilustradas, o que difere de outros instrumentos tradicionais de gestão, como o plano de negócio, onde as informações geralmente encontram-se espalhadas em inúmeras páginas, dificultando uma visão geral do negócio. Além disso, um plano de negócios não possibilita um processo de teste de hipóteses, em contraste ao BMC que pode ser

utilizado para acompanhar a evolução do modelo de negócio à medida em que o mesmo se desenvolve.

Por fim, a partir do surgimento do BMC abriram-se oportunidades para pensar, literalmente, o “design de um negócio”. Por ser uma ferramenta orientada pelo design, pautando-se em alguns aspectos como o pensamento visual, a prototipação e a experimentação, o BMC possibilitou um processo de concepção de negócios mais criativo. Firma-se, então, como uma proposta inovadora para a concepção, ou reformulação, de negócios pertencentes a um mercado cada vez mais tecnológico, complexo e incerto.

2.4 Moda e negócio

Antes de discorrer sobre negócios de moda, faz-se necessário uma maior compreensão sobre o termo moda e o sentido adotado neste estudo. Tendo em vista a complexidade do tema e a contribuição recebida de diversas disciplinas, não há um consenso sobre sua definição, porém, convergências entre os conceitos encontrados na literatura são encontradas. Pires (2008) aponta que a palavra moda deriva do latim *modus*, significando uma escolha, ou mecanismos de escolhas, realizados com base em critérios de gosto. Essas escolhas, então, encontram-se sempre associadas a questões coletivas, ou seja, algo que foi aceito por um grande número de pessoas e que, com o passar do tempo, se transforma em sinônimo de gosto e de padrão estético específicos de determinado período ou de um nicho de pessoas (BRAGA, 2014). Nesta direção, Treptow (2003, p.26) coloca que a moda é “[...]um fenômeno social de caráter temporário que descreve a aceitação e disseminação de um padrão ou estilo, pelo mercado consumidor, até a sua massificação e conseqüente obsolência como diferenciador social”. Além de fenômeno social, pode-se dizer que a moda é, também, um fenômeno cultural, pois permite ao indivíduo se qualificar e se ressignificar através do vestuário e da aparência.

A literatura sobre o tema é vasta e nela encontram-se diferentes perspectivas, algumas com um olhar mais filosófico e sociológico, outras com um olhar mais mercadológico. Dado o caráter aplicado dessa dissertação, a perspectiva aqui adotada entende a moda como um fenômeno cultural complexo

que inclui uma indústria de confecção e varejo global (POSNER, 2015). Para Dillon (2012) a moda enquanto sistema engloba organizações, pessoas, tecnologia, atividades, informações e recursos envolvidos em levar um produto ou serviço do fornecedor ao consumidor. É um sistema de mudanças sazonais de tendências que acompanham o vestuário e onde a obsolescência programada de produtos é orientada pela dinâmica do mercado. Assim, o termo “moda” aparecerá no decorrer da pesquisa considerando o conceito proposto por Dillon (2012), porém, sem desconsiderar a natureza imaterial intrínseca ao fenômeno. Afinal, “a moda sempre representou um produto do imaginário, um consumo que se qualifica tanto por suas características materiais quanto por aquelas sociais e imateriais” (CIETTA, 2017).

2.4.1 Percurso Histórico

A moda como um negócio, próximo ao entendimento que se tem hoje, teve início com o nascimento da Alta Costura (1858), quando o até então costureiro Charles Frederick Worth inaugura sua primeira *maison* de moda em Paris (JONES, 2003; TREPTOW, 2003). A abertura da Maison Worth foi um marco na história da moda, pois foi o primeiro criador a adquirir o status de estilista, não apenas de costureiro. Além disso, Worth era considerado um visionário para época, implementando inovações como as etiquetas assinadas com seu nome nas roupas que produzia bem como o formato de apresentação de seus produtos. O primeiro registro que existe em relação ao lançamento de coleções refere-se aos eventos organizados por Worth, onde os modelos confeccionados pelo estilista eram apresentados ao público de acordo com as estações vigentes (JONES, 2003; BLACKMAN, 2011). Esse tipo de formato, inovador para a época, deu início ao calendário de moda utilizado até hoje, que orienta toda o processo de pesquisa, desenvolvimento e lançamento de produtos no mercado às estações do ano (outono/inverno e primavera/verão). A partir do nascimento e da consolidação da Alta Costura, toda a dinâmica do mercado de moda começa a se transformar, dando início a um sistema composto por ateliês que em um futuro viriam a se transformar em marcas de prestígio.

Meio século depois, a partir da década de 1960, surge um novo formato de criação, produção e venda de produtos de moda: o *Prêt-à-porter*⁵. Impulsionado por mudanças sociais, o *prêt-à-porter* transformou a lógica da produção industrial de moda até então vigente. Segundo Lipovetsky (2009), o surgimento do *prêt-à-porter* coincide com a emergência de uma sociedade cada vez mais sedenta pelo novo e pelo ato de consumir. Esta sociedade inclinava-se a acompanhar as dinâmicas sociais, portanto um novo formato era emergente, diferente da Alta Costura que impunha uma estética mais clássica, exclusiva e com preços altos. Assim, neste período a produção em escala industrial de roupas passa a ser disseminada, ganhando status ao agregar às roupas funcionais, estilo. Com o desenvolvimento do estilismo, o vestuário industrial de massa muda de estatuto, tornando-se definitivamente um produto da moda (JONES, 2003), passando a ser vendido inicialmente em grandes magazines e, mais adiante, em boutiques próprias das grifes e lojas multimarcas.

Por fim, um dos últimos componentes da indústria da moda a se formar foi o mercado de massa, consolidando-se no final do século XX através do *fast fashion*⁶. Com o avanço tecnológico, novos hábitos de consumo surgiram, embasados no livre acesso aos meios digitais. Assim, consumidores que possuíam cada vez mais informação de moda, através do acesso a blogs, sites e redes sociais, impuseram uma nova dinâmica ao mercado, mais acelerada (CIETTA, 2017; DILLON, 2012). Fatores como os preços baixos, coleções com um mix variado de produtos e tendências de moda disponíveis nas lojas a cada semana, fez com que o *fast fashion* se expandisse rapidamente. Hoje, este formato é um dos pilares de funcionamento do sistema de moda, abrangendo cadeias como a Zara, H&M, Renner, entre outras.

Esses três períodos, encontrados na história da moda como “A moda dos 100 anos” (BLACKMAN, 2011) Criaram um sistema complexo, mas ao mesmo tempo organizado, que vive da relação contínua entre vida, gosto social, exigências individuais e mercado. Esse sistema, então, traduz-se na chamada indústria da moda.

5 Termo originado do francês, que significa “pronto para vestir” (DILLON, 2012). Indica um formato de produção de roupas aonde o cliente final adquiri a peça pronta, sem ter que encomendar e produzir sob medida como feito nas maisons de Alta Costura.

6 Expressão que define a oferta acelerada de produtos orientados pelas últimas tendências, vendidos a um preço baixo e direcionados ao mercado de massa (DILLON, 2012).

2.4.2 Indústria da Moda

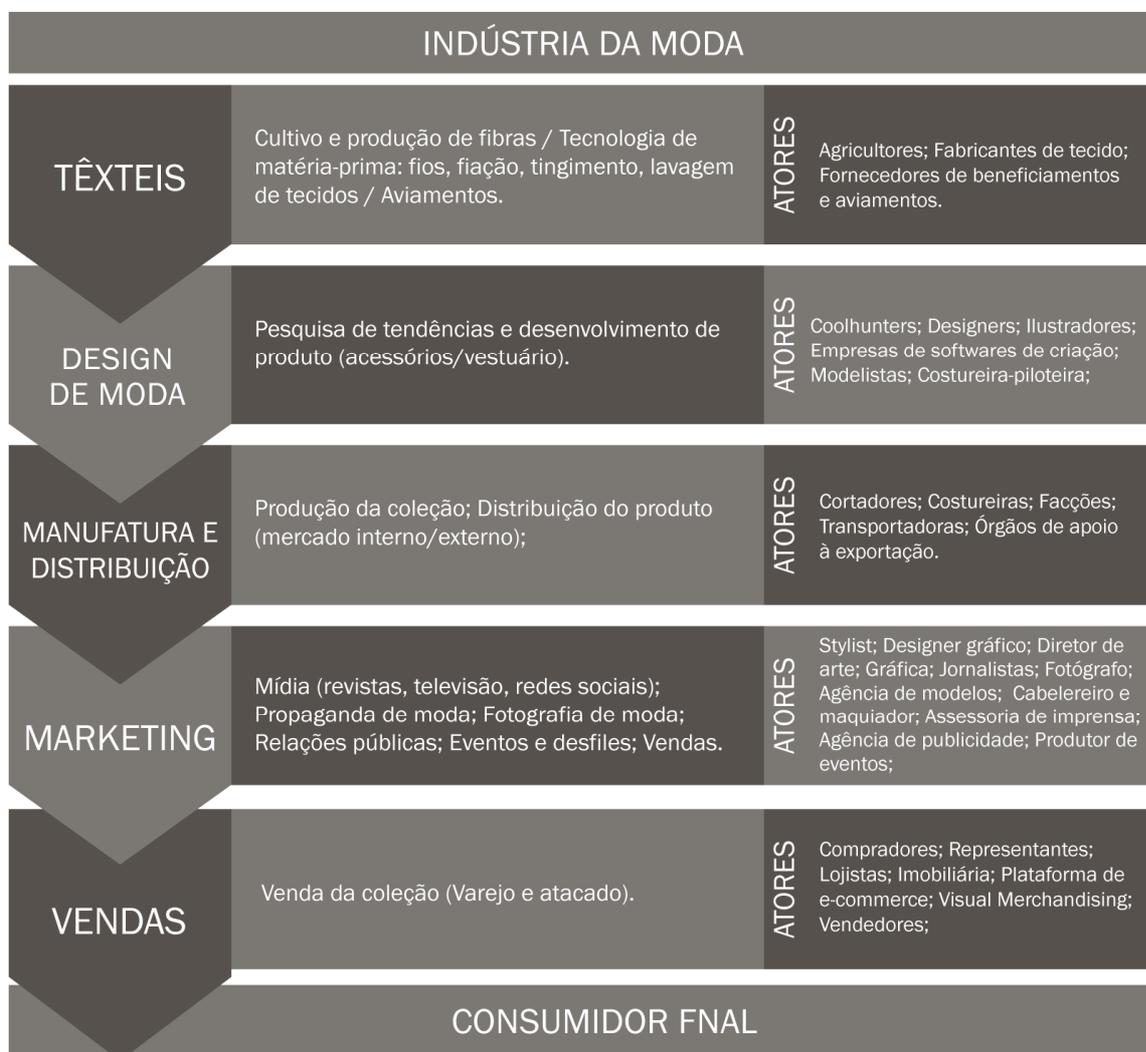
A indústria da moda movimentava milhões de dólares e situa-se como um dos setores mais fortes da economia mundial. No Brasil, há diversos segmentos industriais e, de acordo com a ABIT (2015), o setor teve um faturamento de US\$ 33 bilhões em 2006, sendo um dos únicos países em desenvolvimento que possui todas as etapas de produção bem desenvolvidas. O parque têxtil brasileiro é o sexto maior do mundo, empregando 1,65 milhões de pessoas e tendo mais de 25 mil empresas, concentradas principalmente nas regiões sul e sudeste.

Cada indústria possui uma gama única de habilidades técnicas e comerciais e na indústria da moda não é diferente. Moraes (2008, p. 76) expressa a complexidade da indústria da moda ao apontar que “da natureza ao consumidor final, o negócio da moda envolve uma série de empresas e atividades. Ao usar uma roupa, o consumidor está finalizando uma cadeia que envolve uma das mais dinâmicas atividades da economia”. Assim, a indústria da moda inclui principalmente a produção de matéria prima, o design, a fabricação, a publicidade e o varejo de roupas e acessórios, mas, também inclui uma série de profissões de apoio e indústrias próximas (BURKE, 2013; POSNER, 2015). Esse fluxo que inicia no desenvolvimento de matéria prima e de produto e vai até a distribuição ao consumidor final é conceituado na literatura como a cadeia produtiva da moda (FRINGS, 2015; BURKE, 2013), cadeia de fornecimento (JONES, 2010; MEADOWS, 2013) ou cadeia de suprimentos (DILLON, 2012). Embora a nomenclatura não seja uniforme, os diferentes autores referem-se à mesma coisa.

Tradicionalmente em designers empreendedores os conhecimentos relativos à criação e ao desenvolvimento de produto são intrínsecos, porém, há ainda, uma necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre a natureza particular da indústria da moda e de todos os componentes presentes na mesma. De acordo com Cietta (2017), o empresário de moda deve conhecer toda a cadeia e seus mecanismos, as inter-relações entre a empresa e o ambiente externo e a definição dos interesses de cada um de seus stakeholders.

Burke (2013) analisa toda a cadeia de valor da indústria da moda e conceitua a relação entre os elementos e setores da mesma como integração vertical, que inicia na produção de fios e finaliza na venda dos produtos ao consumidor final. A figura abaixo sintetiza este conceito:

Figura 4 - Integração Vertical da Indústria da Moda



Fonte: A autora (2019) com base em Burke (p. 20 e 21, 2013)

Percebe-se que a natureza da indústria da moda é o que Cietta (2017) denomina de “híbrida”, uma vez que não é apenas uma indústria cultural, mas também uma indústria manufatureira. O autor discorre que até pouco tempo não havia sido descoberto o equilíbrio adequado entre as naturezas “imaterial” e “material” do produto de moda, porque esta ambiguidade é atípica entre os produtos puramente culturais (como filmes e propagandas) ou puramente manufaturados (produtos físicos). Assim, tal modo de pensar a indústria possui uma relação direta com o modo pelo qual se projeta, se organiza e se gerencia

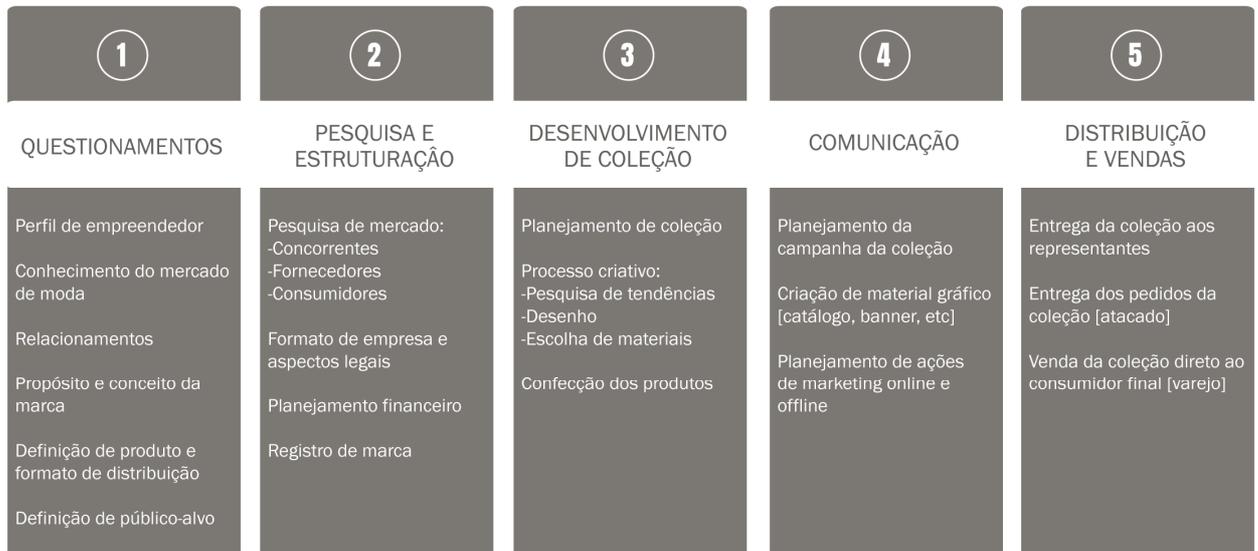
uma marca de moda. Desta forma, torna-se fundamental compreender a natureza específica dessa indústria, uma vez que a essência de produto criativo híbrido faz com que as variáveis consideradas relevantes neste tipo de negócio sejam diferentes daquelas relevantes em outros setores. Com isso, dificilmente as análises e as soluções adequadas para outras indústrias poderão ser simplesmente transferidas e aplicadas ao setor de moda (CIETTA, 2017).

2.4.3 Marcas de Moda

Como visto anteriormente, a indústria da moda abrange diversos setores, formatos de negócios e atividades diferentes. Entre eles encontram-se as marcas de moda, aqui entendidas como empresas que desenvolvem e comercializam produtos através de coleções baseadas em um conceito e destinadas à um determinado público. Uma marca de moda embasa-se em três etapas principais: a criação, a produção e a distribuição de produtos. Porém, essas etapas se subdividem em outras que, por sua vez, se relacionam com outras diferentes. Portanto, para empreender através de uma marca de moda é necessário entender todas as relações internas e externas que a permeiam, bem como suas subdivisões. Qualquer que seja o setor de mercado, é essencial que o designer empreendedor trabalhe dentro das possibilidades que lhe são oferecidas dentro da indústria de moda (JONES, 2010).

Burke (2013) e Meadows (2013), são uns dos principais autores que exploram o processo de gestão de negócios de moda, concentrando-se em pequenas empresas que estejam iniciando como marcas de moda. Para os autores, existem algumas etapas principais que o empreendedor deve seguir para abrir o negócio. A figura abaixo sintetiza essas etapas e mescla o posicionamento dos dois autores em relação aos processos necessários para abrir uma marca de moda, sendo as nomenclaturas das etapas criadas pela autora desta dissertação.

Figura 5 - Etapas para montar uma marca de moda



Fonte: A autora (2019), com base em Burke (2013) e Meadows (2013).

