

A UTILIZAÇÃO DO *DESIGN THINKING* EM EMPRESAS DE MODA: UMA PROPOSTA DE MODELO

THE USE OF DESIGN THINKING IN FASHION BUSINESSES: A MODEL PROPOSAL

ALESSANDRA OLISIA MEDEIROS¹

GRAZIELA BRUNHARI KAULING²

Resumo: Esta pesquisa inicia-se com uma reflexão conceitual entre os termos *moda*, *design* e *design thinking*, visando desenvolver uma proposta de modelo baseada no *design thinking* para aplicação em micro e pequenas empresas que desenvolvem produtos de moda, estas localizadas na região do extremo sul de Santa Catarina, Brasil. O modelo proposto foi direcionado ao setor de desenvolvimento de produto, sendo praticada especificamente no momento de conceber uma nova coleção. O intuito é gerar ideias inovadoras, além de renovar as estratégias empresariais, em que principia na criação de novos produtos até a coleção estar definida para ser produzida em série. Os dados para a concepção do modelo foram obtidos do entrecruzamento de referências teórico-bibliográficas e da aquisição de informações por meio de uma entrevista semiestruturada, de caráter exploratório direcionada a um profissional da região com experiência na área de *design thinking*. Após a produção dos dados, foi efetuada a seleção das ferramentas geradoras de ideias a serem inseridas ao modelo, definição das etapas no setor de desenvolvimento de produto, e ainda a inserção dos princípios da abordagem do *design thinking*. A motivação do estudo provém da experiência de intercâmbio internacional realizado em Portugal no Instituto Politécnico do Porto no ano de 2017, a qual oportunizou o contato da autora com a abordagem do *design thinking*.

Palavras-chave: *design*; *design thinking*; empresa de moda; desenvolvimento de produto.

Abstract: *This research starts with a conceptual reflection of the definitions of fashion, design and design thinking, in order to develop a model proposal based on design thinking to be applied in micro and small fashion business in the south region of Santa Catarina, Brazil. The model proposal is for product development use, affecting in the making of new collections. The goal is to create innovative ideas, and to fortify and renovate the business strategies, starting in creation of the new products until the definition of the whole collection to be produced in series. The data for the conception of the model was obtained from the crisscrossing of theoric and bibliographic*

¹ Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em *Design* de Moda no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), Araranguá, Santa Catarina, Brasil. E-mail: aleolisia@gmail.com

² Doutora em Ciências da Linguagem pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Professora do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), Araranguá, Santa Catarina, Brasil. E-mail: grazziela@ifsc.edu.br

references and from the data acquisition from a semi-structured exploratory interview with a professional of the region who is experienced in design thinking. After the data acquisition, a selection of the ideas generators tools was gathered to be in the model, the stages of product development defined and the principles of design thinking added. The motivation of the study came from the international exchange taken place in the Polytechnic Institute of Porto, Portugal, in 2017, which made possible for the author to meet design thinking.

Key-words: *design; design thinking; fashion business; product development.*

1. INTRODUÇÃO

A moda é um campo repleto de constantes mudanças. O progresso desta, associada ao crescimento industrial, implicou novos padrões, tais como a individualidade e o reconhecimento da imagem como o “eu exterior”. Esses aspectos tornaram-se desejados pela sociedade, uma vez que ocorria a busca de novos produtos para. Com o desenvolvimento do mercado consumidor, as empresas sinalizam afirmativamente para a diferenciação e a inovação, considerando o *design* como um dos fatores para o aumento da competitividade.

Mediante o reconhecimento da moda dentro do campo de *design* é possível observar que algumas ferramentas de *design* podem ser inseridas no desenvolvimento de produtos de moda. Assim, ao desenvolvê-los, os profissionais, atualmente denominados *designers*, partem de processos criativos e das condições de produção, tais como a viabilidade técnica, produtiva e financeira. Visto que possuem como alvo seus consumidores finais, também é necessária a análise da sociedade para compreender as tendências de consumo do momento, com a finalidade de deixar o produto mais assertivo. Desta forma, a cada produto elaborado, observa-se que os profissionais tanto da área da moda, quanto de *design* buscam ideias para conseguir um objeto diferente dos demais, com mais aceitabilidade no mercado, e ainda, que corresponda às especificações das empresas.

É importante salientar que este estudo tem como alicerce um projeto que priorizou produtos na área do *design*, na qual o interesse em efetivar a mesma é resultado da experiência de intercâmbio internacional entre o Instituto Federal de Santa Catarina e a Universidade Politécnico do Porto, situada na cidade de Porto, em Portugal. Durante os quatro meses, foi possível conhecer a abordagem do *design thinking* como propósito para a resolução de problemas em organizações integradas à instituição parceira. Esse contato possibilitou a reflexão acerca da aplicação de *design thinking* às empresas de moda, no intuito de fomentar novas perspectivas na criação de produtos, já que atualmente a uniformidade dos mesmos no mercado tende a executar ideias previsíveis e fáceis de serem copiadas pela concorrência (BROWN, 2017). Por essa razão, a inovação torna-se um dos parâmetros pontuados no momento de desenvolver produtos, sendo esse um aspecto observado na abordagem de *design thinking*, pois se estabelece uma busca por soluções centradas no ser humano, empatia, colaboração e experimentação.

Partindo deste pressuposto, esta pesquisa visa desenvolver uma proposta de modelo baseada na abordagem de *design thinking* voltada para pequenas e microempresas que desenvolvem produtos de moda, em que o ponto de partida é a inter-relação conceitual entre moda e *design*. Portanto, essa proposta de modelo sugere aprimorar a busca por inovação nas organizações de moda, bem como fortalecer e reforçar alguns pontos necessários no desenvolvimento de produtos nas micro e pequenas empresas regionais de moda do extremo sul

catarinense. Para tal, o escopo desta pesquisa parte de um questionamento: como melhorar a busca por ideias inovadoras por meio da abordagem do *design thinking* no desenvolvimento de produtos de moda?

Para atingir tal objetivo da pesquisa, na primeira seção, é realizada uma reflexão teórica pertinente à moda, *design* e *design thinking*, temas que conduziram os parâmetros conceituais para o referido estudo. Na segunda seção, descreve-se metodologia, em que serão explanados os conceitos teórico-bibliográficos fundamentados nos autores escolhidos e, também, apresenta-se a produção de dados por meio de entrevista qualitativa, semiestruturada e de caráter exploratório. Por fim, apresenta-se o modelo proposto pela autora.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Contextualização da Moda

O surgimento do termo moda decorre historicamente no período Renascentista entre os séculos XIV e XV quando a mudança e os anseios por ornamentação se tornaram um fenômeno de distinção social. Cercado por diversos fatores que contribuíram para este fato, destaca-se a aparição do comércio, a qual resultou no enriquecimento dos burgueses. Assim, estes beneficiados eram capazes de repetir a vestimenta da aristocracia, assim os nobres modificavam suas roupas para a distinção dos demais, dando início à efemeridade. Lipovetsky (2009) corrobora que enquanto nas eras de costume reinam o prestígio da antiguidade e a imitação dos ancestrais, nas eras da moda dominam o culto das novidades.