O processo inicial, denominado “*Questionamentos*”, reside na reflexão sobre a abertura do negócio, considerando aspectos relativos ao perfil pessoal do empreendedor, às habilidades técnicas e produtivas exigidas para se ter uma marca de moda, a construção de relacionamentos, o conhecimento do mercado e os prós e contras intrínsecos ao processo de gestão de uma empresa. A partir destes questionamentos é que consolida-se a “ideia do negócio”, ou seja, define-se qual o propósito da marca, que pode ser, por exemplo, apoiar uma causa (ser uma marca sustentável), resolver um problema de um nicho específico (criar roupas para deficientes) ou simplesmente descrever qual será o conceito estético e simbólico que a marca irá consolidar no mercado (marca de design extravagante que tem o intuito de vender um estilo de vida luxuoso). Ainda nesta etapa define-se que tipo de produto será comercializado (vestuário, sapatos ou acessórios), qual será o segmento de mercado atendido (alta moda, *prêt-à-porter* ou mercado de massa) e de que forma será feita a venda da coleção (via pedido, no atacado, ou para consumidor final, no varejo através de loja física ou e-commerce). Assim, inicia-se, também, o planejamento da identidade visual e a escolha do nome da marca.

Com a ideia do negócio consolidada e uma estratégia já definida, parte-se para etapa seguinte, “*Pesquisa e estruturação*”, onde são analisados o mercado de

atuação da marca, quem são os concorrentes, potenciais consumidores e fornecedores para o desenvolvimento de produto. Nesta etapa faz-se necessário também definir qual será o ambiente de trabalho da empresa, ou seja, se é necessário alugar um espaço e contratar pessoas ou se é possível trabalhar *home office* e terceirizar os demais processos da marca. Estas decisões implicam diretamente na estrutura legal da empresa, portanto é a partir das mesmas que será escolhido o formato mais adequado para o novo empreendimento (empresa individual, sociedade limitada, etc). Aqui os custos para abrir e manter o negócio já podem ser mensurados, evoluindo para um planejamento financeiro inicial. Por fim, deve-se entrar com o pedido de registro de marca em um órgão responsável, no caso do Brasil, O Instituto Nacional de Propriedade Intelectual.

Após a estruturação da empresa e com as informações oriundas das pesquisas feitas em mãos, inicia-se a etapa de “*Desenvolvimento de coleção*”. Para iniciar uma marca de moda é necessário desenvolver uma coleção inicial, que dependendo do formato de venda adotado pela empresa será produzida como um mostruário para orientar pedidos (venda em atacado) ou como estoque (venda em varejo). O início de qualquer coleção reside no planejamento da mesma, onde aspectos como a composição da coleção (número de peças desenvolvidas), linhas de produto, cronograma e o orçamento disponível devem ser considerados. Assim, o processo criativo começa na pesquisa de tendências (comportamento/estilo) e de materiais disponíveis no mercado, evoluindo para o desenho das peças e a confecção das mesmas. Neste momento é comum que diferentes atividades ocorram paralelamente, como a compra de matéria-prima, a modelagem, o desenvolvimento da peça piloto (protótipo) e a aprovação das peças que farão parte da coleção final.

A última etapa, “*Comunicação e Vendas*”, engloba diferentes processos relativos a comunicação do conceito da marca bem como a venda dos produtos. Assim, inicia-se pelo planejamento da campanha de moda, onde, a partir do tema de coleção e da identidade da marca, define-se a estética e o formato de veiculação do material (catálogo impresso ou digital, outdoor, vídeo, *e-commerce*, redes sociais) bem como a escolha da locação das fotos e da equipe de profissionais (modelo, fotógrafo, maquiador, produtor de moda). Com a campanha feita e os materiais prontos, são criadas as ações de marketing com foco na divulgação e venda da coleção. Nota-se que aqui, tanto as ações de marketing

quanto a distribuição da coleção dependem diretamente do modelo de negócio definido pela marca inicialmente.

Em relação à tangibilidade e organização do negócio, ambos os autores citam a criação de um plano de negócios. Para Burke (2013, p.65)⁷, o documento é o primeiro passo a ser feito, visto que “ele confirma se o negócio proposto é possível e possibilita um melhor uso dos recursos disponíveis”. Meadows (2013), por sua vez, não aponta o plano de negócios como algo indispensável para a criação de uma marca de moda, porém sugere que, caso o empreendedor busque um investidor ou um crédito no banco, o documento será necessário. Aqui questiona-se o posicionamento de Burke (2013), pois como é possível iniciar uma marca a partir de um documento formal e bem estruturado como um plano de negócios quando as etapas de pesquisa e de planejamento de coleção sequer foram iniciadas? Boa parte dos dados, especialmente financeiros, advém dessas etapas.

A representação de Meadows (2013) e Burke (2013) sobre a construção de marcas de moda falha ao sugerir um caminho linear que poucas vezes ocorre na realidade do mercado. Além disso, percebeu-se uma lacuna referente a experiência do consumidor nos processos propostos pelos autores, o que de fato faz-se importante uma vez que a mesma é diretamente atrelada ao produto, à comunicação e ao serviço prestado pela marca. Ao aderir a uma marca, muitos consumidores esperam se apropriar das qualidades propostas por ela e sentirem-se envolvidos em sua proposta de valor (POSNER, 2015). Assim, torna-se essencial, em uma indústria como a da moda, que os processos de significação sejam pensados em cada ponto de contato com o cliente, ultrapassando somente as campanhas de marketing.

Posto isso, pode-se dizer que o conhecimento acerca da indústria da moda é de extrema importância para uma marca iniciante, determinando o seu sucesso no mercado. Visto que o processo de abertura de uma marca de moda engloba várias atividades em cada uma das etapas até aqui vistas, é essencial que o designer que atua como gestor desenvolva uma visão holística e compreenda como cada fase se relaciona, resultando em decisões estratégicas em todas as facetas de negócio. Cietta (2017) defende que uma empresa de moda necessita adotar uma visão

⁷ Livre tradução do original em inglês

sistêmica caso queira competir nos setores criativos híbridos. O autor denomina a visão sistêmica de “circular” e aponta que uma das formas de melhor adotar este tipo de visão é no desenvolvimento do modelo de negócio, elemento este que Cietta (2017) considera como o ponto de partida para a sustentabilidade de uma empresa de moda.

A partir do exposto, pode-se entender que é na reflexão e na construção do modelo de negócio que o empreendedor de moda conseguirá gerenciar o equilíbrio entre o valor imaterial (identidade visual, design, comunicação, serviço) e o valor material (modelagem, matéria prima, produção industrial) do produto, uma vez que sua natureza híbrida impõe condutas próprias para o seu desenvolvimento, venda e consumo final. Adotando-se a perspectiva de que empreendedores de moda tradicionalmente possuem uma visão parcial de seus negócios e, por este motivo, frequentemente tomam decisões olhando um aspecto isoladamente, questiona-se: seriam novos métodos e instrumentos necessários para concepção de marcas de moda?

2.5 O design na construção de negócios de moda

O design existe em uma ampla variedade de contextos ligados à sociedade e nos últimos tempos tem se imposto como um meio para estimular a inovação em contextos organizacionais. Nesta ampliação de seu escopo, a disciplina assume um caráter transversal à área de Administração, operando em temáticas referentes à cultura organizacional, criação de estratégias e gestão de negócios.

A partir dos anos 1990 e 2000, o campo da administração abre-se ao diálogo com o design empiricamente a fim de moldar um perfil cognitivo capaz de lidar com a complexidade, unindo, assim, o pensar e o fazer criativo do design com o conceito e a prática de gestão (COUTINHO; PENHA, 2017). Neste contexto, através do surgimento de novas metodologias orientadas pelo design, observou-se que a disciplina poderia complementar e evoluir alguns aspectos tradicionais da administração, a partir de seu modo particular de pensar e agir. Desse modo, o pensamento de design passa a ser reconhecido como um dos principais agentes de crescimento econômico e da geração de inovação, pautando uma crescente

demanda pela inserção da disciplina em contextos corporativos (NEUMEIER, 2010; BUCHANAN, 2015).

Há algum tempo a atividade de design não se restringe mais à projeção de artefatos estéticos, funcionais e tangíveis, mas evolui sua prática para a projeção de serviços, experiências e significados. A lógica de design, tanto em relação ao pensamento quanto em relação às práticas, é hoje, então, amplamente aceita em uma variedade de contextos empresariais e sociais, onde as metodologias de projeto antes aplicadas na concepção de produtos passam a ser utilizadas no projeto de sistemas, processos, serviços, interfaces digitais, entretenimento, comunicações e outros tipos de atividades centradas no ser humano (MURATOVSKI, 2015). O design evolui, portanto, de um design que se ocupa do “como fazer”, relacionado à concepção de produtos e conceitos estéticos, para um design do “que fazer”, relacionado à estratégia e à gestão de negócios.

Para que haja esse entendimento, é necessário explicitar que design e administração contemplam raciocínios diferentes em relação ao processo de construção de estratégia, o que de fato origina-se das bases epistemológicas das duas áreas. O design é, por natureza, uma disciplina qualitativa, que prioriza o raciocínio abduativo em sua prática. Já a administração possui um olhar mais analítico para as situações, observando a causa e o efeito das decisões tomadas pelos gestores a partir de informações bem estruturadas (LIEDTKA, 2010). Neste sentido, Zurlo (2010) argumenta que a gestão prioriza dados e objetividade, já o design opera dentro de uma realidade imprevisível e mais suscetível a mudanças de percurso. Esta diferença entre as áreas também é discutida por Nieumeier (2010) e Liedtka (2010), que classificam o raciocínio da gestão como dedutivo (baseado na prova de que algo existe) e indutivo (fundamentado na observação de algo existe) e o raciocínio de design como abduativo (capaz de imaginar que algo pode existir). Liedtka (2010), aponta, ainda, que a lógica de pensamento de negócios tende a basear-se mais na racionalidade - onde a realidade é precisa e quantificável - e a lógica de pensamento do design baseia-se mais na experiência do que em dados e estatísticas. É neste espaço, então, que um modo de pensar integrador, característico do design, pode entrar em ação, orientado pela imaginação, intuição e a criatividade. Além disso, a empatia com o usuário, a abertura à colaboração, experimentação, à cocriação de valor e a predisposição ao

risco tornam o design adequado ao contexto empreendedor (COUTINHO; PENHA, 2017).

Por ser uma área criativa, o design contempla uma maneira particular de raciocinar e de operar que difere da área da administração, porém, isso não significa que ambas as áreas não possam complementar-se, pelo contrário, devem. Neste contexto, Buchanan (2015) aproxima as duas disciplinas ao apontar que enquanto o produto projetado pelo design é um artefato, o produto projetado pela administração é a própria organização. Assim, design e administração convergem no sentido de operar articulando processos, pessoas e ativos. Na visão de Buchanan (2015), um dos aspectos que diferencia uma gestão orientada pelo design é o fato da disciplina ser capaz de operar diretamente na qualidade da experiência de todos os envolvidos com a empresa, seja em um contexto interno ou externo à mesma.

Trazendo esta afirmação para um negócio de moda, pode-se dizer que a qualidade da experiência a ser considerada seria tanto a do designer empreendedor e dos colaboradores internos da empresa (contexto interno), quanto na rede de parceiros, clientes e a sociedade onde a organização se insere (contexto externo). Esse processo de articulação dos diferentes atores envolvidos com a organização reflete uma das principais características do design estratégico: interpretar a complexidade existente e pensar de uma maneira sistêmica, conectando pontos de vista diferentes em uma construção coletiva de sentido (ZURLO, 2010). Esta forma de pensar necessita ser melhor desenvolvida em contextos organizacionais, especialmente em empresas de moda, uma vez que operam em uma indústria que além de englobar diferentes esferas e atores, impõe ao pequeno empreendedor uma rotina dinâmica, onde o mesmo normalmente desempenha diferentes papéis e lida com diversas atividades ao mesmo tempo.

Nesta direção, Mauri (1996) corrobora que é preciso uma mudança de mentalidade organizacional, havendo uma necessidade de romper com o tradicional raciocínio cartesiano, onde os fatos ocorrem em uma sequência de eventos lineares. Esta mudança de mentalidade é suscitada pelo cenário atual, complexo, caracterizado pela abundância de informações, facilmente disponíveis e desconexas (MORIN, 2011). É imprescindível, então, que empreendedores de moda empreguem a capacidade de síntese intrínseca à cultura projetual também no âmbito de gestão.

Para Brown (2012) o status quo adormece a imaginação e uma maneira de superar este problema é desafiar nossas presunções iniciais com perguntas que comecem com “e se”? Assim, a construção de negócios orientada pelo design deve possibilitar ao empreendedor uma postura mais crítica, questionando o que poderia ser diferente no mercado que pretende atuar. Esses questionamentos permitem visualizar a forma como a empresa irá operar, gerar valor ao mercado, definindo seus principais fluxos e processos e permitindo uma análise de sua atuação. Essa visualização pode ser a partir da construção de cenários, que consistem em uma simulação no qual se inserem artefatos inexistentes, mas possíveis, favorecendo a discussão e a avaliação dos seus pressupostos e implicações pelos atores envolvidos (MANZINI E JEGOU, 2006). Assim, os cenários podem orientar o desenvolvimento de negócios mais inovadores, pois ao vislumbrarem caminhos possíveis para a organização e questionarem suas dimensões, empreendedores saem da segurança do convencional e de planos tão determinados e estáticos.

No contexto atual, para que um modelo de negócio seja eficiente é necessário que seja inovador. Como comentado anteriormente, o design é uma disciplina que é orientada para a inovação, em todas as esferas, da tecnológica à significativa. Em empresas de moda, as inovações permeiam todas essas esferas, englobando desde novos materiais a serem empregados nos produtos até novas maneiras de encantar e engajar o consumidor. Porém, mais do que apenas uma inovação tecnológica, espera-se uma inovação de significado, uma vez que marcas de moda lidam com aspectos intangíveis em um grau muitas vezes maior do que em aspectos tangíveis. Pode-se dizer, então, que construir um modelo de negócio inovador é, também, operar no processo de significação, desde o desenvolvimento de produto até a experiência do usuário. Assim, o desenvolvimento de um negócio deve oportunizar um momento de reflexão onde o empreendedor entenda qual o seu propósito no mercado e, também, quais os elementos necessários para a construção de sentido e entrega de valor ao consumidor e sociedade.

Para uma marca de moda, este tipo de reflexão é fundamental, pois faz parte de um mercado fomentado pelo desejo e, cada vez mais, pelos valores e causas apoiadas pelas grifes. Sabe-se que “os significados transformaram o mercado, o produto e, inevitavelmente toda a cadeia de empresas que os cria e os produz industrialmente” (CIETTA, 2017, p.98). Neste contexto, é visível que nos últimos anos a indústria vem presenciando o crescimento de inúmeros debates

acerca de causas sociais, de forma que as empresas não puderam mais ignorar pautas como o trabalho justo e bem remunerado, a sustentabilidade ambiental, a diversidade, entre outras. Neste sentido, Neumeier (2010, p.46) coloca que a essência dos negócios não é mecânica, mas humana e que hoje “estamos descobrindo que a inovação destituída de emoção é enfadonha, que produtos sem teor estético não nos atraem, que marcas desprovidas de significado não são desejadas e que uma empresa sem ética não é sustentável”. Até pouco tempo atrás o valor imaterial na área da moda era representado quase que unicamente pela marca, porém, atualmente, a marca é apenas um dos vários componentes do valor imaterial do produto. Aspectos como a sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e pontos de venda podem representar alguns dos fatores que influenciam na escolha dos consumidores.

Na ótica do design estratégico, a integração entre produto e significado é clara, pois para entregar sentido ao usuário final e aos demais envolvidos, é preciso projetar estratégias coerentes com o meio de atuação da empresa, desde o início. Assim, a disciplina pode operar como um elemento articulador das temáticas de produção de significados em marcas de moda, visto que a cultura de design atravessa por uma transformação e abre-se às emergências das novas realidades, prestando a atenção a questões que refletem as preocupações da sociedade como um todo (BENTZ, 2013). Estando a moda diretamente relacionada com a expressão de ideias, desejos e crenças em circulação na sociedade, compreender esses tipos de questões torna-se essencial para uma empresa inserida neste segmento construir seus processos de significação e, conseqüentemente, consolidar um modelo de negócios adequado à uma indústria híbrida (CIETTA, 2017). Hoje, esse tipo de abordagem torna-se cada vez mais emergente, uma vez que as pessoas estão em busca de experiências significativas e emocionalmente satisfatórias. Cada componente de um produto ou serviço deve se encaixar afim de criar uma boa experiência, afinal muitas das ideias encontradas no mercado fracassam devido aos usuários exigirem mais do que um bom desempenho em uma embalagem bonita e bem projetada.

A partir do exposto até aqui, percebe-se, então, que são necessários novos olhares em relação à criação e a gestão de empresas de moda. Neste contexto, a utilização de abordagens alternativas, como as guiadas pelo design e feitas para designers, torna-se uma oportunidade para compreender melhor muitos dos

aspectos que distinguem o setor de moda dos demais, visto que o design também integra a indústria criativa. Assim, a cultura de projeto e o modo design de raciocinar podem assumir uma dimensão estratégica, especificamente através do metaprojeto, orientando o desenvolvimento de novos negócios no âmbito da moda.

Ao entender o espaço metaprojetual como uma plataforma de conhecimentos, pode-se dizer, então, que o mesmo é capaz de estimular uma atitude crítica-reflexiva. Isso se dá porque ao longo do processo metaprojetual há uma análise, seleção, separação e uma organização dos dados coletados pelo empreendedor durante o processo de estruturação do negócio, assim, o mesmo atua relacionando os elementos disponíveis de um paradigma a outro em busca de sentido. Além disso, deve-se destacar o aprendizado obtido durante este processo, possibilitado pelo diálogo constante com a rede de valor da empresa, pela experimentação das possibilidades e por um posicionamento questionador, típicos da disciplina de design.

Em negócios pertencentes à indústria criativa, em especial a da Moda, fica clara a necessidade de abordagens que possibilitem este tipo de conduta, crítica-reflexiva. Uma vez que a indústria da moda é complexa, englobando vários elementos que se inter-relacionam, faz-se necessário aos empreendedores do ramo um maior entendimento das relações presentes, observando que todas as decisões tomadas na construção de suas marcas geram um impacto no ecossistema onde a empresa se insere. Se a empresa não consegue fazer com que toda a cadeia de criação, produção e venda crie valor no produto, o que acontecerá é exatamente o oposto: em determinados momentos, algumas etapas da cadeia podem estar corroendo o valor da empresa – o valor criado pelo designer de moda é destruído pela produção (no caso do trabalho análogo à escravidão) ou na venda (no caso do representante) –, pois cada aspecto específico do valor é criado (ou destruído) em cada etapa do processo (CIETTA, 2017).

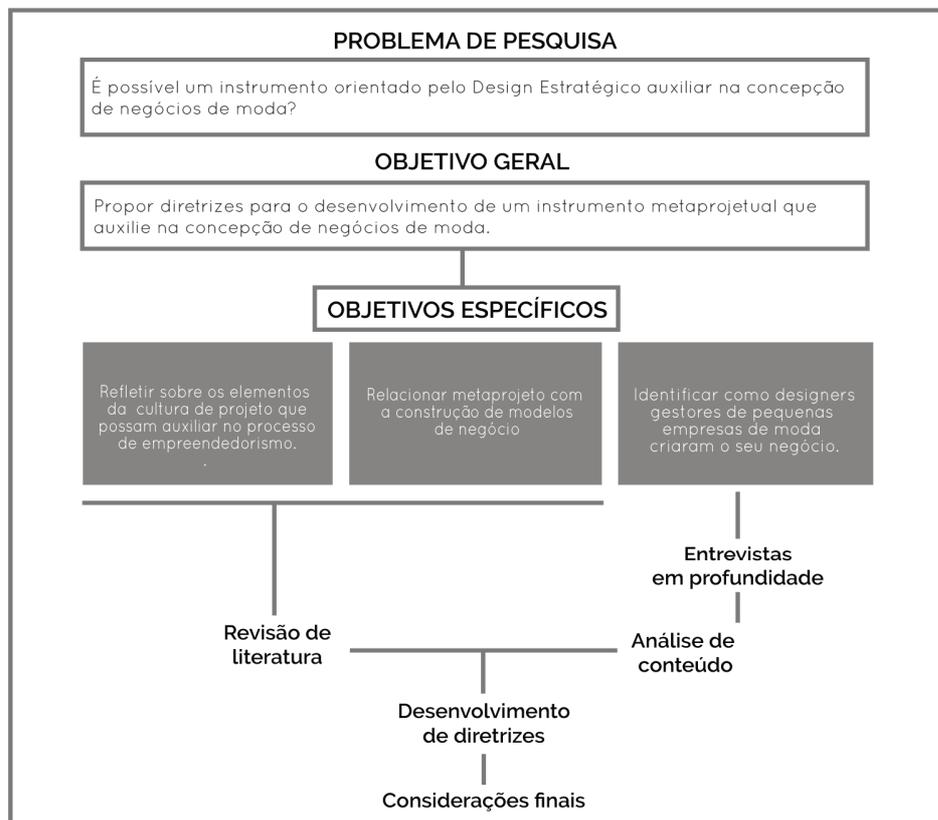
Portanto, ao conceber uma marca de moda, o designer empreendedor deve considerar todos os aspectos presentes nessa indústria, além de compreender que esse tipo de negócio deve ser conduzido observando-se não só aspectos criativos, mas também elementos base da área de administração que orientem a construção e a gestão de uma empresa. Essa relação entre moda e empreendedorismo pode ser impulsionada e facilitada pelo design, visto que designers partilham da mesma cultura de projeto intrínseca à disciplina. Sabe-se que o design é capaz de articular

inovações sociais, desenvolvendo e contribuindo para sistemas mais sustentáveis em todas as esferas. Por quê, então, não iniciar esta articulação através da elaboração da estratégia e de modelos de negócios?

3 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos traçados nesta dissertação, realizou-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, que conforme Flick (2009) justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, analisando a experiência dos indivíduos em relação a eventos, processos e estruturas inseridos em cenários sociais. Uma vez que o tema empreendedorismo em design é ainda pouco explorado, especialmente no âmbito da moda, este tipo de pesquisa torna-se adequada para a investigação em questão. Além disso, por ter o objetivo de gerar conhecimentos para uma futura aplicação prática em pequenas empresas de moda, pode-se considerar a natureza desta pesquisa como aplicada, o que vai de encontro ao interesse da autora, que acredita que tanto o contexto acadêmico como o mercadológico podem se beneficiar dos resultados obtidos neste estudo. A figura 6 ilustra o percurso metodológico da presente pesquisa e a seguir são detalhadas as técnicas de coleta e análise dos dados.

Figura 6 – Percurso metodológico da pesquisa



Fonte: A autora (2019)

3.1 Revisão da literatura

Visando atender o objetivo geral desta pesquisa, bem como os objetivos específicos “a” e “b” propostos nesta dissertação, a etapa inicial deste trabalho consistiu em uma revisão da literatura. O percurso teórico iniciou nas referências acerca da cultura de projeto e seus desdobramentos, como o pensamento de design e suas respectivas características. No fechamento deste subcapítulo foi apresentado um quadro síntese com os principais conceitos encontrados relacionando-os com os respectivos autores que os abordam na literatura. Após, examinou-se: (i) os temas de design estratégico e metaprojeto; (ii) o conteúdo relativo a modelo de negócios; (iii) uma contextualização sobre a moda como um negócio, visando um maior aprofundamento sobre a perspectiva adotada nesta dissertação. Por fim, discutiu-se o papel no design na construção de negócios de moda, fechando o capítulo de fundamentação teórica.

Para a realização desta etapa, foram realizadas pesquisas nas bases de dados SciELO, Periódicos Capes e Google Scholar, além de pesquisa bibliográfica.

3.2 Coleta de dados

Visando explorar e entender como designers gestores de pequenas empresas de moda conceberam seu negócio, ou seja, como se deu o processo de empreendedorismo em suas marcas de moda, foram realizadas entrevistas em profundidade, que consistem em “entrevistas não-estruturadas diretas e pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador” (MARCONI e LAKATOS, 2007, p.20). Neste tipo de entrevista as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal, resultando em uma forma de explorar mais amplamente uma questão (MALHOTRA, 2010; MARCONI e LAKATOS, 2007). Desta forma, a fim de propiciar um diálogo mais aberto, foi utilizado um roteiro semi estruturado que continha pautas que priorizavam a discussão de determinados temas-chave com os entrevistados no intuito de responder aos objetivos da pesquisa (GIL, 2017). Os tópicos que orientaram a condução das entrevistas reportavam-se ao empreendedorismo no âmbito da moda, aos processos e ferramentas utilizadas na concepção dos negócios e às

dificuldades enfrentadas pelos designers ao criarem as suas marcas. Os roteiros encontram-se disponíveis na sessão de apêndice a desta dissertação. O quadro abaixo sintetiza os principais tópicos explorados nas entrevistas bem como sua relação com a literatura e as perguntas presentes nos roteiros:

Quadro 3 – Guia para o roteiro das entrevistas

Objetivo do questionamento	Elemento ou conceito teórico explorado	Literatura (quando houver)	Perguntas
<p>Identificar se o designer se baseou em sua experiência pessoal no mercado para abrir um negócio ou se teve outras motivações e influências.</p> <p>Identificar se houve um comportamento crítico-reflexivo na abertura do negócio.</p>	Maneira design de raciocinar; Metaprojeto.	SCHON (2000); BROWN (2012); CROSS (2007); MICHLEWSKI (2015); BUCHANAN (2015); MANZINI (2017); DE MORAES (2010); SCALETSKY <i>et al</i> (2015).	-De onde veio a ideia de empreender?
Entender se o designer considerou as relações que compõem o seu modelo de negócio bem como a importância das mesmas para a sustentabilidade de sua marca de moda.	Relacionamentos; Modelo de negócio; Integração Vertical da Indústria da Moda.	OSTERWALDER e PIGNEUR (2010); BURKE (2013); MEADOWS (2013); FRINGS (xx)	- Na hora do planejamento do negócio você já tinha em mente quem seriam os seus parceiros e fornecedores?
Entender o processo de criação e explanação do modelo de negócio e se o mesmo está relacionado à cultura de projeto.	Prototipação; Pensamento visual.	SCALETSKY (2016); BROWN (2012); AMBROSE E HARRIS (2011); SCHON (2000); LIEDTKA e OGILVIE (2015);	-Como foi que você foi criando o seu negócio? -Após a parte de planejamento do negócio, como você fez para tangibilizar o seu modelo de negócio?
Entender se houve dificuldades em lidar com fatores administrativos na abertura do negócio e, também, se houve algum erro neste aspecto que impactou no andamento do negócio mais adiante.	Modelo de negócio.	OSTERWALDER e PIGNEUR (2010);	-Na hora do planejamento do negócio, quais fatores administrativos foram levados em consideração? -Você teve alguma dificuldade no momento de abertura do negócio? - Após a abertura da empresa, houve algum aspecto que você percebeu na prática que não foi considerado no momento de concepção do negócio?

Entender os motivos que levaram o designer empreendedor a fechar a sua marca e identificar se houve relação com a parte de planejamento do modelo e negócio.		-	- Por qual motivo você decidiu fechar a empresa?
--	--	---	--

Fonte: A autora (2019)

Em relação aos entrevistados, esta pesquisa contém duas unidades de análise distintas baseadas em perfis diferentes. A primeira unidade, denominada “perfil 1”, é composta por designers que se encontram com negócio ativo no mercado de moda e que além de cuidarem da parte criativa - como o desenvolvimento de coleção - realizam toda a parte de gestão da empresa. A segunda unidade, denominada “perfil 2”, é composta por designers que já empreenderam no ramo da moda e hoje não possuem mais o negócio. A figura abaixo apresenta de forma sucinta o perfil dos entrevistados bem como a finalidade da escolha dos mesmos:

Figura 7 – Perfil dos Entrevistados

	UNIDADE DE ANÁLISE	FINALIDADE
ENTREVISTAS	<p>Perfil 1: Designers empreendedores ativos, que possuem empresas de moda em operação.</p> <p>Perfil 2: Designers que já empreenderam porém não seguiram com o negócio.</p>	<p>Compreender o empreendedorismo no mercado de moda.</p> <p>Identificar as falhas relativas ao processo de planejamento de negócio e identificar se as mesmas possuem relação com as dificuldades enfrentadas pelas empresas após sua abertura.</p> <p>Identificar quais foram as abordagens ou ferramentas utilizadas para a criação do negócio.</p>

Fonte: A autora (2019)

O motivo desta investigação abranger dois perfis distintos, justifica-se pelo fato de que as informações fornecidas por ambos poderão contribuir para entender de forma mais profunda que condutas iniciais da construção de um negócio influenciam positivamente uma empresa de moda a manter-se no mercado posteriormente e, também, quais as dificuldades enfrentadas no processo empreendedor desses designers. Além disso, a estratégia de analisar o processo

de empreendedorismo em moda sob perspectivas diferentes - de quem empreende e de quem já empreendeu - é interessante por possibilitar uma triangulação dos dados. Neste tipo de triangulação se utilizam diferentes fontes de dados, não métodos distintos, fazendo com que os dados sejam coletados em momentos, locais ou com pessoas diferentes (FLICK, 2009; DENZIN; LINCOLN, 2005). O quadro abaixo sintetiza o perfil de cada empreendedor entrevistado:

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado 1 - (E1)	<i>Designer com negócio ativo</i> - Possui marca de moda masculina de alfaiataria desde 2014; sem experiência prévia como designer em outras marcas de moda. Sem sócios, mas com um funcionário (estágio).
Entrevistado 2 - (E2)	<i>Designer com negócio ativo</i> - Possui marca de moda feminina em formato de atelier desde 2014, moda festa sustentável, confecção e aluguel. Experiência prévia como designer. Sem sócios, mas com dois funcionários (um estagiário e outro <i>freelance</i>).
Entrevistado 3 - (E3)	<i>Designer com negócio ativo</i> - Possui marca de moda feminina casual office, desde 2017. Experiência prévia como gerente de produto. Sem sócios.
Entrevistado 4 - (E4)	<i>Designer com negócio ativo</i> - Possui marca de moda feminina em formato de atelier desde 2018, moda festa sob medida. Sem experiência prévia como designer. Sem sócios.
Entrevistado 5 - (E5)	<i>Designer com negócio ativo</i> - Possui marca de moda infantil unissex desde 2013. Experiência prévia como designer. Sem sócios.
Entrevistado 6- (E6)	<i>Designer com negócio ativo</i> -Possui marca de sapatos femininos sustentáveis desde 2016; com experiência prévia como designer em outras marcas de moda. Possui uma sócia, contabilista.]
Entrevistado 7 - (E7)	<i>Designer com negócio ativo</i> - Possui marca de moda feminina casual <i>slow fashion</i> , desde 2017; sem experiência prévia como designer de moda em outras empresas, atuava na parte gráfica. Possui uma sócia (fotógrafa), uma estagiária e uma equipe de três funcionárias <i>freelance</i> para a confecção das peças.
Entrevistado 8 - (E8)	<i>Designer com negócio ativo</i> - Possui marca de bolsas femininas desde 2017, registrada no Brasil e na Itália. Com experiência prévia como designer em outras marcas de moda. Sem sócios.
Entrevistado 9 - (E9)	<i>Designer com negócio ativo</i> - Possui marca de moda feminina casual <i>slow fashion</i> , desde 2018 na cidade de Caxias do Sul; possui experiência prévia como designer de moda em outras empresas. Possui um sócio, também designer.
Entrevistado 10 – (E10)	<i>Designer com negócio ativo</i> - Possui um atelier de moda festa feminina sob medida desde 2016 na cidade de Bagé. Com experiência prévia como designer em outras marcas de moda. Sem sócios.

Entrevistado 11 - (E11)	<i>Designer em processo de encerramento da marca</i> - Negócio ativo por quatro anos, sendo uma marca de moda feminina casual, artesanal e <i>slow fashion</i> . Possuía experiência prévia como designer em outras empresas de moda. Possuía um sócio, publicitário.
Entrevistado 12 - (E12)	<i>Designer que fechou o negócio</i> - Negócio ativo por um ano, sendo uma marca de acessórios sustentáveis na cidade de Farroupilha-RS; possuía experiência prévia como designer em outras empresas de moda.
Entrevistado 13 - (E13)	<i>Designer que fechou o negócio</i> - Negócio ativo por seis anos, sendo uma marca autoral e com loja física própria; não possuía experiência prévia como designer em outras empresas de moda.

Fonte: A autora (2019)

As entrevistas foram realizadas nas cidades de Porto Alegre, Bagé, Osório, Farroupilha e Caxias do Sul entre os meses de Junho e Outubro de 2018. Os entrevistados foram contatados via e-mail ou telefone para agendar as datas das entrevistas, sendo importante frisar que todas elas foram feitas de forma individual e gravadas, tendo uma duração média de 60 minutos cada.

Em relação a quantidade de entrevistas realizadas, por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa, optou-se por utilizar a técnica de *amostragem por saturação*, ou seja, parar de coletar dados quando nenhum novo elemento for encontrado e o acréscimo de novas informações deixar de ser relevante para a compreensão do fenômeno estudado (FLICK, 2009).

3.3 Técnica de análise

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas e analisadas através da análise de conteúdo. Esta técnica constitui uma metodologia utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos (BARDIN, 2016). Segundo Flick (2009), trata-se de um procedimento clássico para a análise de material textual, onde há um desmembramento do texto em unidades e após uma classificação dos elementos em categorias a partir do que eles apresentam em comum. A análise foi feita seguindo as etapas de unitarização, ou seja, a partir de uma leitura cuidadosa dos materiais houve uma divisão da fala dos respondentes em “unidades de análise”, que são os elementos unitários de conteúdo a serem submetidos posteriormente à classificação de acordo com os objetivos da pesquisa

(FLICK, 2009). Nesta pesquisa, o referencial teórico foi utilizado como base para a criação das categorias de análise iniciais, porém, ao longo da investigação, novas categorias foram surgindo de acordo com a leitura dos textos das entrevistas.

Após a etapa das entrevistas concluída e da análise dos resultados, houve o cruzamento da revisão de literatura com análise de conteúdo feita. A partir deste cruzamento foi criado um quadro síntese contendo os dados oriundos do campo e da literatura. Assim, foram estabelecidas relações que apontaram para a formulação de diretrizes que poderão orientar uma futura construção de um instrumento metaprojetual para a concepção de negócios de moda.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a transcrição das falas extraídas das entrevistas em profundidade, realizou-se uma análise de conteúdo conforme procedimento explícito no método. A partir da revisão de literatura e da etapa de unitarização das unidades de análise (trechos das falas dos entrevistados), foram estabelecidas categorias e subcategorias de análise, as quais agrupam o que essas unidades possuem em comum. Para uma melhor leitura e compreensão desta etapa do trabalho, na sequência do texto, as categorias e suas respectivas subcategorias serão sintetizadas, previamente às análises. A seguir, expõe-se a análise de cada uma das categorias:

4.1 Categoria: Processos

A categoria “processos” refere-se aos processos utilizados pelos designers no momento de planejamento e de abertura de seus negócios. Logo, esta categoria analisa quais foram as etapas que os designers empreendedores entrevistados passaram ao desenvolverem suas marcas de moda. Por entender-se processos como algo amplo, esta categoria subdividiu-se em seis subcategorias, as quais explicitam-se abaixo:

Figura 8 - Categoria Processos e suas subcategorias

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
 PROCESSOS	PESQUISAS CONTEXTUAIS COMUNICAÇÃO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO PROCESSOS FORMAIS RELACIONAMENTOS

Fonte: A autora (2019)

4.1.1 A subcategoria **Pesquisas Contextuais** analisa se designers costumam pesquisar o mercado que estão entrando antes de abrir o negócio, ou seja, se buscam entender se há espaço e condições favoráveis para o seu tipo de marca no mercado pretendido. Investiga, também, se designers costumam segmentar clientes antes de abrir o negócio (se há clareza do tipo de cliente que a empresa deseja relacionar-se, seu perfil, hábitos e valores) e se realizam uma pesquisa de possíveis canais de venda (lojistas, representantes, plataforma de *e-commerce*, ponto de venda físico) ou fornecedores. Esta subcategoria emergiu da literatura relacionada a metaprojeto (DE MORAES, 2010; CELASCHI E DESERTI, 2007; SCALETISKY *et al*, 2015) e negócios de moda (MEADOWS, 2013; BURKE, 2013), buscando relacionar pontos em comum entre as duas áreas para analisar as falas dos entrevistados.