A redefinição de valores unida ao avanço do capitalismo industrial, o consumo e a individualidade se sobrepondo ao coletivo, converteram-se em símbolos que descreveram uma nova era moderna. Baldini (2005) complementa que, o modo com que o traje perde seu território na sociedade, a moda vai se afirmando cada vez mais, sustentando a ideia de consolidação ao longo dos séculos e negando as tradições, assumindo a aparência como lógica da modernidade. Segundo Baudelaire (1996, p.24) define-se a modernidade como “o transitório, o efêmero, o contingente, é a metade da arte, sendo a outra metade o eterno e o imutável”. Sob o ponto de vista sociológico, a modernidade ficou conhecida pela prioridade à economia, ao trabalho e à produtividade. Com uma perspectiva racionalista e progressista, surge o capitalismo industrial trazendo mudanças significativas para a moda (MAFESSOLI, 2010).

Em se tratando do desenvolvimento capitalista e no que tange a essa notável transição de eras, vale lembrar que a Alta-Costura norteadada pelo costureiro Charles Frederic Worth, buscou reviver a alta classe. Intuitivamente desenhava roupas para as suas clientes de maneira exclusiva, assinando-as e colocando a profissão de costureiro no centro das atenções. Baldini (2005, p.18) complementa que Worth trouxe a ideia de ser “um empresário autônomo [...], pois decide ele o que irá agradar a todos”. Todavia, este processo perdurou por algumas décadas até a democratização liderada pelo *Prêt-à-Porter*, traduzido como “pronto para vestir”. Tal movimento é caracterizado pela produção em série, na qual são roupas em tamanhos padronizados, encontradas em lojas de departamento com o preço mais acessível, se comparado à Alta-Costura. Sendo assim, o uso das roupas informais passou a ser mais conveniente, prático e econômico, condizendo com o avanço da civilização e revolucionando a moda no século XX.

Ao passo que o ciclo da moda tornava-se acelerado, as indústrias passaram a oferecer

produtos diferenciados no mercado. Com a globalização, que possibilitou produtos aceitos no mundo todo por meio de uma linguagem universal de produção e abertura de novos mercados, a exclusividade no *design* passou a ser um diferencial competitivo. Esse fenômeno contribuiu para mudança na forma de pensar e desenvolver produtos, já que no período de pós-massificação, retorna a mercados específicos, de nicho. É neste momento que surge maior interesse em personalização e *design*, não só como forma e atributos estéticos, mas como direcionamento estratégico nas empresas (MARTINS, 2008).

Considerando os aspectos da moda, atualmente se dispões de uma gama de informações, estas que podem ser aplicadas as roupas, no entanto, para realizar a catalisação destes dados bombardeados diariamente, requer-se um profissional para filtrar, adequar e direcionar as informações necessárias ao público-alvo consumidor da empresa. Neste sentido, Treptow (2007, p. 46) corrobora "sua preocupação deve centrar-se não apenas na comercialização do produto, mas na funcionalidade e nos benefícios que possa proporcionar ao usuário". Esse profissional, atualmente chamado de *designer*, no passado foi denominado costureiro, alfaiate, modelista, estilista, assim, tal como as necessidades sociais e mercadológicas levam a mudanças, os profissionais e termos também passam por atualização. Para Catellani (2003, p. 325), "na moda, chama-se de estilista o profissional que procura, estuda e adapta soluções criativas para as peças de vestuário e acessórios com um estilo próprio ou com o estilo da empresa para a qual trabalha". Entretanto, o termo passou a ser menos totalizante e mais global quando foi substituído por *designer*.

Nesta perspectiva, as profissões inicialmente denominadas "estilistas" começaram a ser reconhecidas devido à importância que se dava em nomear um profissional responsável pelos projetos das marcas. Dada à complexa cadeia estrutural da moda, desde a produção do fio até a chegada do produto ao consumidor, o *designer* de moda necessita ter conhecimento sobre todo o processo, utilizando suas competências para desenvolver um produto mais assertivo ao mercado. Frente à necessidade de inovação, o recente termo *design* de moda surge para atender todas as demandas específicas voltadas ao *designer* em uma empresa, demandas essas não restritas somente à criação e aspectos estéticos do produto, mas também aos processos de nível estratégico, tático e operacional (BEST, 2006).

2.2. Design

O termo *design* foi agregado à moda pelo reconhecimento do *design* como uma grande área que abrange várias subáreas, tais como *design* de moda, gráfico e industrial. Para tanto, uma breve explanação do termo deve elucidar a importância desse conceito. Na preocupação em manter um significado sobre os objetos dentro dos métodos de produção e consequentemente o consumidor, sobressai o *design*. Podendo ser abordado, de acordo com Lobach (2001, p. 16), como "ideia, um projeto ou um plano para a solução de um problema determinado".

O emprego da palavra surgiu na Inglaterra, no começo do século XIX, quando uma quantidade relevante de trabalhadores se intitulava "*designers*", a maioria conectada à indústria têxtil (CARDOSO, 2008). A segmentação de tarefas, advinda da Revolução Industrial, no que diz respeito à fabricação dos produtos, insere o *design* como uma parte essencial dos sistemas industriais de fabricação. A expansão da atenção sobre a aparência pessoal e os elementos em torno, como a moradia, evoluíram para indicadores de *status* social, pontos que auxiliaram a incorporação de um profissional voltado para essa realidade, atingindo os padrões pretendidos da

época.

Entidades fundadas com intuito de integrar as áreas da indústria, artesanato e arte apareceram no decorrer do século XX, contudo cada escola seguia direção própria como a individualidade artística e a padronização industrial, por exemplo. A evolução dessas instituições ajudou a fortalecer o setor, principalmente a Escola de *Design* de Bauhaus, considerada um marco na história do *design*, que serviu como ponto de partida para o grande desenvolvimento do *design*. Bauhaus tinha a concepção de “criar produtos para camadas mais amplas da população, e que ainda fossem acessíveis com alto grau de funcionalidade” (BÜRDEK, 2010, p. 31). Deste modo, a função significativa do *design*, os requisitos de produção e as carências de consumo foram integrados ao mercado.

Com base nisso, as informações mostram que o *design* possui uma função comunicativa ao relacionar usuário a objeto, bem como idealizar e projetar produtos com foco no mercado. Ao mesmo tempo, os parâmetros da moda, por apresentarem semelhanças conceituais, vêm ao encontro dos termos de *design*, uma vez que ao desenvolver produtos os *designers* principiam de processos criativos, condições de produção, focam nos usuários e analisam os anseios de consumo da sociedade. Treptow (2007, p. 44) parte de que “a moda vem se aproximando dos conceitos de *design*”, portanto vale considerar que os *designers* de moda, cada vez mais, apropriam-se de ferramentas e estratégias aplicadas aos produtos. Desta forma, incide a migração natural do termo “estilista” para “*designer* de moda” (CHRISTO, CIPINIUK, 2014).

Uma vez abordada a definição dos termos, cabe, embora rapidamente, lembrar que cada produto desenvolvido precede métodos e teorias como guias para a sua construção. Então, trabalha-se com hipóteses e gerações de ideias que devem resultar em decisões. Entretanto, entende-se, que neste processo não cabe um método único para os diferentes problemas, uma vez que é questionada a complexidade do produto. Portanto, é necessário observar qual o modelo ideal para o projeto em questão. Uma abordagem muito utilizada para geração de alternativas e resolução de problemas nas empresas de diversas áreas é o *design thinking*, pois o pensar *design* pode ajudar a melhorar e entender os processos empresariais de forma interdisciplinar.