Em relação a identificação do *público alvo* pretendido pela marca, a maioria⁸ dos entrevistados sinalizou não ter processos estruturados, como fica evidente na fala da entrevistada E5 *“Eu fazia as coisas muito aleatórias, assim. Pesquisa de público-alvo, pesquisa de concorrente, mas eram coisas soltas, assim. Eu nunca montei um documento para organizar essas pesquisas e entender melhor”*.

Já alguns entrevistados sinalizaram não ter esta preocupação em relação a pesquisas prévias antes de iniciar a marca, conforme a entrevistada E2 aponta *“nosso público foi algo que eu não pensei muito sobre...as coisas foram acontecendo, uma cliente foi indicando a outra e ficamos neste nicho”*. Neste sentido, a fala da entrevistada E3 corrobora o aspecto intuitivo acerca da segmentação de clientes: *“Foi tudo intuitivo... é tudo como eu via, quem eu via usando a marca. Muito a partir das minhas experiências e dos valores da minha marca”*.

O entrevistado E12 aponta que ao abrir sua empresa preocupou-se em estruturar um conceito baseado em valores sustentáveis, porém não pesquisou se o mercado local abraçava a causa proposta pela marca, fator que impactou no fechamento do negócio:

⁸ Esta pesquisa possui um caráter exploratório e qualitativo, logo, os termos aqui utilizados não possuem a pretensão de quantificar os dados analisados, apenas salientam determinados aspectos que possuem relevância para o estudo em questão.

“Se o cliente final não está interessado nos mesmos propósitos da marca ela não vai sobreviver...então se precisa entender o que o mercado está querendo sabe, entender se ele está pronto para receber certo tipo de produto, porque querendo ou não, tu tem todo um tempo gasto e inclusive investimento financeiro para depois tu ir lá e perceber que o mercado não tava pronto pra receber. E aí tu acaba te frustrando, foi como aconteceu comigo, então fechei a marca”

Por outro lado, houve designers entrevistados que tiveram processos mais estruturados neste sentido, se apropriando das informações coletadas em suas pesquisas para tomar decisões em relação ao desenvolvimento de produto, conforme evidente na fala do entrevistado E8:

“Eu fiz uma planilha gigante, eu coloquei nome de lojas, fotos das lojas, marcas que vendiam dentro dessas lojas. O preço médio dessas marcas. Que tipo de produto poderia ser concorrente. Quem é concorrente direto. Quem é concorrente indireto tudo. Eu precisava saber de tudo, assim. aí eu entendi que eu tinha uma bolsa da Bo. Bô. que era super pesada e que era feita no Brasil e que custava 2 mil reais. E que eu poderia vir com uma marca nova, com uma campanha bacana, com o mesmo preço, mas feito na Itália.”

O entrevistado E4 optou por realizar pesquisas presencialmente, observando e coletando dados do mercado que pretendia entrar e do tipo de cliente que poderia atender ao abrir a marca: *“Eu vi isso indo em lojas, pesquisando, e lá eu notei que normalmente a mulher mais velha é mais segura do que quer, além de não ser tão indecisa para a compra pois já tem o seu próprio dinheiro”*. Ressaltou, ainda, que para ele a pesquisa mais importante feita foi essa, pois quando abriu a marca o seu foco de atendimento foi diferente do que havia imaginado inicialmente, passou a ser a mãe, e não a filha que vai encomendar um vestido de festa no Atelier. Seguindo nesta direção, o entrevistado E10 aponta que ao definir que a sua marca seria de moda festa, optou pelo diálogo com os moradores da cidade onde iria abrir a marca: *“eu fui conversando com as pessoas da cidade e elas me comentavam que iam muito a Pelotas comprar ou até Porto Alegre. Que não tinha muita opção de moda festa em Bagé”*. A partir das informações coletadas, o designer salienta que foi possível confirmar a necessidade do formato de negócio que estava montando.

Em relação a *venda do produto*, o formato de varejo se destaca, ou seja, a venda do produto diretamente ao consumidor final. Apenas três entrevistados

estruturaram o seu negócio em formato de atacado (venda feita por pedido para lojistas), sendo que um deles migrou para o formato de varejo posteriormente. Esta decisão inicial em relação ao formato de venda que se pretende fazer impacta diretamente no andamento do negócio, visto que todas as decisões futuras do empreendedor de moda devem ser coerentes com o formato escolhido, tais como o tempo de produção da coleção, os preços e margens dos produtos, o investimento em marketing e a escolha dos canais de venda. Identificou-se nas marcas estruturadas em formato de varejo que alguns entrevistados optaram por ter um espaço em formato de atelier ou *show room* para atendimento dos clientes e venda dos produtos, a maioria dentro de suas residências. O restante dos entrevistados que optaram pelo formato de varejo, estruturou seu modelo de negócio com foco em vendas online, ou seja, em um e-commerce próprio.

Identificou-se que os entrevistados que optaram por vender em formato de atacado possuíam uma experiência prévia significativa de mercado, o que parece ter impactado na modelagem do negócio, conforme explicitado na fala do E8 “*o meu projeto todo foi feito B2B, que era para cliente comercial, não para cliente final, né? Porque como eu tinha uma experiência enorme na marca que eu trabalhava anteriormente, eu ia para showroom, eu conheço vários clientes multimarca, então eu pensei que eu não podia abrir mão disso*”. Já o entrevistado E5 justifica “*a minha ideia nunca foi ter fábrica. Eu realmente não quero e fujo disso. Todo o processo da empresa é terceirizado.*”

Em relação a *prospecção dos pontos de venda*, percebeu-se que os designers com experiência prévia já tinham em mente as lojas que gostariam de vender devido à uma pesquisa prévia. Porém, um deles, o entrevistado E11 declarou que “*na primeira coleção eu montei uma mala assim com mostruário e eu olhava algumas lojas que eu achava que podiam ser legais e batia na porta*”. Neste caso, constatou-se que a prospecção de lojas em potencial para a venda foi feita após o desenvolvimento de produto e do negócio, levando o designer, mais adiante, a perceber que necessitaria reformular a sua marca de acordo com o novo público-alvo encontrado nessas lojas: “*eu me usei muito como referência pro meu público. Mas, depois que eu comecei a atender os lojistas, eu vi que eu atendia um outro público, uma mulher mais velha*”. Devido a esse fator, o designer expressa que poderia ter estruturado melhor a parte comercial da marca previamente “*eu poderia ter pesquisado as lojas que eu gostaria de vender antes, ver se realmente,*

se elas compram, que estilo de produto que elas compram, sabe? Teria me ajudado”.

Por outro lado, o entrevistado E12 expressou que não se preocupou em prospectar as lojas que poderia comercializar o seu produto após a abertura do negócio, alegando que *“foi só depois que as peças estavam prontas que eu comecei a pensar em como que eu iria vender”.*

Ainda sobre a escolha do ponto de venda, ao contar sua experiência de prospecção o entrevistado E8 expressou que optar por deixar algumas peças consignadas em lojas de nicho que atendam ao público alvo desejado é uma escolha estratégica, visto que confere visibilidade à marca tanto para clientes finais quanto para outros lojistas do mesmo nicho: *“coloquei algumas peças no Copacabana Palace, no Palácio Tangará e na Magrella em Brasília. Aí quando as pessoas me perguntam aonde eu vendo, elas já olham diferente para a marca e elas não sabem que tu estás consignando ali”.*

A feira de moda foi outro formato que apareceu no decorrer das entrevistas, visto que é um canal de venda bastante utilizado no meio, embora esporádico. Aqui, a pesquisa do tipo de feira faz-se bem importante, pois os resultados esperados podem não ser os ideais de acordo com o investimento feito pelo empreendedor. Este fator fica evidente na fala do Entrevistado E6 *“teve uma feira que não se pagou, que foi um fiasco, uma que não tinha nada a ver o público também, a gente errou feio”.*

Em relação aos *fornecedores*, percebeu-se que as pesquisas para identificar mão de obra e insumos para as coleções das marcas ocorrem de uma maneira particular em cada formato de negócio. Na fala do entrevistado E7 é possível identificar que as pesquisas feitas estavam de acordo com o modelo de negócio pretendido bem como com a estrutura pequena da empresa:

“Na busca por fornecedores eu comecei a pesquisar pedido mínimo, ver se eles forneciam uma quantidade bem mínima para pilotagem das peças. Entender preços também, entender condições de pagamento. E aí, junto com isso, também ver toda a parte gráfica: ah, quanto custa uma caixa? Que fornecedores de caixa que têm? Porque a gente criou – já no início – tudo para ser online. A nossa ideia nunca foi ser física”

Através da fala do entrevistado E3 percebe-se que a escolha dos fornecedores também pode estar conectada ao conceito e ao propósito da marca:

“o que eu queria era uma produção regional, isso eu me preocupava...não queria algo que vinha da China... acho que a via sustentável não é só a questão do ecologicamente correto, tem outros pilares”. Embora a marca não se intitule sustentável, o entrevistado declara que a empresa se preocupa com o meio onde se insere bem como com as causas que a marca apoia, fator que fica explícito quando coloca que *“pesquisei vários fornecedores, porém eu não me adaptava ao perfil deles. Então nesta empresa que escolhi trabalhar atuam basicamente mulheres na produção, e isso pesou pela questão do empoderamento feminino”.*

A maioria dos designers entrevistados alegou dificuldades relacionadas à busca e a escolha de fornecedores ao abrirem os seus negócios. Dentro deste tema alguns aspectos se sobressaíram, como o fato da estrutura da empresa e do modelo de negócio impactarem significativamente na compra de insumos e na contratação de mão de obra, conforme evidenciado na fala do entrevistado E11:

“No início eu tinha pensado em fazer uma marca de tricô tanto artesanal, quanto de máquina assim, né? Então, daí eu fui pesquisar o mercado, daí primeiro eu vi que tu fazer a malharia industrial é bem complicado pra uma marca pequena, porque é difícil achar uma malharia que te atenda nos teus pedidos, pequenos.”

Em relação a estes mesmos aspectos, o entrevistado E4 aponta que ao desenvolver um produto, a primeira coisa que ele faz é o desenho da peça e que após esta etapa busca o tecido. Porém, por se tratar de um atelier de moda festa sob medida e não trabalhar com estoque de tecido, o designer enfrentou dificuldades de encontrar o material que tinha idealizado no varejo local *“esse foi o problema que eu vi na prática. Primeiro a gente tem que pensar no tecido que quer trabalhar e ver se tem ele disponível nas lojas”.*

A localização geográfica da empresa também é um fator que impacta nas dificuldades de escolha de fornecedores do empreendedor, conforme ressalta o entrevistado “E10”:

“Eu tive muitas dificuldades inicialmente, principalmente mão-de-obra e com matéria-prima. Aqui em Bagé a gente está muito longe, então não é assim “ah eu preciso de tal tecido, então eu vou ali buscar”, sabe? Eu preciso entrar em contato com os fornecedores, preciso aguardar eles me retornarem, preciso de um frete e tempo para chegar até aqui”

Já o entrevistado E8, inicialmente, havia planejado que sua marca iria produzir na Itália e exportar os produtos para o Brasil, tendo um preço competitivo no mercado interno e uma qualidade reconhecida ao optar por fornecedores italianos. Porém, ao não considerar o cenário econômico mundial em suas pesquisas, teve que reformular o seu modelo de negócio devido ao aumento do Euro:

“Então, uma bolsa minha sendo feita onde eu faço, com a mão de obra, com a matéria prima e tudo, tem um custo alto e para marcar três vezes em cima em uma multimarca brasileira, fica caríssimo. E eu não tenho como trabalhar com esse markup. Então eu me vi em dificuldade, assim. Eu vi que eu não ia conseguir vender no Brasil.”

A partir disso, o designer considerou que deveria pensar em vender na Itália e competir com marcas locais para que seu produto tivesse aderência ao mercado.

Embora os designers entrevistados que possuíam experiência prévia em desenvolvimento de produto tivessem os contatos dos fornecedores que pretendiam trabalhar previamente a abertura da marca, percebeu-se que houveram dificuldades para adequá-los ao novo formato de negócio. Neste aspecto, a estrutura da empresa ainda impacta, pois os entrevistados trabalhavam em grandes marcas de moda, fator que implica em uma maior facilidade na escolha dos fornecedores, nos custos da mão de obra, no fechamento e no prazo dos pedidos.

4.1.2 A subcategoria **Comunicação**, analisa se designers consideram aspectos relacionados à comunicação dos produtos e usuários previamente a abertura do negócio. Fazem parte deste tópico: conceito e identidade de marca, comunicação da marca online (redes sociais e site) e *offline* (ponto de venda, multimarcas, catálogos impressos, papelaria), atendimento aos clientes.

Em relação ao *conceito e identidade da marca*, percebeu-se uma preocupação em estruturar a identidade da marca no momento do planejamento do negócio, conforme evidente na fala do entrevistado E3: “*eu trabalhei muitos meses no conceito da marca pois não queria ser apenas mais uma marca de moda. Tá, é uma marca de roupa, mas o que esta minha roupa quer passar?*”. Neste sentido, o

entrevistado E7 aponta que iniciou a empresa junto a seu sócio considerando o processo de significação da marca, fator que refletiu na escolha do nome:

“Então, a gente iniciou pelo nome, aí a gente definiu que a gente queria um nome em português, que fosse fácil de falar e que fosse curto, para ser de fácil gravação. E aí a minha sócia definiu que seria um nome de mulher. E aí eu falei: beleza. Mas tem que ter um significado, um porquê.”

A mesma preocupação em relação aos processos de significação ficou evidente na fala do entrevistado E5, que considerou o significado de marca um fator estratégico no nicho de mercado em atua: *“tive que encontrar um caminho pra ter um preço competitivo no mercado infantil, o que não é fácil quando se é pequeno. Então optei sempre pela diferenciação, fortalecer o significado por trás do meu produto”*.

O entrevistado E11 expressou que sempre houve uma preocupação forte com a construção do conceito da marca, como o propósito e o *storytelling*, porém apontou que *“eu não pensava assim muito em como ia ser a minha a comunicação, no sentido de como eu que eu vou chegar no cliente pelas redes sociais, por exemplo”*. Embora tenha dedicado tempo previamente a abertura do negócio na elaboração do conceito e da identidade, percebe-se que o designer não utilizou essas informações diretamente na comunicação da marca nos pontos de contato com o consumidor alvo, ou seja, não refletiu como essas informações fariam sentido no relacionamento entre a marca e os clientes.

A construção do conceito de marca também pode ter uma relação direta com as estratégias de comunicação e de negócio, uma vez que os custos relativos ao marketing de moda, como a realização de campanhas, costumam ser expressivos para o orçamento de pequenos empreendedores. Neste sentido, a fala do entrevistado E8 reforça esta relação: *“a minha marca tem como conceito a atemporalidade, então eu posso usar as minhas campanhas daqui a três, quatro meses, oferecendo apenas uma cartela de cores atualizada”*.

Em relação a um *planejamento de comunicação da marca*, nenhum dos designers entrevistados expressou preocupação neste quesito, focando-se em outros aspectos como fica evidente na fala do entrevistado E9 *“na verdade pensei mais em como eu ia inaugurar a minha marca do que necessariamente em um*

planejamento para divulgação dela nas redes sociais". Neste sentido, fica evidente que a comunicação da marca foi um aspecto que foi pensado no andamento dos negócios dos designers entrevistados. Assim, a falta de um planejamento de comunicação prévio a abertura da marca acabou impactando na sustentabilidade do negócio de um dos entrevistados, visto que a venda do seu produto, totalmente pautado em causas ecológicas, deveria estar diretamente alinhada ao conceito e propósito da marca:

"Eu não tive nenhum planejamento de marketing, então eu não consegui passar pro cliente final a real importância da marca. Talvez não dei importância para isso, e acho que impactou sabe? de comunicar o por quê estava fazendo isso dessa forma, então na comunicação deixei isso de lado...eu simplesmente vendia como um produto de couro bordado sabe, não era falado tudo o que estava por trás daquela peça" (Entrevistado E12)

4.1.3 A subcategoria **Planejamento Financeiro** analisa se designers costumam fazer um planejamento financeiro antes de abrir a marca, considerando aspectos como o capital inicial do negócio, o capital de giro, precificação do produto, tributação e verbas para áreas específicas da empresa.

Questionados acerca das dificuldades encontradas no momento de planejamento, abertura e início do negócio, o segundo aspecto mais citado pelos designers foi o financeiro. Porém, ao analisar as falas dos entrevistados, observou-se que na maioria das empresas não houve um planejamento neste sentido, prévio à abertura da marca. Esse fator fica evidente na fala do entrevistado E7: *"a ideia inicial era fazer seis peças e lançar cada uma em três cores. E aí a gente foi ver preço de tecido, e eu falei 'não tem como, a gente não tem esse dinheiro'"*. Nesta mesma direção, o entrevistado E11 coloca: *"eu comecei a marca assim: precisava de duzentos pra pagar a costureira. Não tinha um capital inicial ou dinheiro pra tocar a marca, e isso eu acho que deveria ter planejado melhor"*.

O entrevistado E6 expressou a necessidade de se ter um auxílio no aspecto de planejamento financeiro, visto que isso afeta as decisões estratégicas da empresa: *"se você não tiver um consultor que te ajude a enxergar que se você fizer um e-commerce você vai gastar tanto, se você trabalhar com atacado ou varejo você vai gastar tanto. A gente não sabia, então é uma tentativa e erro"*. Aqui, questiona-se o processo de pesquisa contextual do designer, uma vez que essas

informações poderiam ter sido descobertas através do contato com outros empreendedores de moda, pela pesquisa em órgãos de apoio ao empreendedor, como o SEBRAE, em cases de mercado ou até mesmo na realização de orçamentos.

Dos empreendedores que expressaram ter feito um planejamento financeiro no início da marca, a fala do entrevistado E5 demonstra que as decisões que tomou ao longo da estruturação e andamento do negócio estavam pautadas no mesmo: *“eu tenho a empresa na minha casa, terceirizo todos os serviços, então fica muito mais fácil essa questão do risco financeiro. E isso é uma coisa que eu decidi lá o no início, tentar fugir de qualquer custo fixo”*. Na mesma direção, o entrevistado E10 apontou a importância do planejamento financeiro inicial quando decidiu alugar um imóvel para a sua empresa: *“pensei se tinha como arcar com aquilo ali e, se não desse lucro, por quantos meses mais ou menos eu conseguiria me manter. Então eu sempre procurei um espaço que não fosse alguma coisa além do que podia pagar”*.