2.3. *Design thinking*

No intuito de se manterem no mercado, as empresas buscam novidades nas linhas de produtos e nas estratégias empresariais. Sob um ponto de vista bastante realista, a obsolescência programada somada à velocidade do mercado e à concorrência são pontos que criam barreiras na criação de produtos. Por isso, é preciso que as organizações se adaptem e busquem alternativas para aperfeiçoar os procedimentos na concepção dos produtos ou serviços. Segundo Brown (2017, p.03), “precisamos de novas escolhas – novos produtos que equilibrem as necessidades dos indivíduos e da sociedade como um todo”. Assim, sugere-se a incorporação das funções do *designer* às áreas corporativas, transformando os elementos de criatividade e inovação em capital para as organizações. Seguindo complexas decisões de planejamento e projeto, o *designer* pode apropriar-se de estratégias que contribuam para o processo de desenvolvimento, canalizando informações que diminuam os riscos e que o leve para o alcance dos objetivos.

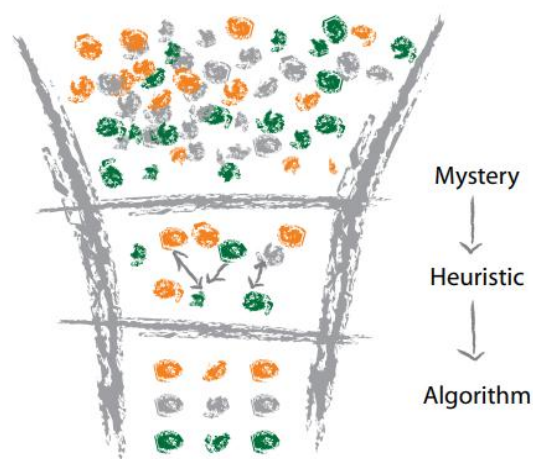
Essas mudanças exigem metodologias, ferramentas, técnicas dentre inúmeras possibilidades aplicáveis às empresas, com o intuito de atingir os resultados almejados. Uma dessas possibilidades no que compreende a resolução de problemas em meios empresariais é o *design thinking*. Têm-se como o *design thinking* uma forma de abordagem - maneira ou modo de

tratar e lidar com algo - na busca a solução de problemas, onde os planos evoluem à medida que decorre o processo. Segundo Brown (2017, p. 16), o *design thinking* "é como um sistema de espaços que se sobrepõem do que como uma sequência ordenada". Desta forma, observa-se que a jornada pode não ser linear, devido às possíveis descobertas ao longo do processo. Com base nisso, essa abordagem pode não ser considerada uma metodologia, visto que o modo de resolução de problemas não se baseia em métodos. Conforme Marconi e Lakatos (2005, p. 83), "o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que [...] permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista". Essa definição contrapõe-se à de Brown (2017), que descreve o *design thinking* como estágios do caminho o qual podem ser trabalhados paralelamente. Nesta pesquisa, parte-se da referência ao *design thinking* como uma abordagem e não como uma metodologia.

Brown (2017) define *design thinking* como habilidades e comportamentos dos *designers* que se desenvolveram ao longo das décadas em decorrência da constante busca por equilibrar os limites de produção, recursos técnicos e as necessidades humanas. Neste processo são envolvidas todas as partes interessadas - *designers*, consumidores e administradores - visto que aloca as pessoas ao centro do produto em um procedimento colaborativo. Consiste, ainda, em habilidades referentes à equipe interdisciplinar, à empatia e ao experimentalismo de forma colaborativa, geram-se ideias na qual podem ser transformados em produtos nas organizações.

O processo da abordagem apresenta estratégia fundamentada na lógica de abdução, na qual pode ser descrita como o reconhecimento de padrões, transformando-se em soluções. Martin (2017) afirma que nem a análise nem a intuição isoladamente são suficientes, porque a proposta da lógica de abdução é fazer o equilíbrio do raciocínio analítico e do intuitivo. O primeiro defende a ideia de que a área do conhecimento deve ser dividida em subáreas para realizar uma análise mais detalhada, enquanto que o segundo é caracterizado pelo uso da intuição, que consiste em conhecer algo, mas sem compreender o seu real funcionamento, podendo levar a um resultado subjetivo, porém eficiente. Dew (2007) *apud* (LIMA, CARVALHO, 2013, p. 4) corrobora que "quando todos os fatos não se encaixam, os tomadores de decisões estratégicas têm que construir novas teorias para explicarem o que veem". Assim, a abordagem do *design thinking* permite que as informações sejam organizadas, as escolhas refeitas, as situações melhoradas além do conhecimento durante o percurso, como retrata o funil dos três atos de Roger Martin (2017) conforme a figura 1.

Figura 1: Funil do conhecimento



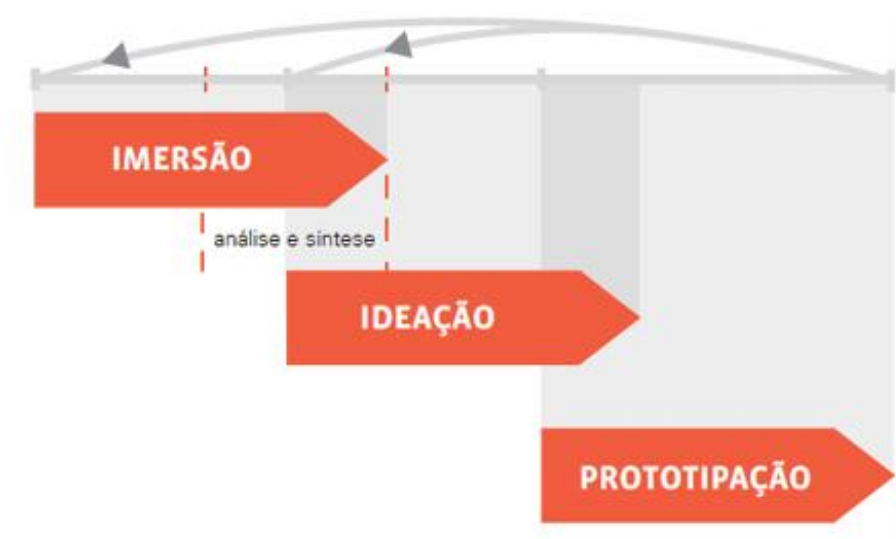
Fonte: Roger Martin, p.9 (2017).

Tradução: Mistério, heurística e algoritmo (das autoras).

O primeiro espaço do funil traduz o estudo denominado “mistério”, em que se reúnem infinitas formas. A observação deste primeiro, e a absorção de conhecimento conduz ao segundo espaço, a heurística. Segundo Martin (2017, p.8), a heurística é “uma regra geral que ajuda a restringir o campo de investigação e trabalhar o mistério até que tenha um escopo administrável”. O modo de pensar sobre o ponto inicial do funil permite investigar o problema e transformá-lo em algoritmo, possibilitando que se chegue ao resultado específico.