Embora tenha planejado financeiramente o seu negócio, o entrevistado E8 expressou que não considerou um aspecto financeiro importante para o seu modelo de negócio: a tributação. Assim, houve um impacto no momento do desenvolvimento e na comercialização do produto, conforme evidente em sua fala: *“no Brasil, quando um fornecedor te dá o preço, ele já considera os impostos. Na Itália não. Então eu levei um susto, porque eu ia ter que ter uma tributação de 22%, e eu não tinha feito um pedido dos meus produtos considerando isso”*. Nesta mesma direção, o entrevistado E3 apontou que fez um planejamento financeiro inicial e destinou uma verba para a produção da sua primeira coleção de acordo com uma precificação de produto feita a partir de uma análise de concorrência. Porém, ao optar por contratar fornecedores que produziam para marcas de um porte maior que a sua, o custo da coleção extrapolou a verba inicialmente planejada, visto que as marcas concorrentes do seu negócio produziam com outros fornecedores, mais baratos. Esse fato impactou significativamente no início da marca:

“o que dificulta hoje é que a base de venda da minha marca é o e-commerce, porém eu ainda não tenho o e-commerce! Primeiro porque preciso das fotos, para alimentar as redes sociais e criar desejo. Agora chegaram novas peças e eu não tenho foto, como vou vender se não sobrou verba para investir no marketing e para construir o meu site?”

O entrevistado E13 aponta que o motivo de fechamento de sua marca, embora a mesma tenha ficado em operação por mais de cinco anos, foi a questão financeira: *“como eu nunca tive nenhum planejamento neste sentido, eu vivia correndo atrás. No fim eu tava trocando dinheiro apenas, me estressando e não lucrando. Então resolvi fechar”*.

A fala do entrevistado E9 levantou uma questão emergente, a possibilidade de as dificuldades em questões administrativas e financeiras estarem relacionadas à profissão designer: *“que tu não tá acostumado, como designer sabe, por não saber como agir nesse sentido”*. Neste contexto, o entrevistado E3 endossa esta possibilidade ao apontar que *“nós da moda somos criativos, mas não somos preparados pelas faculdades para isso, para a realidade do mercado...por isso que tu abre uma marca e daqui a dois anos tá fechada”*.

4.1.4 A subcategoria **Desenvolvimento de Produto**, analisa se há o desenvolvimento de produto antes de abrir o negócio e se o mesmo é um ponto de partida para tal. Analisa ainda, se há um planejamento de produto prévio a abertura do negócio e se este fator impacta no andamento do negócio.

No contexto desta pesquisa, uma parcela significativa dos entrevistados relata ter iniciado o negócio a partir do *desenvolvimento de produto*, ou seja, estruturaram a marca após a concepção dos produtos que gostariam de comercializar. Este aspecto é notório na fala do entrevistado E1 quando relata que *“foi assim que a empresa se formou, a partir do produto que eu queria fazer”*. Neste sentido, o entrevistado E2 aponta que também iniciou pelo produto fazendo *“uma coleção de blusinhas e depois comecei a pensar em ir nos lojistas para vender”*.

Embora seja evidente que grande parte dos negócios tenham sido pautados pela criação e desenvolvimento de produto, não houve um *planejamento* adequado, impactando na esfera comercial conforme a fala do entrevistado E7:

“O primeiro ano a gente não fez um planejamento de produto. A gente lançou seis peças, e uma hora a gente falou: ‘beleza. O que a gente comunicou já se esgotou. A gente precisa lançar mais’. Não foi um planejamento, sabe? Aí quando vimos estávamos lançando produtos totalmente sem planejamento, sem contexto, coisa de manga longa no final do inverno, por exemplo.”

Nesta direção, o entrevistado E11 expressa que deveria ter feito um planejamento de produto inicialmente, uma vez que acabou trabalhando com uma variedade considerável de materiais em sua primeira coleção: *“eu tinha muito material, do jeans ao tricô. Hoje eu já pensaria em enxugar matéria-prima, acho que pra uma marca pequena é melhor quando tu foca num tipo de produto, poucos materiais”*. Aqui, mesmo havendo uma experiência profissional prévia por parte do designer, este fator não impactou no planejamento de produto para abrir o seu próprio negócio. Não houve um olhar estratégico para o desenvolvimento de coleção, o que pode estar conectado à nova realidade enfrentada pelo designer, que costumava trabalhar em uma empresa maior anteriormente.

Por outro lado, os designers entrevistados que alegaram ter iniciado pelo produto, porém com um planejamento prévio, conseguiram desenvolver melhor as outras etapas da estruturação do negócio, como por exemplo as pesquisas contextuais:

“Como a gente já tinha um planejamento de produto e sabia que linha de materiais a gente ia seguir, de quem que a gente precisaria para criar esses produtos, então foi mais fácil ir atrás dos fornecedores.”
(Entrevistado E9)

4.1.5 A subcategoria **Processos Formais** analisa se designers ao empreenderem costumam considerar aspectos formais, como o registro de marca e a legalização da empresa. Analisa, ainda, se há a criação de um modelo ou plano de negócios prévio à abertura da marca e se o mesmo é um ponto de partida para tal.

O formato de negócio predominante entre os empreendedores entrevistados foi o MEI (Microempreendedor Individual) e Sociedade Limitada no caso de haver mais de um fundador da marca. Alguns entrevistados ainda operam na informalidade, com pretensão de registrar a empresa em breve. Dentre os motivos para a falta de registro da empresa está uma falta de visão de longo prazo do negócio, como evidente na fala do entrevistado E13 *“como gente tava muito no início e não sabia como ia acontecer, resolvemos deixar isso do registro para um outro momento”*. Neste contexto, o entrevistado E3 expressou que não legalizou a empresa porque *“no início eu tinha a expectativa baixa, pensei que ia ser mais uma empresa que ia abrir e ia fechar”*.

Em relação ao *desenvolvimento de um plano de negócios*, grande parte dos entrevistados apontou que não realizou esta etapa, como explícito na fala do entrevistado E10 “*no meu caso foi muito mais ação do que planejamento, de montar assim um plano de negócios super completo como teria que ser sabe?*”.

Observou-se que os designers que fizeram um plano de negócios tradicional foram os que tiveram contato com programas para empreendedores oferecidos pelo SEBRAE ou que buscaram capacitação voltada para negócios e marketing: “*lá no SEBRAE eu fiz um plano de negócios, mais pra botar no papel mesmo, né? Daí todas aquelas pesquisas que eu tinha feito de mercado foram pra lá*” (Entrevistado E11). Porém, ter um plano de negócios parece ter impactado no desenvolvimento da marca, conforme relatou o entrevistado E3:

“No Sebrae me entregaram um plano de negócios, o que pra mim não significou praticamente nada. É que pro design, a nossa visão é totalmente diferente né. A gente é muito visual, então tu me entregar 50/100 páginas de um negócio...tipo, monta aqui alguma coisa muito visual que eu possa mexer e ver sabe, vai ser mais efetivo”

Os entrevistados que procuraram o auxílio do SEBRAE também apontaram o uso de ferramentas alternativas ao tradicional plano de negócios, havendo uma convergência no uso do *business model canvas* e de planilhas fornecidas pelos consultores. Neste contexto, constatou-se uma insatisfação por parte dos entrevistados em relação ao uso destas ferramentas, conforme explícito na fala do entrevistado E3:

“O Sebrae pecava no sentido de que os consultores me entregavam planilhas e diziam “ah é só pra tu preencher ali”. E isso não me ajudava a ter ideias pro negócio, não ajudava muito a pensar, sabe? Em como melhorar, o que fazer de novo”

Ainda em relação às consultorias do SEBRAE, o entrevistado E2 apontou que a assessoria prestada não auxiliou no desenvolvimento de sua marca pois não houve uma consideração da *particularidade* do negócio, que o auxilia-se a estruturar um modelo de negócio alternativo aos comumente em operação do mercado de moda:

“No meu caso os consultores não entendiam que eu queria trabalhar com moda sustentável, que eu queria fazer peças únicas, então o tempo todo me incentivaram para que eu fizesse produção com tecido comprado em loja e vendesse para lojistas, e aquilo não era a minha realidade. Eles não estavam preparados para novos tipos de negócio”

Neste sentido, a fala do entrevistado E13 corrobora essa visão, ao expressar que *“a consultoria não serviu para nada pra mim, só queriam que eu fizesse um plano de negócios. Eles não se adaptavam ao modelo que eu operava”*. Questionado do motivo pelo qual não havia esta adaptação ao seu modelo de negócio, o entrevistado apontou que *“não funcionou na prática porque tu tem que ter um produto bem comercial em uma estrutura de marca normal e no meu caso não era assim, meus tecidos mudavam toda a semana, eram tiragens limitadas, dinâmicas”*.

Outro aspecto formal, como o registro legal da marca, apareceu no decorrer das entrevistas, ganhando destaque pela forma que impactou o negócio do entrevistado E11, uma vez que o motivo de fechamento de sua marca deu-se por um problema no registro da mesma:

“Eu decidi encerrar porque tive a questão do nome, né? Na época que foi desenvolvido o nome eu cheguei a fazer uma pesquisa no INPI, porém não contratei nenhuma pessoa especializada nisso. Aí, não tinha aparecido nenhum nome. Então entrei com pedido de registro no INPI, e o INPI demora três anos pra te dizer que não aceitou, né? Então, eu fiquei sabendo que eu não poderia usar o nome da marca, em dois mil e dezoito.”

Aqui percebe-se a clara relação com a etapa de pesquisa contextual, uma vez que o desfecho negativo da marca poderia ter sido evitado se não fosse a falta de conhecimento em relação à pesquisa e aos processos de registro de marca. Ainda, a consideração do auxílio de um ator externo, como um especialista, também poderia ter impactado no não fechamento da marca.

Outro aspecto que chamou a atenção durante as entrevistas foi o fato de que os designers empreendedores enxergam o processo de abrir uma *empresa* como algo distinto de abrir uma *marca* de moda. Esse fator fica evidente na fala do entrevistado E13: *“na realidade foi tudo pensado mais como uma marca sabe, não como um negócio com toda uma parte burocrática por trás. Hoje eu vejo que a gente precisa estar pensando em tudo isso”*.

4.1.6 A subcategoria **Relacionamentos** analisa se existe e como se desenvolve o relacionamento entre o designer empreendedor e os atores internos e externos à empresa. Analisa, ainda, como esses relacionamentos impactam no desenvolvimento do negócio. Fazem parte desta subcategoria tópicos como o *networking*, relação com fornecedores e representantes, consultorias, sócios e investidores. Esta subcategoria emergiu do campo, uma vez que o tema foi recorrente durante as falas dos entrevistados.

Em relação aos *atores internos*, como sócios ou funcionários, grande parte dos entrevistados não os possui, especialmente por uma questão de estrutura, conforme evidente na fala do entrevistado E5: *“já cogitei ter sócios, mas daí eu comecei a contratar mais assim, por serviço, mesmo. Porque eu tenho isso de sempre evitar o custo fixo né?”*. Embora apenas duas das empresas entrevistadas seja em formato de sociedade, alguns designers expressaram o desejo de ter iniciado o negócio com outras pessoas, como evidente na fala do entrevistado E12 *“eu buscaria alguém que pegasse junto comigo, que me complementasse, porque tu não consegue fazer tudo sabe? E não adianta, ninguém é bom em tudo”*.

Em relação aos *atores externos*, como amigos, consultores, professores, parceiros ou fornecedores, constatou-se que cada entrevistado possui uma relação particular com os mesmos, variando conforme o modelo de negócio vigente. Porém, o contato com pessoas próximas que possuem experiência na área foi uma das estratégias do entrevistado E4 para entender mais sobre o mercado antes de iniciar a sua marca: *“fui falar com administradores, com gente que tinha negócio, que eram amigos próximos e perguntei ‘como fazer esse trabalho?’”*.

Construir uma rede de contatos e manter um bom relacionamento com a mesma é fator crucial para empreendedores, pois propicia a troca de informações, conhecimentos, indicações e até serviços. Para pequenos empreendedores, em especial, possuir contatos que atuem nas diferentes esferas do seu negócio é interessante para alavancar a empresa, especialmente quando o capital disponível para investimento é pequeno. Neste sentido o entrevistado E7 aponta que no início de sua marca fez algumas sessões de fotos com fotógrafos parceiros com quem tinha um bom relacionamento e que em função do mesmo *“cobravam um valor abaixo do mercado, porque realmente não tinha caixa para fazer esse tipo de investimento nas campanhas da marca”*. Já o entrevistado E8 expressou a importância de uma rede de contatos ao afirmar que *“mais importante do que*

dinheiro é tu conhecer pessoas que ou te tragam esse dinheiro ou que tenham esse dinheiro para bancar um projeto teu. Porque sozinho a gente não faz nada”.

A força das redes de contatos depende da qualidade das conexões estabelecidas entre os atores, portanto, pensá-la de maneiras estratégica faz-se necessário. Neste contexto, a partir das entrevistas constatou-se que as *parcerias* externas acontecem de diferentes formas, ocasionando benefícios para as marcas, conforme evidente na fala do entrevistado E10: *“eu tenho uma colaboração com o jornal local, onde eu escrevo uma coluna mensal sobre moda e aí entra a propaganda do meu atelier embaixo. É uma troca interessante”.* Nesta direção, o entrevistado E1 aponta que trabalha com parceiros estratégicos dentro do nicho a qual sua marca pertence, como por exemplo *“consultores de estilo que possuem uma rede de relacionamentos e que ativam as mulheres que a minha marca se propõe a atender. Em seus atendimentos eles já indicam as minhas peças e se vende ficam com uma comissão”.*

O *relacionamento com fornecedores* é outro aspecto importante que se destacou nas entrevistas. O entrevistado E10 apontou que desenvolveu uma relação sólida com alguns de seus fornecedores buscando ganhar credibilidade independente do volume de compra que tinha com eles, pois por ser uma marca pequena encontrava dificuldades para realizar pedidos de matéria prima. Esse relacionamento foi sendo construído inicialmente a distância, visto que a marca fica no interior do estado e o acesso aos fornecedores é prejudicado. Após algumas compras, o empreendedor alegou que optou estrategicamente por viajar a São Paulo para visitar seus fornecedores visando estreitar laços:

“Eu fui lá e me apresentei, porque embora eu já tivesse contato com aquelas empresas, aquelas pessoas não me conheciam. E foi bem interessante assim, funcionou bastante, porque hoje eles sabem com quem que eles estão falando por um WhatsApp ou uma ligação e o atendimento muda, principalmente quando tu é pequeno e compra pouca metragem.”

Nesta direção, o entrevistado E5 apontou que a boa relação que cultivava com seus clientes acabou impactando também no setor financeiro da empresa: *“eu sempre procurei ser mais próxima dos meus clientes, tanto que eu não tenho inadimplência por parte das lojas que compram o meu produto”.* Já o entrevistado E2 expressou que o contato que mantém com seus fornecedores e representantes

“auxilia a mensurar a qualidade dos produtos e a viabilidade de venda do mesmos”. Complementa, ainda, que a partir desse diálogo foi possível reformular as suas estratégias de negócio, preparando-se melhor para o lançamento das futuras coleções.

4.2 Categoria: Forma de raciocinar

A categoria “forma de raciocinar” refere-se às características particulares relacionadas à maneira design de raciocinar e às habilidades e práticas que decorrem deste tipo de raciocínio, segundo a literatura. A capacidade de autocrítica, motivações e justificativas para empreender também fazem parte desta categoria.

Figura 9 - Categoria Forma de Raciocinar e suas subcategorias

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
 FORMA DE RACIOCINAR	CRÍTICA-REFLEXIVA EXPERIMENTAL EMPÁTICA

Fonte: A autora (2019)

4.2.1 A subcategoria **Crítica-Reflexiva** analisa se designers costumam refletir sobre seu processo de empreendedorismo e questionar se os caminhos escolhidos são coerentes com o resultado almejado pela empresa. Fazem parte desta categoria, também, a autocrítica, as justificativas e motivações para empreender,

além da capacidade de correr riscos e lidar com as variáveis durante o percurso de abertura de suas marcas.

Em relação a *autocrítica*, ou seja, a uma reflexão sobre o seu próprio perfil como empreendedor, os designers entrevistados expressaram que não houve uma reflexão sobre as tarefas que teriam que desempenhar, além da parte criativa, ao abrir uma marca, conforme explícito na fala do entrevistado E3: *“o que não tava no meu planejamento era este trabalho burocrático, que eu achava que eu sozinha daria conta. Eu sou a pessoa que cria, que administra, que tem que sair e vender”*. Neste sentido, o entrevistado E11 corrobora: *“eu viajava, fazia feira, atendia lojistas, prospectava novos clientes e ao mesmo tempo eu cuidava de toda a produção, de toda a criação”*. Este tipo de reflexão sobre o perfil de empreendedor faz-se necessária, uma vez que impacta diretamente na criação e no andamento do negócio.

Nesta direção, o entrevistado E10 expressa que buscou um profissional de *coaching* para auxiliar no processo de abertura da marca: *“eu fiz durante alguns meses, muito pra trabalhar a minha personalidade e como que eu me adaptaria a essa questão, eu gerindo uma empresa, porque sempre trabalhei outras marcas, nunca tive o meu negócio”*. Neste sentido, o entrevistado E13, que fechou a marca por questões financeiras, reflete sobre o seu perfil como empreendedor, e expressa a necessidade de ter contratado um especialista para o auxiliar: *“na real eu, sabendo o meu perfil, eu deveria ter tido um contador, alguém que lidasse com toda essa parte que eu não entendo e que hoje vejo que não tenho perfil, sabe?”*.

Como visto anteriormente na subcategoria relacionamentos, grande parte dos designers entrevistados não cogitou sócios para abrir o negócio, porém, mais adiante, perceberam que precisariam se envolver ou assumir muitas tarefas que não dominavam ou que não havia condições de terceirizar devido ao porte e ao capital disponível na empresa. Identificar quais características pessoais são importantes desenvolver, quais as atividades aprender a desempenhar ou, ainda, se deve-se buscar o auxílio de um ator externo, são tópicos que merecem atenção e reflexão antes de empreender, especialmente em uma área que contempla inúmeras atividades especializadas como a da moda. Este fator fica evidente na fala do entrevistado E12: *“quando abri a marca eu tinha dificuldade era na parte de montagem de acessórios, que no fim eu tive que aprender eu a fazer porque eu não consegui quem fizesse”*.

A reflexão sobre a *motivação* para abrir o negócio é outro aspecto que merece atenção, visto que alguns entrevistados expressaram o desejo de abrir o negócio em virtude de suas preferências pessoais em relação à produto ou a insatisfação com suas vidas profissionais, conforme explícito na fala do entrevistado E7: *“eu não achava roupas legais para trabalhar em um ambiente mais formal, que era o meu ambiente de trabalho na época”*. Neste sentido, o entrevistado E12 expressou que ao fechar a sua marca percebeu a influência de aspectos pessoais em sua motivação para abrir um negócio:

“Hoje eu vejo que foi tudo muito um sonho, sabe, de uma revolta que eu tinha contra tudo que eu tava vendo na empresa que eu trabalhava e parecia que eu necessitava ter um negócio para mostrar que eu conseguia fazer as coisas que eu queria fazer. Eu queria algo sustentável, com um propósito, era uma coisa pessoal envolvida naquele primeiro momento.”

Embora a literatura vincule a capacidade de imaginação, a aptidão para prospectar cenários futuros e correr riscos ao modo design de raciocinar (MANZINI, 2017; LIETDKA e OGYLVIE, 2015; BROWN, 2013; COUTINHO e PENHA, 2017), esses fatores não parecem impactar no contexto de empreendedorismo em moda. Os designers entrevistados não manifestaram uma visão de longo prazo de seus negócios, prospectando cenários futuros de atuação de suas marcas ou escalabilidade do negócio. Este fator é explícito na fala do entrevistado E5:

“Eu acho que se eu soubesse aonde eu poderia chegar, no início, eu teria começado de outra forma. E eu acho que eu perdi um momento que eu poderia ter aproveitado muito mais, pois na época tinha muito menos concorrência. E eu acho que se eu tivesse investido sem medo eu poderia ter antecipado uma entrada de mercado que, de repente, viveria um momento mais fácil hoje, livre da concorrência”.

Nesta mesma direção, o entrevistado E12 apontou que quando abriu a marca não pensava no futuro, pois *“foi algo que acabou acontecendo e no fim eu vi que não era desse jeito que eu queria e acabei fechando”*. Já outros entrevistados manifestaram baixa expectativa antes mesmo de iniciar o negócio: *“eu comecei vendo no que ia dar, sabe, mas eu não conseguia ter a confiança plena no negócio”* (Entrevistado E6). Neste contexto, percebeu-se que a falta de uma visão futura impacta nas decisões dos empreendedores ao longo do andamento do

negócio, conforme explícito na fala do entrevistado E6: *“a tomada de decisão quando você é muito pequeno e não sabe para onde ir é muito complicado, porque assim, eu sei fazer o produto, mas o que a gente faz amanhã?”*

Por ter dedicado um tempo maior à reflexão antes de abrir a marca, o entrevistado E7 expressou que começou a se questionar sobre o formato do negócio e o que faria sentido dentro da estrutura de empresa que estava montando: *“para a gente não fazia sentido trabalhar com estoque, fora um estoque de peças para uma feira, pois era muito dinheiro para investir. Então iniciamos em um formato do cliente pagar e depois produzir. Deu super certo”*. Neste contexto, o entrevistado E11 apontou que o processo de pesquisa prévio a abertura da marca foi algo que propiciou a ele uma reflexão mais profunda sobre o negócio, sendo possível, assim, reformular as suas estratégias:

“Minha ideia inicial era ter uma marca de tricô 100% artesanal, mas aí eu vi que muitas marcas que trabalhavam assim, mais cedo ou mais tarde, incorporavam outros produtos. Nisso eu pensei em já vou começar a marca desta forma. Então eu mudei a proposta da marca e entendi que ela não seria totalmente artesanal, porém ela iria ter o artesanal em algum percentual da coleção. E isso iria facilitar muito a comercialização. Eu acho que foi, isso foi muito bom eu ter pesquisado o mercado sabe?”

4.2.2 A subcategoria **Experimental** analisa se designers, ao planejarem seus negócios, necessitam explorar informações de uma forma mais livre e experiencial para avaliar as ideias e levá-las adiante, como por exemplo através da prototipação, desenho, uso de imagens ou ferramentas alternativas.

Ao estruturarem os seus modelos de negócio, grande parte dos designers entrevistados demonstraram possuir uma conexão com métodos e ferramentas manuais:

“O modelo de negócio foi uma coisa que eu já vinha pensando faz tempo (...) então a partir daí, eu comecei a desenhar ele. Mas dizer para ti “ah, eu fiz um documento” não. Foi tudo como um designer faz, a gente vai criando, bolando na cabeça na hora, guardando, escrevendo em sketchbook” (Entrevistado E4)

Neste sentido, o entrevistado E1 apontou que se identifica com o processo manual, uma vez que “no papel tu escreve, tu risca, tu circula, tu pinta, tu te engana e apaga”. Já o entrevistado E9 expressou que no início do negócio foi “tendo ideias

e anotando, desde a parte de serviço até a parte de coleção. Assim tu visualiza, vê as várias proporções que as coisas podem tomar”. Nesta mesma direção, o entrevistado E12 complementa *“tá tudo na tua cabeça, pensamentos, ideias, então acho que tu colocando no papel tu consegue visualizar e te ajuda a ter um norte, saber pra onde ir”*.

No caso do entrevistado E7, o processo de estruturação do negócio de forma manual parece ter facilitado a percepção do designer sobre as relações que se estabelecem entre as áreas do negócio e seus elementos constitutivos:

“A gente fez tudo no papel, peguei um caderno e listei lá coisas do tipo “o que eu preciso para produzir um produto?” Eu preciso de linha, eu preciso de tecido, eu preciso de não sei o que. Precisa da roupa, então precisa de fornecedor. Precisa de site, então precisa de embalagem, de tag. Fui meio que montando primeiro toda a parte de produto e depois, toda a parte de como que a empresa ia funcionar.”

Em relação ao uso de imagens, aspecto comum dentro dos processos de projeto em design, alguns empreendedores entrevistados alegaram utilizá-las também em um contexto de negócio, conforme evidente na fala do entrevistado E5: *“na parte das pesquisas, como a de público-alvo, eu pegava imagens. Pra concorrentes também. Sempre salvei bastante imagem nesta fase”*.

Outro aspecto comum no contexto de projetos de design é a prototipação, que possibilita ao projetista construir e testar um protótipo antes de construir o produto ou serviço idealizado. Neste sentido, antes de formalizar a sua empresa e abrir seu atelier, o entrevistado E10 optou por realizar alguns testes, visando exercitar como seria ter uma marca de moda: *“eu fui criando vestidos para as amigas e para parentes, fui experimentando, fazendo meio que um exercício de como funcionaria a empresa”*. Aponta, ainda, que essa experimentação foi também uma maneira de testar as costureiras parceiras da marca bem como o relacionamento e a compra de matéria prima no varejo local.

4.2.3 A subcategoria **Empática** analisa se ao abrir o negócio designers costumam ter um raciocínio empático, ou seja, considerar aspectos relacionados aos usuários do produto, fornecedores e o meio ambiente.

Percebeu-se que grande parte dos entrevistados considerou aspectos sustentáveis no planejamento de seus negócios. Em relação à sustentabilidade

ambiental, o entrevistado E2 expressou que quando abriu a empresa *“já sabia que ela seria sustentável, inclusive na época eu não sabia nem qual era o produto que eu ia vender, porém sabia que seria sustentável”*. Nesta mesma direção, o entrevistado E13 apontou que o que o motivou a abrir a marca foi o desejo de *“diminuir o descarte de couro da região, que é gerado pela indústria calçadista”*.

Esta mesma preocupação, em relação ao ecossistema por trás da marca, fica evidente na fala do entrevistado E1 quando declara que ao abrir o negócio optou por *“selecionar insumos somente do Brasil bem como a mão de obra. Assim escolhi pessoas do Rio grande do Sul, especialmente dentro de Porto Alegre, para incentivar a economia local”*. Este tipo de escolha, relacionada à sustentabilidade econômica, vai de encontro à escolha do entrevistado E3, que também buscou ter *“uma produção totalmente local, para estimular a economia gaúcha e especialmente estimular o trabalho feminino, pois contrato uma facção onde 90 por cento dos funcionários são mulheres”*. Nesta mesma direção, o entrevistado E9 expressa que na primeira coleção da marca desenhou bolsas de palha e contratou *“artesãs locais, que plantam e colhem a palha em um processo bem lento e minucioso. A sustentabilidade é um propósito da marca.”*

O comportamento empático estendeu-se não só a questões sustentáveis, mas também a preocupação com os usuários dos produtos, ou seja, os clientes da marca. Neste sentido o entrevistado E4 expressou que a experiência é algo fundamental para a marca, sendo algo que ele se preocupava desde a etapa de planejamento do negócio:

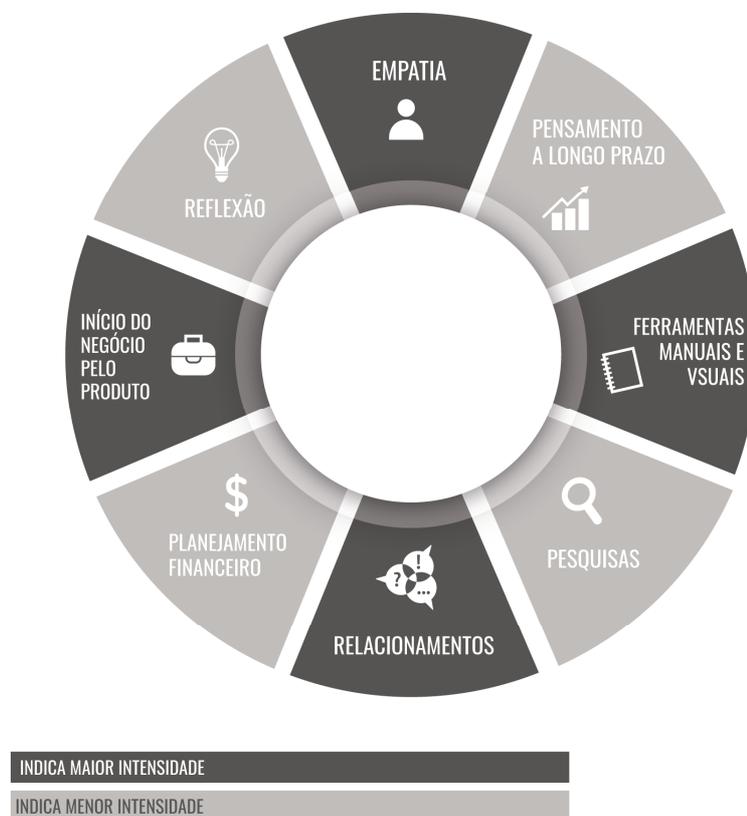
“Se a pessoa tá se sentindo à vontade, se a pessoa tá querendo ficar ali ou não, se a pessoa vai querer voltar ou não, pra mim isso é o importante. Eu quero muito que as pessoas tenham noção que minha marca se preocupa com elas, não só com o dinheiro delas”

5 DISCUSSÃO

A presente pesquisa buscou explorar o percurso empreendedor de designers de moda ao abrirem as suas marcas, objetivando identificar as dificuldades enfrentadas pelos mesmos e, também, as particularidades presentes em negócios de moda. O propósito desta investigação foi sugerir, a partir dos resultados encontrados, diretrizes para o desenvolvimento de um instrumento orientado pelo design estratégico, a nível metaprojetual, que auxilie na concepção de negócios de moda, visto que designers possuem um modelo mental e um modo de agir particulares.

Com o intuito de sintetizar os achados deste capítulo e do anterior, a figura abaixo apresenta os principais aspectos encontrados, utilizando-se de duas cores para diferenciar o que apareceu em maior e menor intensidade:

Figura 10 – Principais aspectos encontrados em campo



Fonte: A autora (2019).

Segundo a literatura de design estratégico, conceber um Sistema-Produto-Serviço envolve pensar de forma conjunta o produto, serviço e a comunicação (MERONI, 2008; ZURLO, 1999; MAURI, 1996; CELASCHI E DESERTI, 2010). Assim, essa concepção conjunta propicia uma visão e um agir estratégico, fator essencial em um contexto empresarial. Neste sentido, os designers entrevistados demonstraram tratar de forma distinta o produto, o serviço e a comunicação, preterindo, ainda, aspectos administrativos e burocráticos. Logo, as decisões tomadas não operam em um nível estratégico, impactando diretamente no desenvolvimento da marca. Tradicionalmente, designers de moda preocupam-se mais com a parte criativa, ou seja, em criar e desenvolver coleções. Ao assumirem o papel de empreendedores, percebeu-se que este aspecto permanece, pois há, ainda, uma atuação orientada essencialmente ao produto. Este aspecto contradiz a visão de sistema difundida no Design Estratégico, que entende o produto, o serviço e a comunicação de forma integrada (MERONI, 2008). O envolvimento em atividades de gestão (pesquisa de mercado, planejamento financeiro, precificação e venda dos produtos, desenvolvimento de estratégias) e de comunicação (identidade da marca, relacionamento com parceiros e clientes) deu-se em menor grau.

Embora tenha se observado que os designers costumam iniciar o negócio por meio do produto, frequentemente há uma inversão de conduta, ou seja, primeiro há a identificação de aspectos produtivos relativos a este produto, como a tecnologia, mão de obra e a matéria prima empregada, e, somente depois, há a identificação da viabilidade comercial do mesmo. Como resultado, há o lançamento de um produto no mercado que não satisfaz as necessidades e expectativas do público a que é destinado inicialmente, impactando negativamente no andamento do negócio, aspecto visível na fala do entrevistado E7.

A diferença entre a linguagem e o modelo mental de designers e profissionais da área da administração foi outro ponto que se destacou, comprovando-se o que uma parte da literatura de design aponta. Segundo Liedtka (2010), o modelo mental do designer é feito para lidar com a incerteza, enquanto o modelo mental da gestão é mais voltado para análises mais controladas e bem definidas. Assim, designers criam modelos e protótipos que conferem realidade às ideias, preterindo, muitas vezes, métodos característicos da área da gestão. Este modo particular de raciocinar e agir parece ter impactado na esfera de

empreendedorismo, uma vez que os designers entrevistados relataram ter tido dificuldades em lidar com alguns procedimentos e ferramentas tradicionais de gestão. Esta desconexão entre o pensamento de design e o pensamento da gestão fica evidente quando grande parte dos designers relataram não conseguir se adequar às práticas apresentadas pelos consultores de negócio dos programas de empreendedorismo que participaram, onde ferramentas como o plano de negócios, matriz SWOT e planilhas em Excel eram propostos. Aqui há um indício de que a maneira design de raciocinar faz-se presente e, também, relevante na forma como esses designers criam seus negócios. Esse fator fica explícito na fala dos entrevistados E2 e E13 na subcategoria Processos Formais. Evidencia-se, também, uma demanda por instrumentos mais experimentais, uma vez que os procedimentos para estruturar o negócio apontados pelos designers foram, em sua maioria, manuais, visuais e não tão estruturados. Assim, favorecer modelos que se adaptem mais ao modelo mental e operacional de designers pode ser um caminho, instigando uma capacidade mais reflexiva e criativa para conceber negócios.

Além das tradicionais ferramentas de administração, como o plano de negócios, uma ferramenta frequentemente citada durante as entrevistas foi o *business model canvas*. Embora o BMC seja um instrumento útil, de fácil manuseio e orientado por alguns princípios de design, ainda assim é uma ferramenta genérica e pouco reflexiva em um contexto preliminar à concepção do negócio. Quando o empreendedor se encontra na fase inicial do negócio, de estruturação do mesmo, é comum haver a escassez de informações e uma falta de clareza do modelo de negócio pretendido. Assim, ferramentas como o BMC são úteis para o momento em que essas informações se fazem claras e presentes, facilitando o preenchimento do quadro e a visão sobre os elementos que o compõe. Quando não há essas informações, derivadas de uma pesquisa prévia, impossibilita-se o desenvolvimento do modelo de negócio. Outro aspecto relevante de se comentar, é que o uso do BMC parece não estimular a capacidade reflexiva necessária preliminar à abertura do negócio, fator que ficou evidente na investigação realizada neste trabalho, especialmente na fala do entrevistado E3 na subcategoria Processos Formais. Conforme os resultados de campo, ficou claro que muitos dos designers decidiram empreender considerando apenas sua criatividade, a busca por mais liberdade profissional e, ainda, a vontade de transformar em um negócio suas crenças e valores pessoais. Assim, não houve um questionamento acerca do

real propósito de abrir uma marca e lucrar com ela, bem como do perfil e competências necessárias para ser um designer gestor. Neste sentido, uma ferramenta que atue em um nível meta seja necessária.⁹

Como apontado anteriormente, a indústria da moda possui algumas particularidades, portanto os negócios que fazem parte dela precisam ser pensados e desenvolvidos de acordo com essas particularidades. Dada a complexidade e o dinamismo da moda, há diferentes configurações que uma marca pode assumir, resultando em modelos de negócios distintos. Assim, a utilização de ferramentas genéricas pode não ser a melhor opção, pois não apresenta ao empreendedor os aspectos chave de um negócio de moda, e aqui refere-se não só a aspectos mais amplos relacionados à estrutura padrão de um negócio, mas sim à fatores mais específicos do setor.