Para dar início ao processo da abordagem do *design thinking*, tomamos como o esquema representativo das etapas do processo na figura 2 abaixo definida por Vianna *et. al* (2012, p. 18). A primeira etapa da abordagem tem por objetivo a ambientação do contexto do projeto a ser realizado. Neste momento mapeia-se o problema, compreendendo o ponto de vista empresarial e o usuário final, fazendo uso das pesquisas exploratórias e *desk research*, esta sugerida quando são pesquisados dados secundários, levantando informações de diversas fontes para um entendimento prévio do que será estudado. Vianna *et. al* (2012, p. 22) estabelece que o objetivo é “definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados”. Após a absorção do problema, é realizada uma análise dos *insights* para identificar quais oportunidades e possíveis desafios podem ser vencidos por meio de padrões observados. Continuamente, segue para a segunda etapa de ideação, etapa que faz uso de ferramentas para estimular a criatividade, gerando alternativas com possíveis soluções. Seguido por fim pela prototipação ou implementação, cuja função é corroborar ideias, auxiliando a passagem do abstrato para o concreto. Desta forma, os projetistas conseguem obter maior visualização e percepção de detalhes, quanto mais cedo começam os testes, mais chances há para alcançar o objetivo final. Cabe observar que mesmo delimitando a forma linear, as fases são versáteis e podem ocorrer em paralelo à evolução do problema, uma vez que se deseja obter resultados próximos aos desejados. Para isso, às vezes, são necessários ciclos de *feedback*.

Figura 2: Esquema representativo das etapas do processo de *design thinking*



Fonte: Vianna *et. al* (2012, p. 18).

Existem ferramentas facilitadoras para a geração, comunicação e organização de ideias que podem ser utilizadas durante o processo de *design thinking*. Dentre as diversas possibilidades, é possível citar como exemplos a serem aplicados: *brainstorm*, mapa mental, mapa de empatia, *personas*, *post-its* e jornada de usuário. O quadro 1 apresenta uma síntese das ferramentas

geradoras de ideias apontando suas propriedades e definições.

Quadro 1: Comparativo das ferramentas na geração de ideias

Ferramentas	Definição	Propriedades
<i>Brainstorm</i>	Geração de ideias em um curto espaço de tempo. A qualidade se dá pela quantidade gerada de opções.	Apresenta ampla variedade de ideias, é um processo criativo conduzido por um moderador deixando os participantes à vontade. Adiam-se as críticas sendo julgadas em outro momento.
Mapa conceitual	Visualização gráfica para ilustrar os dados levantados nas etapas iniciais, facilitando a comunicação entre a equipe e propiciando colaboração durante o processo.	Elencam-se palavras que façam parte da pesquisa, construindo uma frase que norteará as ramificações e desdobramentos dos dados.
Mapa de empatia	Ferramenta de síntese sobre o cliente, reúne informações do que ele diz, sente, faz e escuta.	Quando possui muitos dados de campo, utiliza-se para o melhor entendimento do público-alvo consumidor. Cria-se um diagrama de perguntas, identificando as necessidades do cliente e oportunidades de projeto.
<i>Personas</i>	São personagens fictícios construídos a partir de comportamentos do público-alvo consumidor e de perfis externos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades.	São úteis nas validações de ideias, serve como direção para as soluções propostas apoiando as tomadas de decisões referentes aos projetos. Deve-se atribuir um nome e criar uma história que ajude a personificação do arquétipo.
<i>Post-its</i>	Representa, colaborativamente por meio de um adesivo colante, os <i>insights</i> dos <i>designers thinkers</i> .	É possível organizá-los em padrões reconhecidos posteriormente, diminuindo a timidez e deixando livre para ideias inusitadas.
Jornada de usuário	Representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com o produto ou serviço, durante e após a compra.	Compreende-se por meio da jornada, o ciclo do relacionamento do cliente com a empresa, desde a aquisição até o descarte. Mapeando as etapas, é possível compreender melhor suas necessidades. Geralmente utilizado em conjunto com as personas.
<i>Workshop</i> de cocriação	Encontro organizado com uma série de atividades em grupo. Tem como objetivo estimular a criatividade e a colaboração, fomentando a criação de soluções inovadoras.	A dinâmica geralmente convida as pessoas que podem ter envolvimento direto ou indireto com as soluções que estão sendo desenvolvidas, como por exemplo, usuário final e/ou funcionários da empresa.

Fonte: adaptado de Vianna (2012).

No que diz respeito às ferramentas e à construção dos projetos, para percorrerem estes caminhos é essencial a formulação de equipes interdisciplinares que conduzam o processo. Brown (2017, p. 27) explica que o "*design thinking* é o contrário de pensar em grupo, mas, de forma paradoxal, ocorre em grupos". É notável fazer uma seleção de pessoas para contemplar a equipe, em que possuem perfil de *designer thinker*, ou seja, "todos os membros da equipe devem ter uma competência em profundidade suficiente para que possam fazer contribuições tangíveis para o

resultado (BROWN, 2017, p. 26)".

Desta forma, os selecionados da equipe podem trazer visões e perspectivas diferenciadas, abrangendo as pessoas em geral, como o centro do projeto a ser desenvolvido, imaginando soluções que possam satisfazer o público-alvo consumidor. Duas características importantes a serem percebidas entre as pessoas selecionadas são a empatia e o otimismo. Adicionando outro ponto evidente, insere-se o pensamento integrativo, este que quando observado dois aspectos diferentes do mesmo problema, em que se necessita selecionar apenas um deles o ser trabalhado, o pensamento integrativo busca conceber uma solução criativa que permita ter o melhor de ambos aspectos, gerando assim, alternativas eficientes. O questionamento e exploração para novas direções agregados à colaboração, devido à complexidade no desenvolvimento dos produtos, são necessários para completar o pensamento da equipe envolvida.

2.4. *Design thinking* e as empresas de moda

A criação de produtos de moda é um dos fatores relevantes na economia da empresa, pois é por meio dela que uma coleção assertiva transforma os produtos em capital. Desta forma, é necessária a inserção de alternativas para gerar ideias, com a finalidade de obter novas propostas e a inovação na gama de produtos. Demarchi e Cardoso (2012, p. 52) afirmam que "as empresas têm buscado continuamente processos mais eficientes que agilizem seus processos de decisão [...] levando-os a adotar novos modelos de gestão". Montemezzo (2003, p.58) ressalta a importância acerca dos produtos destinados ao público-alvo das empresas. Segundo a autora o contato com a realidade do mercado, focalizando o projeto no público-alvo consumidor, é fator fundamental no desenvolvimento do raciocínio projetual.

Neste sentido, a abordagem do *design thinking* tem o foco no usuário e pode fazer o uso na construção de *personas* com intuito de aproximar ainda mais ao contexto do problema. Brown (2017 p. 149) afirma que "pode fazer mais sentido impulsionar a inovação de um ponto de vista centrado no consumidor", ou seja, por meio de *feedbacks* e experimentações com clientes, é possível construir e idealizar um produto com mais desejabilidade para o mercado.

A cadeia produtiva de moda está inter-relacionada, neste sentido, tomamos como foco somente o setor de desenvolvimento de produto. Desse modo, de acordo com Sanches (*apud* PIRES, 2008) este sendo um modo ideal de organização sugerido, é possível segmentar o setor da seguinte forma: planejamento, geração de alternativas, avaliação e detalhamento e por fim a produção. A primeira etapa é a coleta de dados, pois neste momento se define o conceito da coleção, além de elementos como o *mix* de produto, tema, dimensões estéticas e funcionais. Sanches (*apud* PIRES, 2008, p. 290) parte do pressuposto de que nesta fase "é importante que se mantenha o foco nas necessidades/desejos do consumidor, se atente para as influências sazonais de moda e comportamento".