Questionados acerca das dificuldades encontradas no momento de planejamento, abertura e início do negócio, outro aspecto frequentemente citado pelos designers foi o financeiro, englobando questões de planejamento e venda do produto. A partir das falas dos entrevistados, pode-se interpretar que na maioria dos casos não há um planejamento ou projeção financeira adequada devido à falta de reflexão e pesquisa sobre o modelo de negócio a ser construído. Muitos dos designers não percebem que as decisões tomadas em relação à estrutura, proposta e operacionalização de suas marcas influenciam diretamente nos custos de manutenção do negócio, logo, abriam a empresa com algumas economias e, somente mais adiante viam as consequências financeiras negativas. Neste sentido, pode-se dizer que há, também, uma falta de uma visão mais sistêmica, que possibilite a eles enxergar as relações que se configuram a partir de suas escolhas. Por outro lado, houve designers que se preocuparam com estas decisões e este fator mostrou-se positivo ao longo do tempo em seus negócios, como no caso do entrevistado E5. Aqui pode-se relacionar a atitude do designer com sua experiência profissional prévia, que, assim como em outros casos comentados na análise de conteúdo, reflete em uma maior maturidade e entendimento do setor e do mercado de moda. Em relação às dificuldades relatadas na comercialização do produto, muitas vezes as mesmas decorrem da falta de pesquisa dos futuros canais de venda da marca, tais como lojas, feiras, *e-commerce*, formato de distribuição e

⁹ O termo meta aqui está sendo usado no sentido de algo que serve para refletir sobre algum aspecto antes de realizá-lo, no caso o modelo de negócios.

venda do produto. Assim, a importância das pesquisas contextuais na fase de construção do negócio é fundamental, pois as informações coletadas permitem uma reflexão mais profunda sobre como a marca irá operar e se sustentar no mercado. Para o design estratégico as pesquisas contextuais – elemento importante do metaprojeto – são pesquisas que visam proporcionar um conhecimento do ambiente em que o problema de projeto está inserido (CELASCHI, 2007; SCALETSKY *et al*, 2016). Em um contexto empreendedor de moda, esse tipo de pesquisa possibilita analisar, a partir dos dados recolhidos, o mercado (concorrentes, canais de venda, formatos de distribuição, fornecedores) e os usuários da marca (desejos, preferências, tendências de consumo).

O relacionamento foi outro aspecto que se destacou em campo. Alguns dos designers entrevistados, relataram que a relação que mantêm com os atores externos à empresa impactou positivamente no desenvolvimento do negócio, aspecto evidente nas falas dos entrevistados E5 e E10 na subcategoria Relacionamentos. O desenvolvimento de vínculos estreitos com fabricantes de tecidos, representantes, lojistas e especialistas em negócios foi importante para garantir o acesso à conhecimentos tecnológicos, materiais, processos de fabricação e orientações acerca da dinâmica do mercado. Aqui há um vínculo com o posicionamento adotado pelo design estratégico, onde a construção da estratégia é coletiva, baseada na diversidade dos saberes e competências (ZURLO, 1999). Quando há um diálogo coletivo, possibilita-se aprender com os diferentes atores e seus *feedbacks* bem como identificar oportunidades. Assim, pode-se dizer que o relacionamento com especialistas, *stakeholders* e usuários permite ao empreendedor olhar o contexto e a realidade sob diferentes lentes. Essa multiplicidade de visões amplia a percepção contextual, além de possibilitar o engajamento das partes interessadas no negócio na cocriação de valor (ZURLO, 2010; MANZINI, 2017).

Permeando todos os aspectos supracitados, encontra-se a pouca reflexão e a falta de uma postura crítica. Embora a literatura aponte que o designer possui uma habilidade nata de síntese, ou seja, de criar ou ajustar conexões entre coisas que antes eram desconexas (BROWN, 2013; MICHEWLSKI, 2015; LIETDKA e OGYLVIE, 2015), em um contexto empreendedor para que isso ocorra as informações devem estar disponíveis. Refletir e criar conexões só é possível a partir de dados e informações. Porém, ao abrirem suas marcas, um modo de agir

instintivo por parte dos designers é identificado, ou seja, as decisões e ações em relação ao negócio são praticadas de forma intuitiva, sem uma reflexão mais profunda sobre a relação entre o caminho escolhido e suas implicações imediatas ou futuras. Para Kahneman (2017), a intuição refere-se à pensamentos e preferências que vem rapidamente à mente sem muita reflexão, sendo um processo cognitivo que atua quando as informações faltam diante de situações inesperadas ou complexas, gerando comportamentos automáticos e não deliberados. No contexto estudado observou-se que os designers tendem a tomar decisões com base em suposições intuitivas, especialmente em relação à identificação de oportunidades de negócio e público-alvo, fator evidente na fala do entrevistado E2. Devido a este aspecto intuitivo, alguns designers tiveram que reformular seus modelos de negócio para que se adequassem a realidade de mercado. Assim, embora a forma design de raciocinar implique em um comportamento mais instintivo, há esferas em que a intuição deve ser validada para que decisões mais assertivas e coerentes ocorram.

Essa validação pode ser concebida através das *pesquisas contextuais* e da *prototipação*. A primeira fornece ao empreendedor mais segurança para tomar decisões, uma vez que os dados disponíveis permitem uma análise do contexto onde a futura marca irá se situar, englobando aspectos relativos ao público alvo, às marcas concorrentes, aos fornecedores de matéria prima e do investimento necessário para abrir e manter o negócio. A segunda, por sua vez, propicia um momento de experimentação ao empreendedor, onde é possível testar não só a viabilidade do negócio como também refletir se o formato do mesmo faz sentido, evitando, assim, um investimento desnecessário de tempo e dinheiro. De acordo com Liedtka e Ogilvie (2015), ao tornar ideias abstratas tangíveis para parceiros e clientes em potencial, é possível facilitar um diálogo significativo e um *feedback* sobre elas. Neste sentido, o entrevistado E5 encontrou uma maneira de testar se o seu modelo de negócios faria sentido em um mercado que o mesmo nunca havia atuado antes, o que se mostrou positivo para abrir o seu negócio posteriormente.

Em síntese, uma postura mais crítica pode ser fomentada por meio do espaço metaprojetual, visto que no momento que se constrói um negócio uma reflexão mais profunda sobre a organização, seu entorno e seus relacionamentos faz-se essencial. Neste contexto, o metaprojeto torna-se relevante, uma vez que possibilita pesquisar, analisar, refletir e aprender com o próprio fazer da empresa.

Com base nos resultados que se destacaram no campo (figura 10), chega-se ao resultado final desta pesquisa: o desenvolvimento de diretrizes para a construção de um instrumento metaprojetual para a concepção de negócios de moda. Assim, apresenta-se sete diretrizes que poderão nortear a futura projeção do instrumento supracitado. Cada diretriz corresponde a um tópico que unifica aspectos que devem ser contemplados na criação deste instrumento:

1. *Reflexão* – O instrumento precisa fomentar a reflexão crítica sobre o novo negócio, possibilitando ao designer de moda ponderar sobre a realidade de abrir uma marca, seus desafios ou até mesmo avaliar seu próprio perfil como empreendedor. Primeiramente deve-se questionar o porquê de abrir um negócio, visto que algumas empresas não entendem seu próprio propósito no mercado, o que implica, muitas vezes, em seu fechamento. É preciso refletir sobre a direção que se deseja ir, entender o motivo de querer abrir mais uma marca de moda em meio a tantas e, também, analisar a real diferença que a mesma irá fazer na vida dos consumidores alvo. Ela resolve de fato um problema ou uma demanda real desses consumidores? O impacto deixado no ecossistema circundante à marca será positivo? A proposta de valor da marca vai trazer a lucratividade necessária para que a mesma se mantenha no mercado? É necessário o investimento em conhecimento especializado, ou uma experiência profissional prévia, para atuar no mercado pretendido? Estes são apenas alguns exemplos de questionamentos pertinentes à um negócio de moda, que podem ser estimulados através do instrumento. Para que o instrumento propicie ao empreendedor estes questionamentos, deve englobar as pesquisas contextuais e não contextuais. Essas pesquisas agrupam dados que orientam o pensamento existente na busca por caminhos inovadores, implicando na transformação de visões em hipóteses de negócio. Essas hipóteses podem ser traduzidas em cenários, que além instigarem a capacidade de imaginação representam prováveis realidades de atuação do negócio ou, ainda, demonstram se a marca terá espaço em um futuro ao se refletir sobre as possíveis mudanças contextuais e culturais. As pesquisas e os cenários estimulam, além da reflexão em si, o pensamento a longo prazo (figura 10). Esta diretriz também é um caminho para que designers empreendedores não iniciem seus negócios pelo

desenvolvimento de produto e que reflitam melhor sobre outros aspectos que são tão necessários e importantes quanto a coleção a ser comercializada.

2. *Especificidade* – O instrumento necessita ser adequado ao contexto de moda, contemplando todos as esferas da indústria e os aspectos essenciais de um negócio desse segmento. Para tanto, deve propiciar um conhecimento da estrutura e da integração vertical da indústria da moda, fator essencial para que o empreendedor crie o seu negócio entendendo quais os elementos e atores precisará levar em consideração ao abrir sua marca. Diante disso, há a viabilidade uma análise mais profunda das particularidades do modelo de negócio pretendido bem como a concepção de estratégias coerentes com o mesmo. Entendendo a moda como um setor complexo, esta diretriz enfatiza a necessidade de se ter um conhecimento maior de como funciona a cadeia de valor, o mercado, as escolhas do consumidor e tantos outros aspectos que fazem parte da gestão de uma empresa de moda e que se diferenciam de outros setores. Aqui abre-se espaço para o aspecto “Relacionamentos” (figura 10) ser estimulado e desenvolvido, uma vez que o mesmo pode propiciar uma melhor compreensão das especificidades do campo da moda.
3. *Gestão* - Além do viés criativo, o instrumento deve ser efetivo na concepção de um negócio, ou seja, deve propiciar aos designers um olhar e uma postura que perpassa não só a pesquisa de tendências e o desenvolvimento de coleção. Assim, o instrumento deve englobar a empresa e seu contexto, perpassando por processos como a análise do mercado, capital inicial, proposta de valor, a logística e a distribuição dos produtos, precificação, relacionamento com parceiros e clientes comunicação e demais processos. Para tanto, deve viabilizar que o empreendedor considere os elementos base de um modelo de negócio, relacionados aos clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWILDER; PIGNEUR, 2010). A necessidade de um planejamento financeiro e de pesquisas de mercado (figura 10) são também atendidos por esta diretriz.
4. *Dinamicidade* – A partir dos resultados obtidos em campo observou-se que os designers entrevistados sinalizaram uma preferência por métodos e

ferramentas não burocráticas e estáticas para estruturarem seus negócios. Assim, o instrumento necessita ser dinâmico e de fácil manuseio, onde o empreendedor consiga registrar as informações recolhidas de suas pesquisas, ir refletindo sobre as mesmas e encontrando caminhos a serem seguidos. Para tanto, sugere-se que o instrumento seja visual e interativo, uma vez que o pensamento visual aprimora os questionamentos estratégicos, tornando o abstrato concreto e simplificando o que era complexo. Esta diretriz mantém uma relação com a forma design de raciocinar, onde constrói-se e há o aprendizado no próprio fazer. Esta diretriz, assim como a seguinte, mantém relação com o aspecto identificado na Figura 10, “Ferramentas manuais e visuais”.

5. *Experimentação* – O instrumento deve possibilitar o teste de possibilidades em um modelo de negócios em construção, visando o seu aperfeiçoamento antes de maiores investimentos. Aqui não se trata de criar uma marca, lançá-la no mercado, testá-la e posteriormente avaliar sua repercussão, mas sim de, no próprio projeto do negócio, conceber *concepts* ou protótipos que possibilitem a avaliação das decisões tomadas e o aprendizado com os resultados obtidos. Aqui encontram-se dois aspectos base da cultura de projeto encontrados na literatura: o conceito difundido por Zurlo (2010) de “fazer ver”, relacionado à tangibilização do modelo de negócio e a simulação de suas possíveis implicações no mercado-alvo; e o conceito de “reflexão na ação” de Schön (2011), que relaciona-se à reflexão e ao aprendizado gerado na experimentação, onde as decisões do empreendedor serão guiadas pelos conhecimentos adquiridos durante o processo de desenvolvimento do negócio.

6. *Empatia* – O instrumento deve estimular o aspecto empático, considerando os usuários, os colaboradores e *stakeholders* desde o início da criação do negócio. Em relação aos usuários, deve possibilitar aos empreendedores colocarem-se no lugar de seus clientes, enxergá-los como pessoas com necessidades reais, ao invés de classificá-los como público alvos para vendas ou como um conjunto de estatísticas demográficas. Requer desenvolver uma compreensão das vontades dos clientes, tanto emocionais como funcionais, para conceber produtos e serviços adequados aos mesmos. Para isso, o instrumento deve estimular a observação, o relacionamento e o diálogo. O processo de design

estratégico é tradicionalmente participativo, ou seja, requer um envolvimento dos diferentes interessados em um projeto de forma colaborativa, sejam eles clientes, colegas ou *stakeholders*. Assim, considerando os demais envolvidos na concepção de uma marca de moda (além dos usuários), o instrumento deve contemplar o aspecto coletivo, contribuindo para que o empreendedor enxergue as diferentes perspectivas relacionadas ao seu negócio, aprenda com elas e entenda que a construção de valor perpassa por diferentes atores. Desta forma, resulta-se em um valor compartilhado, contemplando desde os funcionários do futuro negócio, passando pelos fornecedores e parceiros até chegar ao consumidor final. Ao considerar este aspecto, o empreendedor poderá estruturar o seu modelo de negócio e desenvolver estratégias que promovam soluções eficientes e experiências significativas nos diferentes pontos de contato com os consumidores e *stakeholders*. Aqui os relacionamentos fazem-se importantes, aspecto que se sobressaiu em campo (figura 10) e deve ser estimulado pelo instrumento.

7. *Sistemicidade* – Um modelo de negócio é um sistema onde um elemento influencia outro, logo o mesmo só faz sentido como um todo. Neste contexto, capturar o todo sem visualizá-lo é difícil, o que implica em um instrumento que forneça ao empreendedor uma visão sistêmica do negócio em construção, onde todos os elementos pertencentes à empresa e a seu contexto fiquem claros, percebendo-se a relação entre eles. Em um negócio de moda este aspecto faz-se essencial, visto que as decisões nunca são isoladas. O que é decidido em relação ao formato de venda do produto, por exemplo, não tem impacto somente na estratégia comercial, mas também nos custos da criação, da produção e da comunicação do mesmo. Além disso, a sistemicidade contempla a integração entre o produto, o serviço e a comunicação, sem tratar essas esferas de uma maneira isolada ou linear. Em marcas de moda é comum a comunicação ser pensada somente após o desenvolvimento de produto e o serviço nem sequer ser considerado. Assim, durante a construção do modelo de negócio é necessário que o empreendedor entenda a relevância da relação entre estes três aspectos, buscando estruturar uma marca que produza um produto que comunique seu valor não só de maneira tangível – através da qualidade e dos materiais utilizados - como também de forma intangível – através da publicidade e de serviços que

entregam o produto ao consumidor proporcionando uma experiência positiva nos mesmos. Por fim, essa diretriz implica em uma articulação entre todas as diretrizes propostas neste trabalho, de forma não linear, aspecto característico da cultura de projeto.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou explorar o tema de empreendedorismo em moda, transitando entre as disciplinas de Design e Administração. Orientada por uma questão empírica – motivação da autora –, esta pesquisa buscou no campo teórico elementos que pudessem contribuir para a prática em um contexto de negócios de moda, em especial na concepção de marcas de moda. Desta forma, objetivou-se o desenvolvimento de diretrizes que orientassem a construção de um instrumento metaprojetual destinado a auxiliar designers empreendedores na criação de marcas de moda. Assim, o percurso da pesquisa perpassou uma análise e discussão acerca da cultura de projeto, design estratégico, negócios e moda, indo, posteriormente, a campo para explorar a relação entre esses temas através do contato com designers empreendedores.

As diferenças entre uma abordagem da área de negócios e uma abordagem de design são grandes, porém ambas podem ser complementares. Para Osterwilder e Pigneur (2010), tanto a atitude quanto as ferramentas de design podem ser requisitos para o sucesso na criação de modelos de negócios, pois administradores carecem de ferramentas de design que complementem suas habilidades de gestão. No caso do presente trabalho, são designers que necessitam de habilidade de gestão, uma vez que naturalmente tendem a concentrar-se mais na parte criativa do negócio e, com isso, prejudicam seus negócios. Neste sentido, é inegável que o talento e a criatividade constituem ativos intangíveis importantes no âmbito das organizações, porém designers empreendedores necessitam desenvolver a sustentabilidade de seus empreendimentos. Essas habilidades necessitam ser estimuladas de uma maneira que seja familiar a esses designers, contemplando a forma design de raciocinar e lidar com as situações, ao invés de protocolos e métodos tradicionais, muitas vezes incompreensíveis e desinteressantes para os criativos.

Além do desenvolvimento de competências de gestão do negócio, há de se desenvolver, também, habilidades críticas e reflexivas. Percebeu-se ao longo deste trabalho que há uma “visão romântica” por parte dos designers em relação a abrir um negócio, o que pode estar pautado, em alguns casos, pelo ensino superior de moda, que enfatiza os processos criativos sem adequá-los à questões empíricas de

mercado, ou, ainda, pela própria atmosfera lúdica da área, frequentemente associada ao “glamour”. Uma grande parte dos designers entrevistados neste trabalho mostraram-se despreparados para empreender, uma vez que conceberam suas marcas com pouca ou nenhuma reflexão acerca do mercado e do propósito de se ter um negócio.

É importante observar que embora o objetivo geral desta pesquisa se relacione à etapa de concepção de negócios de moda, a pesquisa de campo apontou elementos e práticas que vão além da criação do negócio, mas perpassam a gestão do mesmo. Assim, observou-se que uma estreita relação entre a criação e a gestão de uma marca de moda, onde alguns problemas e falhas de gestão decorrem de decisões tomadas na concepção do negócio e vice-versa.

Assim, esta pesquisa sugere que o processo de concepção de negócios de moda, em especial em pequenas empresas que atuam como “marcas”, possa ser guiado por um instrumento metaprojetual que seja capaz de relacionar as áreas de moda e administração a partir de uma cultura de projeto. A adoção de uma abordagem complementar às encontradas no campo da administração pode ser adequada ao percurso empreendedor de designers de moda, uma vez que seus modelos mentais e condutas pertencem à cultura de projeto. Desta forma, métodos e protocolos que não visam diretamente um “problema-solução” mostram-se especialmente importantes antes de iniciar um novo negócio, visto que neste momento é necessária uma reflexão mais profunda sobre a empresa, seu entorno, relacionamentos e propósito no mercado. Neste contexto, uma ferramenta metaprojetual torna-se relevante, uma vez que possibilita a pesquisa, a reflexão e o aprendizado no processo empreendedor. Através do estímulo destas práticas, o instrumento poderá propiciar a criação de negócios sob outra perspectiva, mais sistêmica, criativa e particular à designers empreendedores.