Na esteira desta discussão, ressalta-se a importância da adição de informações oriundas de outros setores - varejo e *marketing*, por exemplo, visto que esse procedimento auxilia a delimitação das características e parâmetros, no que tange ao conjunto de produtos. Essa integração releva dados para o desenvolvimento dos próximos produtos de vestuário, possibilitará a análise das coleções anteriores, o retorno sobre as vendas e direcionamento mercadológico, pontos importantes que devem ser observados durante essa integração.

Entretanto, Vianna (2012, p. 16) levanta uma questão, o "mergulho no contexto muitas vezes gera uma massa de informações tão grande que dificulta a identificação dessas

oportunidades e possíveis desafios a serem vencidos”. Desse modo, percebe-se a necessidade de elaboração de uma ferramenta que favoreça a organização das informações coletadas, a fim de evitar contratempos. Com tantas variáveis, o mapa conceitual pode configurar-se como ferramenta ativa, já que auxiliará e apontará quais padrões são passíveis para uso, indicando os próximos passos e a compreensão. Após a união desses dados, Montemezzo (2003, p. 59) ressalta que as informações “podem ser sintetizadas em referências de linguagem visual [...] o qual servirá como fio condutor de integração e harmonia do conjunto de produtos que são lançados simultaneamente”.

Desse modo, segue-se para a segunda etapa de geração de alternativas. Por meio de experimentações, o *designer* consegue explorar ideias criativas. Ao conseguir captar as mensagens derivadas da etapa anterior realizada, o referido profissional poderá expressar as características na construção do produto, definindo materiais, cores e texturas. Vale lembrar que a abordagem de *design thinking* faz emprego da prototipação. De acordo com Vianna (2012, p. 122), “o protótipo é a tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade”. Logo as possibilidades com a materialização tendem a trazer novas perspectivas e observações consideráveis ao aprimoramento das ideias.

A terceira etapa de avaliação e detalhamento compreende o uso de fichas técnicas com as configurações de cada peça, assim por meio da construção dos protótipos são encaminhados para a avaliação técnica, usabilidade, inserção e aceitação no mercado. Após a verificação de todos os detalhes do modelo, é preciso observar se o mesmo cumpre o estabelecido previamente para então dar início a última etapa: produção em série. Por fim, é premente acompanhar todo o decorrer do processo até o pós-venda, obtendo *feedbacks* sobre os produtos a fim de verificar se a coleção desenvolvida está de acordo com a etapa de planejamento. Conforme Montemezzo (2003, p. 61)

Outro ponto a se destacar é que a organização acima relatada prevê uma situação ideal, baseada nos princípios de desenvolvimento de produto [...] e nos itens primordiais e típicos da produção industrial de moda.

Desta forma, cada empresa se adapta ao seu modelo de procedimentos no desenvolvimento de produtos, definindo de acordo com sua particularidade. Com base nessa perspectiva, a inserção da abordagem do *design thinking* pode ser uma alternativa para solucionar os problemas encontrados nas empresas de moda, pois é considerada uma fonte de vantagem competitiva. A esse respeito Baxter (2011, p.86) diz que “introduzir diferenças que os consumidores consigam perceber [...] requer a prática da criatividade em todos os estágios de desenvolvimento de produtos”. Durante a criação de uma nova coleção, Sanches (*apud* PIRES, 2008, p. 301) destaca que:

Será um trajeto promissor se houver o reconhecimento de que a concepção de tais produtos será mais sólida sob os princípios projetuais do *design*, tendo em vista a abrangência e a interação multidisciplinar desta atividade.

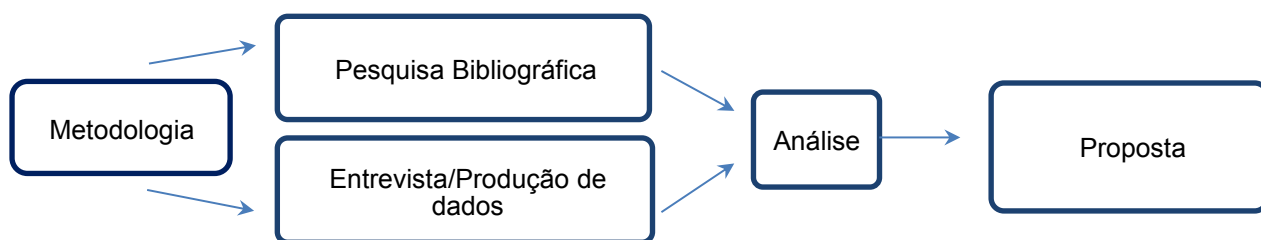
Partindo desse pressuposto, o *design thinking* por ser uma abordagem colaborativa, pode auxiliar a deixar o produto mais assertivo no mercado. Do planejamento ao lançamento da coleção, há a preocupação em relação ao tempo de fabricação dos produtos de vestuário de moda, assim a agilidade da estratégia utilizada contribui neste parâmetro, podendo então ser utilizada para dar velocidade e eficiência ao processo.

3. METODOLOGIA

O presente estudo iniciou com uma explanação teórico-bibliográfica fundamentada em autores que abordam os conceitos de moda, *design*, *design thinking* e o processo do produto de moda, os quais se encontram elencados na fundamentação teórica. A metodologia é composta por uma entrevista qualitativa, semiestruturada e de caráter exploratório, cujo levantamento de dados servirá como embasamento para a montagem da proposta elaborada pela autora deste estudo.

No que diz respeito à ferramenta utilizada, a entrevista, foi direcionada a um profissional da região do extremo sul catarinense, onde é atuante em empresas de moda em que aplica o *design thinking* de modo empírico, uma vez que a experiência e prática profissional tornam-se, aqui, diretrizes relevantes para o estudo em questão. O cruzamento dos aportes teóricos apresentados anteriormente, somado aos dados obtidos por meio da entrevista apresenta a escolha dos elementos a serem inseridos no modelo de proposta final (devidamente criada pela autora). Estes elementos do modelo da proposta desenvolvida são a apresentação das segmentações dentro do setor de desenvolvimento de produto, voltada para em empresas de moda da região do extremo sul catarinense, em que ainda, foram inseridas ferramentas geradoras de ideias utilizadas durante o processo da abordagem do *design thinking*, bem como, o uso de seus princípios. Na figura 03, apresenta-se o desenho da pesquisa.

Figura 3: Desenho do método da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quanto à entrevista, inicialmente, foram elaboradas cinco perguntas direcionadas ao tema (*design thinking*), questionando o entrevistado sobre a aplicação e o uso da referida abordagem por empresas de moda. A primeira pergunta consiste em verificar se o *design thinking* pode ser aplicável na área da moda. Foi possível constatar, afirmando que toda área na qual desenvolve produtos e que a mesma envolva os seres humanos, o *design thinking* pode ser aplicável. Após obter uma resposta positiva em relação ao primeiro ponto, o segundo questionamento foi voltado ao funcionamento do *design thinking*. O entrevistado destacou que a abordagem não possui um modo exato, no que compreende a realização, pois é um conjunto de habilidades e comportamentos que o *designer* possui em prol do produto, por isso a sua aplicação varia conforme a necessidade da empresa. Observando aspectos como a reunião das informações e dados para tomada de decisões, a ferramenta era utilizada para mapear oportunidades, como a abertura de um novo negócio, por exemplo. A terceira pergunta diz respeito à utilização/presença do *design thinking* durante a produção. O entrevistado afirmou que a abordagem estava presente em toda a jornada do produto, desde o planejamento, pesquisa, venda e à pós-venda.

Em relação à questão de quem participa do processo, visto que o *design thinking* trabalha em conjunto com os diversos setores, foram relatados, com base na empresa de atuação do

entrevistado, que geralmente são alocados os profissionais de desenvolvimento de produto, gestão, comercial, vendas e engenharia de produto. A cooperação entre os participantes tem como objetivo proporcionar à equipe saber quem é esse consumidor, além de possibilitar o alinhamento do time e a tomada de medidas estratégicas. O último questionamento foi voltado à aplicação da abordagem em pequenas ou grandes empresas de moda. O entrevistado afirmou que o *design thinking* aliado aos elementos de colaboração, empatia e forte experimentação pode ser utilizado, já que visa à melhoria contínua do produto. A produção de dados apontou um aspecto interessante: cada organização possui modo particular de trabalhar, adequando a abordagem de acordo com seu *modus operandi*. A partir dessa constatação, foi possível elencar aspectos relevantes para a pesquisa: aplicabilidade nas empresas, momento de uso e equipe responsável pela abordagem.

Posterior à produção de dados e a partir das informações bibliográficas, juntamente à entrevista realizada, foi desenvolvida uma proposta de modelo de aplicação da abordagem do *design thinking* em empresas de micro e pequeno porte de vestuário da região do extremo sul catarinense. O modelo proposto foi direcionado ao setor de desenvolvimento de produto, sendo praticada especificamente no momento de conceber uma nova coleção. O intuito é gerar ideias inovadoras, além de renovar as estratégias empresariais, em que principia na criação de novos produtos até a coleção estar definida para ser produzida em série.

4. PROPOSTA DE MODELO BASEADA NA ABORDAGEM DO *DESIGN THINKING* EM EMPRESAS DE VESTUÁRIO

À luz das considerações realizadas na fundamentação teórica juntamente com a produção de dados por meio da entrevista, elaborou-se uma proposta voltada a perfis de empresas de micro e pequeno porte de vestuário regionais do extremo sul de Santa Catarina. O modelo desenvolvido foi fundamentado nas segmentações das empresas de moda especificamente no setor de desenvolvimento de produto definidas por Sanches (*apud* PIRES, 2008). Cabe informar que foram inseridas, durante o processo de desenvolvimento de produtos, as ferramentas geradoras de ideias utilizadas pelo *design thinking*. A seleção das ferramentas teve como base a agilidade de aplicação, organização das ideias e facilidade de compreensão de seu uso. Além disso, a proposta de modelo foi baseada nos princípios do *design thinking*.

O modelo, aqui em questão, busca estimular a inovação nos produtos e nos processos de criação de produtos de moda, bem como centralizar público-alvo consumidor, e ainda, possibilitar mais integração entre os envolvidos. Este modelo tem como propósito ser praticado especificamente no momento de conceber uma nova coleção. Ainda, faz-se o pensamento organizado para potencializar ideias criativas de forma cooperativa, porém não se trata de seguir uma receita específica para a criação de produtos. Neste viés, algumas ferramentas da abordagem de *design thinking* podem auxiliar o processo e a organização, ao serem inseridas nas etapas de desenvolvimento de produtos, mantendo o direcionamento nas decisões dos projetos.

A elaboração da proposta está baseada nos seguintes parâmetros: segmentação do processo de desenvolvimento de produtos de moda, ferramentas que o *design thinking* faz uso, bem como seus princípios, *layout* visual e trajetória do produto. O primeiro ponto delimitado na construção do modelo diz respeito às segmentações, que foram divididas em planejamento, geração de alternativas, avaliação e detalhamento seguido pela produção. Para dar *start* ao modelo proposto, parte-se da primeira etapa de planejamento.

A. *Planejamento (etapa um)*: O planejamento sendo este o início definido no modelo, é de suma importância, pois serve de base para a criação dos produtos, é o instante de acumular informações derivadas dos outros setores, como vendas e marketing, por exemplo. Dentro do planejamento, tem-se, no primeiro momento, a coleta de dados. É efetuada uma reunião com os participantes selecionados da composição da equipe, em que cada um é responsável por expor referências e dados significativos para desenvolver a coleção. As informações apresentadas, dentre elas *feedback* da coleção anterior, exploração das tendências da próxima estação, *shapes*, texturas, cores, *ranking* de peças mais vendidas, *mix* de produto e todo o dimensionamento que compõe a coleção, geralmente são demonstrados por meio de relatórios e imagens. Desta forma, a composição de toda essa gama de informações segue para o mapa conceitual, que possibilita a visualização do todo.

A próxima ferramenta, ainda dentro da primeira etapa, é chamada de mapa conceitual, serve para organizar os dados. Mediante o espaço para fazer a atividade, são elencadas palavras escritas em *post-its* pela equipe, colocando-as aleatoriamente a elementos que na perspectiva dos participantes são pertinentes à coleção. O *post-it* é utilizado neste espaço para trazer liberdade de ideias, pois transmite a sensação de anonimato. Após isto, os *post-its* são alocados no espaço da atividade de acordo com as afinidades, associando e possibilitando a visualização em diferentes níveis de importância, podendo ou não ser repetidos. Depois de separadas as palavras, de acordo com suas características, elabora-se uma frase que represente a comunicação do público-alvo consumidor com os produtos e consequentemente definindo o tema de coleção.

O avanço para a etapa do modelo chamada de geração de alternativas necessita que o painel de *briefing visual* esteja produzido e que os participantes tenham conhecimento e entendimento do mesmo. O *briefing* visual compõe a frase e tema pensados no planejamento, além de imagens que representem as palavras elencadas e outros componentes que guiam a coleção. Esse painel, cujo formato fica a critério da equipe, possui informações captadas a partir das referências realizadas na coleta de dados.

B. *Geração de alternativas (etapa dois)*: Nesta etapa, inicia o *brainstorm*, método utilizado para gerar possibilidades de ideias de produtos. Durante a execução desta ferramenta, são alinhados os pensamentos em materiais, cores e modelos baseados nas atividades anteriores. Desse modo, a coleção é definida de acordo com *mix* de produto e, em seguida a equipe começa a elencar as opções para agregar valor à peça, como bordados, rendas e aplicações. Essas opções são escritas em papéis e espalhadas pela mesa, selecionam-se as mais comerciais, fazendo de acordo com os pontos definidos no planejamento. Em continuidade, a experimentação acontece, com tecidos, aviamentos, manequim, alfinetes, tesouras e outros utensílios, momento em que a equipe começa a testar e a expressar as ideias criativas, de forma colaborativa.

Depois de idealizados os modelos, os *designers* são responsáveis por desenvolverem as fichas técnicas com todos os elementos compositivos, detalhes e definições finais para a prototipação. Durante a construção dos protótipos, cabe avaliar todos os fatores envolvidos na coleção, se necessário retomar algum ponto da proposta, pois as etapas estão inter-relacionadas e podem acontecer paralelamente na melhoria do produto. Após desenvolvidos os protótipos, segue-se para a avaliação e detalhamento. Cabe ressaltar que o termo protótipo utilizado no estudo, é quando as peças da coleção ainda não estão totalmente definidas, na qual ainda pode haver alguma alteração. E ainda, quando se refere à peça-piloto, é o momento de a peça estar totalmente pronta com todas as especificações, assim delimitada para ser reproduzida em série na

etapa de produção.