Os limites encontrados neste trabalho residem no percurso metodológico, uma vez que houve uma disparidade em relação ao perfil de entrevistados, sendo a maioria designers empreendedores com o negócio ativo. Assim, se houvesse tido um equilíbrio entre designers com empresas ativas e designers que empreenderam no passado os resultados poderiam ter apontado outros aspectos relacionados à forma com que designers empreendem.

Futuras pesquisas na área podem evoluir a metodologia utilizada neste trabalho ao incluir um terceiro perfil de entrevistados, como por exemplo

consultores de negócios que atendam pequenas marcas de moda. Um grupo de especialistas nas diferentes áreas abordadas nesta pesquisa - moda, design estratégico e administração – também pode ser adicionado ao método para discutir as diretrizes formuladas, gerando, assim, um diálogo que as evolua e as adeque à realidade de mercado.

Futuros estudos também poderão beneficiar-se dos resultados encontrados neste trabalho ao evoluir a investigação para um nível mais empírico, através da construção de um instrumento pautado no metaprojeto. Além disso, o teste deste instrumento em pequenos negócios de moda poderá esclarecer se o mesmo implicará em uma maior facilidade na criação de marcas de moda e, conseqüentemente, em uma maior sustentabilidade das mesmas no mercado.

Por fim, as diretrizes aqui propostas poderão ser, igualmente, experimentadas em outros contextos criativos, procurando observar-se similaridades e diferenças com a área da moda. O desafio será sempre integrar a necessária criatividade com elementos que deem maior segurança aos novos negócios.

REFERÊNCIAS

- ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Cartilha o poder da moda: Cenários, desafios e perspectivas de 2015-2018. Disponível em: <http://www.abit.org.br/adm/arquivo/publicacao/120429.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Cartilha o poder da moda: Disponível em: http://www.textilia.net/materias/ler/textil/mercado/abit_e_iemi_apresentam_balanco_da_cadeia_textil_e_vestuario. Acesso em: 12. Dez. 2018.
- AMBROSE, G; HARRIS, P. Design Thinking. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal, LDA, .
- BLACKMAN, C. 100 anos de moda. São Paulo: Publifolha, 2011.
- BURKE, S. Fashion Entrepreneur: Starting your own fashion business (second edition). New Zealand: Burke Publishing, 2013.
- BERLIM, Lilyan. Moda e sustentabilidade: uma reflexão necessária. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012.
- BEST, K. Fundamentos de gestão de do design. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BENTZ, I. Efeitos de sentido pelas mediações: comunicação e design. In: Semiótica e Comunicação. São Paulo: Intercom, 2013.
- BUCHANAN, R. Worlds in the making: Design, Management and the reform of organizational culture. She Ji: the journal of design, economics and innovation. Issue 1, autumn, 2015.
- BROWN, T. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. 15a ed., Rio de Janeiro, Elsevier editora, 2010.
- CAPRA, F. (2006). A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix.
- CARDOSO, R. Uma introdução à história do design. São Paulo: Blucher, 2008.
- CASADESUS-MASANELL R.; RICART J. E. From strategy to business models and onto tactics. Long Range Planning, 43, p.1-21, 2010
- CAUTELA, C. Strumenti di design management. Milano: FrancoAngeli, 2007.
- CELASCHI, F. Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporanea. In: F. Celaschi e A. Deserti (Ed.). Design e Innovazione. Roma:Carocci, 2007. p. 15-56.
- CELASCHI, F. DESERTI, A. Design e Innovazione. Roma:Carocci, 2007.

CHESBROUGH, H. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin offs companies. *Industrial and Corporate Change*, v.11, n.3, p.529-555, 2002.

CIETTA, E. *A economia da moda: Porque hoje um bom modelo de negócios vale mais do que uma boa coleção*. São Paulo: Estação das Letras e cores, 2017.

COSTA, Filipe C.X; SCALETISKY, Celso Carnos. Design Management & Design Estratégico: uma confusão conceitual? In *Anais do 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design*. São Paulo, 2010.

CROSS, N. *Designerly ways of knowing*. London: Springer, 2006.

COOPER, R. PRESS, M. *The design agenda: a guide to successful design management*. Chichester: Wiley, 1995.

COUTINHO, A. PENHA, A. *Design Estratégico: Direções Criativas Para Um Mundo Em Transformação*. Rio De Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

DASILVA, Carlos M.; TRKMAN, Peter. Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), p. 379-389, 2014.

DE MORAES, D. *Metaprojeto: o design do design*. São Paulo: Blucher, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: _____; _____ (Eds.). *The Sage Handbook of qualitative research*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 1 – 32.

DILLON, S. *Princípios de gestão de negócios de moda*. São Paulo: Gustavo Gili, 2015.

FILLMANN, Carolina; FRANZATO, Carlo. Metaprojeto: a dialética entre a pesquisa contextual e a pesquisa blue sky, In *Anais do 10º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design*. São Luiz do Maranhão, 2012.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLUSSER, V. *O mundo codificado. Por uma Filosofia do design e da comunicação*. 1ª ed. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FREIRE, Karine. Design estratégico: origens e desdobramentos. In: 11 CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM *DESIGN*, 2014, Gramado. *Anais...* São Paulo: Editora Edgar Blücher, 2014, p. 1187-1196. Disponível em: <http://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/designestratgico-origens-e-desdobramentos-12868>.

FRINGS, S. G. *Moda: do conceito ao consumidor*. 9ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, Antonio C; *Modelos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

- JONES, S. Fashion Design – Manual do Estilista. São Paulo: Cosac Naify, 2005.
- KAHNEMAN, D. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.
- KLANG, D. WALLNÖFER, M; HACKLIN, F. The Business Model Paradox: A Systematic Review and Exploration of Antecedents. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, Issue 4, pp. 454-478, 2014.
- KOTLER, P. RATH, A. Design: a powerful but a neglected strategic tool. *Journal of Business Strategy*. Vol. 5. Iss:2, pp. 16-21, 1984.
- LIEDTKA, J. Business Strategy and Design: Can this marriage be saved?. *Design Management Review*, v. 21, n.2, Fall, 2010.
- LIEDTKA, J. OGILVIE, T. A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido de sua empresa. São Paulo: Hsm Educação Executiva, 2015.
- LIPOVETSKY, G. O império do efêmero. São Paulo: Companhia de Bolso, 2010.
- LOOCKWOOD, T. Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2010.
- MAGRETTA, Joan. Why business models matters. *Harvard Business Review*, v.80, n.5, p. 3-8, 2002.
- MALHOTRA, N. et.al. Introdução a Pesquisa de Marketing. São Paulo: Pearson, 2005.
- MANZINI, E.; JÉGOU, F. Design degli scenari. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. Design Multiverso | Notas de fenomenologia do design. Milano: Edizioni POLI.design, 2006, pp. 189-207.
- MANZINI, E. Design Cultures and dialogic Design. *Design Issues: Volume 32, Number 1 Winter 2016*.
- MANZINI, E. Design quando todos fazem design. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2017.
- MARCONI, M. LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAURI, F. Progettare progettando strategia. Milano: Masson S.p.A, 1996.
- MICHLEWSKI, K. Design attitude. Farnham: Gower Publishing Company, 2015.
- MURATOVSKI, Gjoko Richard. Paradigm Shift: Report on the New Role of Design in Business and Society. *She Ji: the journal of design, economics and innovation*. Vol. 1, n. 2, 2015.
- MEADOWS, T. Como montar e gerenciar uma marca de moda. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic Design Research Journal*, v.1, n.1, Dec 1, p.31-38. 2008.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 5ª ed. Porto Alegre, Editora Sulina, 2005.

MOZOTA, B. *Design Management – Using Design to build Brand Value and Corporate Innovation*. Canada, Editora: Allworth Communications, Inc, 2003.

NEUMEIER, Marty. *A empresa orientada pelo design*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SCALETSKY, Celso *et al.* *Design Estratégico em Ação*. São Leopoldo: ed. Unisinos, 2016.

SEBRAE. *Relatório Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil. Acesso em: 15. Nov. 2017.

SIMMEL, G. *Filosofia da moda e outros escritos*, Lisboa: Edições Texto e Grafia, 2008.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios*. 3ª reimpressão. Alta Books Editora, 2012.

PIRES, D. B. *Design de moda: olhares diversos*. São Paulo: Estação das Letras, 2008.

POSNER, M. *Marketing de Moda*. São Paulo: Gustavo Gilli Moda, 2015.

TEECE, D. J. *Business models, business strategy and innovation*. *Long Range Planning*, 43(2), p.172-194, 2010.

TIDD, J. BESSANT, J. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TREPTOW, D. *Inventando moda: Planejamento de coleção*. Brusque: Editora Empório do livro, 2009.

WIRTZ, B. W. et al. *Business models: Origin, development and future research perspectives*. *Long Range Planning*, 49(1), p. 36-54, 2015

VAN ONCK, A. *Metadesign. Produto e linguagem*, v. 1, n. 2, 1965, pp. 27-29.

VASSÃO, C. A. (2010) *Metadesign: ferramentas, estratégias e ética para a complexidade*. São Paulo: Blucher.

VERGANTI, R. *Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Boston: Harvard Business School Press, 2009.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. *The business model: recent developments and future research*. *Journal of Management*, 37 (4), p. 1019-1042, 2011.

ZURLO, Francesco. Design strategico. In: GREGORY, Tullio (Ed.). XXI SECOLO: Gli spazi e le arti. Itália: Istituto della Enciclopedia Italiana, 2010. p. 503-512.

ZURLO, F. Um modelo di lettura per il Design Strategico. La relazione tra design e strategia nell'impresa contemporânea. Dottorado di Ricerca in Disegno Industriale – XI ciclo. Politecnico di Milano, Milano, 1999.

APÊNDICE A – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

Aplicação da técnica de coleta de dados qualitativos – tópicos para entrevista

Roteiro 1 / Informantes: Designers de moda empreendedores que fecharam o negócio

Introdução

Estou fazendo uma pesquisa em relação à moda e empreendedorismo, onde buscarei formas de auxiliar na construção de pequenos negócios de moda. Assim, sua contribuição neste processo é importante. Obrigada por aceitar fazer parte desta pesquisa!

Você pode falar o quanto quiser e caso tenha comentários adicionais, sinta-se livre para me interromper.

A entrevista deve levar em torno de uma hora é totalmente confidencial e de natureza acadêmica, portanto seus dados não serão expostos.

TÓPICOS PARA ENTREVISTA

(1) Gostaria em primeiro lugar que você se apresentasse e me falasse um pouco da marca que você teve..

Objetivo: “Quebrar o gelo”. Saber mais sobre o negócio do respondente, identificando fatores como a identidade da marca, seu público alvo, produtos, etc.

(2) Teve sócios ou parceiros de negócio?

(3) Fale um pouco de onde veio a ideia de empreender?

Objetivo: Identificar se o respondente se baseou em sua experiência pessoal no mercado para abrir um negócio ou se teve outras influências (designer com experiência prévia ou não); Como se deu a abertura do negócio, como começou a pensar na ideia de empreender.

Tópicos para explorar:

- Casos de empreendedorismo na família.
- Mentores ou influências.
- Neste processo de empreendedorismo, investigar se havia ciência dos riscos que iria correr ao abrir uma empresa por parte do designer

(1)Na época, como você foi criando o seu negócio?

Objetivo: Identificar a maneira que o designer escolheu para estruturar seu negócio, o que ele fez primeiro, quais fatores considerou, se buscou informações especializadas para montar a marca, etc. Se utilizou alguma ferramenta ou metodologia para a montagem do negócio.

(2)Naquela época, você teve alguma dificuldade no momento de abertura do negócio?

Tópicos para explorar

- Se estas dificuldades possuem relação com do empreendedor ser designer.

(4) Quando você estava planejando o negócio, quais fatores administrativos foram levados em consideração? Por exemplo, Fluxo de caixa, capital de giro, pró labore, impostos...

Tópicos para explorar

- Se houveram dificuldades em lidar com estes fatores administrativos.
- Se houve algum erro neste aspecto que impactou no andamento do negócio mais adiante.

(5) Na hora do planejamento do negócio você já tinha em mente quem seriam os seus parceiros e fornecedores?

Tópicos para explorar:

- Optou por fornecedores locais?
- Como se deu a escolha dos seus fornecedores?
- Foi considerada uma cadeia de trabalho justa?

(6) No início do negócio, antes de criar suas primeiras coleções, você fez alguma pesquisa sobre os materiais que iria utilizar nos produtos?

Objetivo: Entender se o designer considerou questões ligadas à sustentabilidade, ou o impacto gerado por suas coleções no momento de concepção do negócio.

Tópicos para explorar:

-Se houve a busca por matéria prima sustentável.

(7) Após a parte de planejamento do negócio, como você fez para tangibilizar o seu modelo de negócio?

Objetivo: entender o processo de explanação do modelo de negócio, será que foi a partir de desenhos e prototipação? Ou usou métodos mais tradicionais, como planilhas, plano de negócios?

- **Após a abertura da empresa/fechamento do negócio**

(8) Após a abertura da empresa, houve algum aspecto que você percebeu na prática que não foi considerado no momento de concepção do negócio?

Tópicos para explorar

-Como se deu esta percepção?

-Houve relação entre esses aspectos e o planejamento do negócio?

(9) Após a abertura do negócio, por quanto tempo a empresa ficou em operação?

(10) Por qual motivo você decidiu fechar a empresa?

Objetivo: entender os motivos que levaram o empreendedor a fechar a sua marca e identificar se houve relação com a parte de planejamento do modelo e negócio.

Conclusão da entrevista

Gostaria de falar mais algum ponto pendente? Há mais alguma colocação a ser feita? Gostaria de agradecê-lo pela atenção e por dispor tempo a esta entrevista.

Roteiro 2 / Informantes: Designers de moda empreendedores

Introdução

Estou fazendo uma pesquisa em relação à moda e empreendedorismo, onde buscarei formas de auxiliar na construção de pequenos negócios de moda. Assim, sua contribuição neste processo é super importante. Obrigada por aceitar fazer parte desta pesquisa!

Você pode falar o quanto quiser e caso tenha comentários adicionais, sinta-se livre para me interromper.

A entrevista deve levar em torno de uma hora é totalmente confidencial e de natureza acadêmica, portanto seus dados não serão expostos.

TÓPICOS PARA ENTREVISTA

- ***Perfil do Informante***

(1) Gostaria em primeiro lugar que você se apresentasse e me falasse um pouco de sua marca..

Objetivo: Saber mais sobre o negócio do respondente, identificando fatores como a identidade da marca, seu público alvo, produtos, etc.

(2) há quanto tempo a empresa está em operação?

Objetivo: Saber qual a história da organização, entender um pouco melhor como foi criada, por quem. Sempre que o respondente indicar dificuldades na criação da marca, pontos fortes e fracos, o explorar mais o tema.

(3) Há sócios ou parceiros de negócio?

- **Sobre a concepção do negócio**

(1) De onde veio a ideia de empreender?

Objetivo: Identificar se o respondente se baseou em sua experiência pessoal no mercado para abrir um negócio ou se teve outras influências (designer com experiência prévia ou não); Como se deu a abertura do negócio, como começou a pensar na ideia de empreender.

Tópicos para explorar:

- Casos de empreendedorismo na família.
- Mentores ou influências.
- Neste processo de empreendedorismo, havia ciência dos riscos de abrir uma empresa por parte do designer empreendedor.

(2) Como foi que você foi criando o seu negócio?

Objetivo: Identificar a maneira que o designer escolheu para estruturar seu negócio, o que ele fez primeiro, quais fatores considerou, se buscou informações especializadas para montar a marca, etc. Utilizou alguma ferramenta ou metodologia para a montagem do negócio?

Tópicos para explorar:

- Qual foi a primeira coisa que você fez para estruturar o negócio? (procurou uma casa para alugar? Comprou um equipamento? Falou com amigos e/ou família? Fez um desenho do projeto?)
- Como identificou o mercado pretendido para a sua marca.

(3) Você teve alguma dificuldade no momento de abertura do negócio?

Tópicos para explorar

(4) Na hora do planejamento do negócio, quais fatores administrativos foram levados em consideração? Por exemplo, Fluxo de caixa, capital de giro, pró labore, impostos...

Tópicos para explorar

- Se houveram dificuldades em lidar com estes fatores administrativos.
- Se houve algum erro neste aspecto que impactou no andamento do negócio mais adiante.

(5) Na hora do planejamento do negócio você já tinha em mente quem seriam os seus parceiros e fornecedores?

Objetivo: Entender se o designer considerou questões ligadas à sustentabilidade, ou o impacto gerado por suas coleções no momento de concepção do negócio.

Tópicos para explorar:

- Optou por fornecedores locais?
- Como se deu a escolha dos seus fornecedores?
- Foi considerada uma cadeia de trabalho justa?

(6) Antes de criar suas primeiras coleções você fez alguma pesquisa que incluísse a sustentabilidade ambiental dos produtos que você iria comercializar?

Objetivo: Entender se o designer considerou questões ligadas à sustentabilidade, ou o impacto gerado por suas coleções no momento de concepção do negócio.

Tópicos para explorar:

- Se houve a busca por matéria prima sustentável.

(7) Após a parte de planejamento do negócio, como você fez para tangibilizar o seu modelo de negócio? (utilizou alguma ferramenta disponível, desenhou os processos, fez uma planilha, etc..)

Objetivo: entender o processo de explanação do modelo de negócio, será que foi a partir da prototipação? Ou usou métodos mais tradicionais?

- ***Após a abertura da empresa***

(8) Após a abertura da empresa, houve algum aspecto que você percebeu na prática que não foi considerado no momento de concepção do negócio?

Tópicos para explorar

E como se deu esta percepção?

(9) Se você pudesse planejar novamente a sua empresa, você faria algo diferente? Exemplifique.

Conclusão da entrevista

Gostaria de falar mais algum ponto pendente? Há mais alguma colocação a ser feita? Gostaria de agradecê-lo pela atenção e por dispor tempo a esta entrevista.