C. Avaliação e Detalhamento (etapa três): O propósito da avaliação e do detalhamento é observar o apelo estético do produto, a técnica e a funcionalidade. Durante esta etapa faz-se a prova de roupa dos protótipos, por conseguinte, os ajustes necessários para a peça piloto e assim a produção dos modelos em série. Caso haja alguma dúvida em relação ao produto de vestuário idealizado, pode-se fazer uso da ferramenta de jornada de usuário, a qual simula uma representação do contato do produto com o cliente, compreendendo melhor as necessidades no que tange à oferta do produto acerca dos anseios de compra.

D. Produção (etapa quatro): Definidas as peças da coleção, são construídas as peças-piloto para a confecção em série do produto, sendo esse o último passo do modelo - chamado de produção. Depois de produzidas, a coleção é enviada para as lojas, que entram em contato direto com o usuário/consumidor. O responsável, por meio das vendas, poderá fornecer para a equipe criativa outro *feedback*, ajustando e melhorando mais a gama dos produtos e a conexão entre as peças da coleção. Este ponto servirá de base para a criação da próxima coleção, iniciando o ciclo da proposta de modelo novamente na coleta de dados.

Após o lançamento, sugere-se a aplicação de uma pesquisa para verificar a satisfação ou não do consumidor, inserindo observações e contribuições a fim de confeccionar produtos para a próxima coleção que sejam mais assertivos no mercado.

Listadas as segmentações do processo de desenvolvimento de produtos do vestuário, parte-se para a definição do *layout visual* pertinente ao modelo desenvolvido. O público-alvo consumidor, como foco de abordagem do *design thinking*, foi alocado ao centro do modelo, com o propósito de evitar que o projeto ou a equipe afastem-se do objetivo, mantendo-o no ponto central para reforçar a preocupação. Este que ainda possui o formato circular e está conectado a todo o processo.

As segmentações do processo são reunidas por meio de círculos ligados a uma espécie de afunilamento em direção ao consumidor. Esse formato serve para que a etapa dentro do círculo afine as informações, transmitindo somente o que é relevante em relação ao produto e usuário. A seleção das cores parte de referências de modelos de *design thinking*, sendo cores distintas e de destaque, salientando a importância dos elementos do modelo. A cada etapa, as ferramentas geradoras de ideias inseridas a partir do *design thinking* foram posicionadas de acordo com a cor e espaço. Destaque para as atividades em cinza, pois indicam que para continuar na etapa seguinte exige o término da mesma.

As setas indicam o percurso ideal do produto a ser percorrido, entretanto pode haver alteração na ordem, visto que as fases inter-relacionam-se devido à inserção de linhas e pontos na superfície do modelo. Existindo alguma dúvida ou questão não resolvida durante a realização da abordagem, pode-se retornar a qualquer estágio para aprimorar as ideias e conseqüentemente o produto. É evidente observar que a integração desses parâmetros são complexos mesmo em empresas de micro e pequeno porte na área do vestuário, pois requer integração entre os responsáveis envolvidos para maior eficácia nas tarefas sugeridas.

4.1. Etapa preparatória

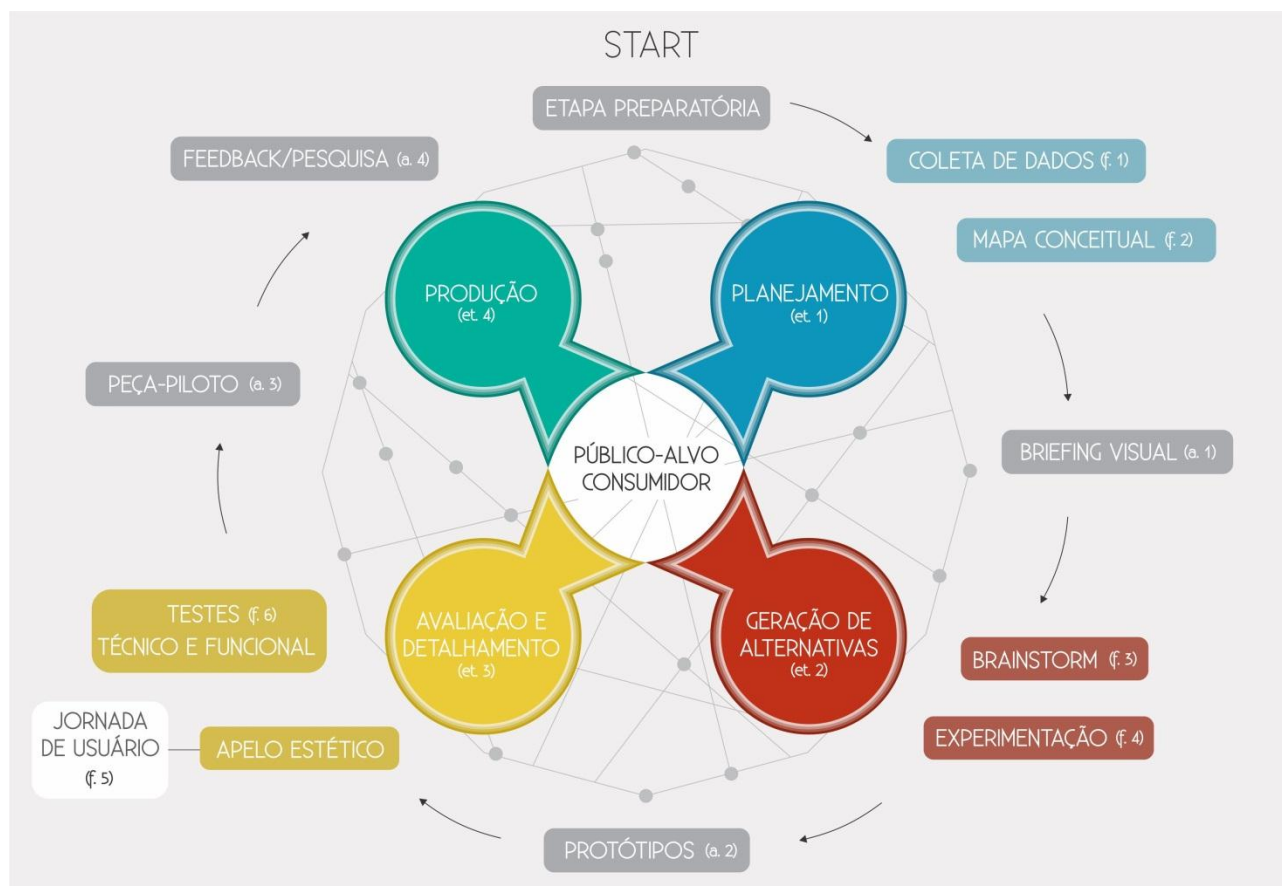
Antes da aplicação do modelo proposto, sugere-se um *workshop* com os participantes selecionados para apresentação e explicação acerca da utilização das ferramentas, como funcionam, as atividades e o percurso, enfatizando o uso da empatia, colaboração e experimentação durante a realização das tarefas. Como sugestão para o modelo proposto, a seleção de uma equipe interdisciplinar é importante, já que se almeja o desenvolvimento, a participação e o envolvimento de toda a equipe, percorrendo o processo colaborativamente. O propósito é selecionar pessoas dos setores de desenvolvimento de produto, gestão de produção, gerente de vendas, marketing, proprietário da empresa, se possível e o responsável pela aplicação da abordagem do *design thinking*, podendo ser um participante externo. Cabe ressaltar que não há exigência de um responsável específico pelo setor, mas caso o funcionário exerça a referida função, este será convidado para participar da abordagem.

Considerando que o foco principal da abordagem é o público-alvo consumidor, sendo o mesmo utilizado como ponto de referência a partir dos princípios do *design thinking*, é preciso que toda a equipe conheça e saiba definir seu público. Caso haja dúvidas ou não tenham esse perfil definido, sugere-se fazer o uso de ferramentas como *persona* ou mapa de empatia, a fim de garantir o conhecimento do perfil do público-alvo consumidor, esclarecendo quem é e quais desejos tangíveis e intangíveis.

Durante a etapa de preparação, são enfatizados os princípios do *design thinking*, estes definidos como: experimentação, empatia e colaboração. Estes três aspectos devem ser levados em todo o processo, assim podem conseguir alcançar resultados mais assertivos sobre os produtos, e consequentemente, diminuir os riscos das soluções encontradas pela equipe. Sugere-se que a aplicação do modelo nas empresas aconteça em uma sala com espaço disponível para uso, e que fica a critério da equipe a opção de ouvir música nos momentos das experimentações. O período pensado para a inserção desse modelo centra-se na concepção de uma nova coleção e requer da empresa o histórico de produtos anteriores, com a finalidade de possibilitar a reflexão acerca dos produtos, buscando a inovação e aceitabilidade do produto no mercado.

Ulterior à análise dos aspectos que integram a referida proposta, foi efetuado o modelo, durante o processo de desenvolvimento de produtos, que faz uso de ferramentas da abordagem do *design thinking*.

Figura 3: Modelo de proposta baseada na abordagem do *design thinking* aplicada ao desenvolvimento de produtos em micro e pequenas empresas de moda da região do extremo sul catarinense



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As observações nomeadas como: f.1, a.1 e et.3, correspondem respectivamente a ferramenta geradoras de ideias utilizadas durante o processo do *design thinking*. A atividade a ser realizada, tendo que estar finalizada antes de seguir para a próxima etapa. E a etapa, estas sendo segmentadas de acordo com Sanches (*apud* PIRES, 2008) dentro do setor de desenvolvimento de produto de vestuário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O reconhecimento da área da moda voltada ao campo de *design* trouxe a reflexão de que existem semelhanças entre os conceitos, pois ao desenvolver produtos, ambos conceitos partem de processos criativos, estabelecendo a relação entre usuário e objeto. Observa-se, então, que o uso de ferramentas do *design* na elaboração dos projetos pode ser inserido no contexto do vestuário e, principalmente, pode ser visto como uma alternativa para inovar as técnicas e métodos utilizados.

A efemeridade e o anseio de novidades na área da moda exigem das empresas agilidade para atender esse mercado. Desta forma, os *designers* procuram inserir elementos, além do funcional, buscando inovação devido à crescente procura por artigos diferenciados. Uma

abordagem que vem sendo utilizada para geração de alternativas inovadoras e resolução de problemas nas empresas é o *design thinking*, uma vez que o público-alvo consumidor é o alvo durante o desenvolvimento dos produtos. Com base nos princípios de prototipação, empatia e colaboração essa abordagem trabalha de forma interdisciplinar, favorecendo o delineamento do perfil do público-alvo, resultando na elaboração de um produto mais atrativo.

Após a observação dos fatores que implicam relação entre *design* e moda, foi elaborada uma proposta voltada à empresa de vestuário de pequeno e médio porte da região do extremo sul catarinense. Para tal, realizou-se uma entrevista que sinalizou, quanto à proposta elaborada, a necessidade de melhorias e busca de inovação no desenvolvimento de produtos de moda. Da mesma forma, este estudo proporcionou verificar a premência de fortalecimento e inovação de estratégias empresariais. Se inserido, o modelo, no contexto das empresas, torna-se possível aprimorá-lo e, igualmente, é possível elencar outras variáveis que possam surgir durante a trajetória de elaboração do produto. O modelo sugerido não tem a pretensão de ser único, pois cada empresa apresenta uma maneira particular de trabalhar. Todavia, o modelo pode ser adequado a cada qual para maior eficiência nos produtos e no processo do mesmo. Todas as etapas da proposta foram desenvolvidas a partir do cruzamento entre referências bibliográficas e as informações produzidas a partir da entrevista com profissional da abordagem do *design thinking* em empresas de vestuário.

Assim, foi possível observar que, cada elemento com sua função e aplicação foi devidamente analisado e escolhido a fim de colaborar e tornar o modelo mais coerente e aplicável possível. Por meio desta investigação, abriram-se as portas para pesquisas futuras que possam agregar contribuições para outros estudos que entrecruzem as diretrizes de *design* de produto no âmbito da moda, estabelecendo conexão entre as duas áreas, possibilitando que sejam trabalhadas colaborativamente. De tal modo, à continuidade da proposta apresentada, fica a certeza de investigações futuras decorrentes da aplicação do modelo por meio de um estudo piloto para análise e possíveis modificações, para então efetivar, de fato, o modelo proposto neste trabalho.

Referências

- BALDINI, Massimo. **A invenção da moda:** as teorias, os estilistas, a história. Lisboa, Edições 70, 2005.
- BARNARD, Malcolm. **Moda e comunicação.** Rio de Janeiro, Rocco, 2003.
- BAUDELAIRE, Charles. **Sobre a modernidade.** Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra, 1996.
- BAXTER, Mike. **Projeto de produto:** guia prático para o *design* de novos produtos. 3ª ed. São Paulo, Blucher, 2011.
- BEST, Kathryn. **Design Management.** Managing *Design* Strategy, Process and Implementation. Switzerland, Editora: AVA Publishing, 2006.
- BROWN, Tim. **Design thinking:** uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro, Alta Books, 2017.
- BÜRDEK, Bernhard, E. **Design:** história, teoria e prática do *design* de produtos. 2ª ed. São Paulo, Editora Blucher, 2010.
- CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design.** 3ª ed. São Paulo, Blucher, 2008.
- CATELLANI, Regina Maria. **Moda ilustrada de A a Z.** São Paulo, Manole, 2003.
- CHRISTO, Deborah C.; CIPINIUK, Alberto. **Estilista? Designer de moda... ou um designer de objetos**

do vestuário? Artigo. dObras[s], p. 13 – 22, 2014. Disponível em:

<<https://dobras.emnuvens.com.br/dobras/article/view/69/69>>. Acesso em: 16 de abril de 2018.

DEMARCHI, Ana Paula P.; CARDOSO, Marina X.; **O processo de desenvolvimento de produtos de moda baseado no *design thinking*: um estudo de caso**. Artigo, Revista Científica de *Design*. p. 51 – 65, 2012. Disponível em:

<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/viewFile/13496/12179>>. Acesso em: 29 de março de 2018.

LIMA, Gustavo B.; CARVALHO, Dirceu T. de.; ***Design thinking***. um olhar estratégico sobre o pensamento abdutivo. Artigo. 10º Convibra Administração. 2013. Disponível em:

<<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=77&id=7485>>. Acesso em: 25 de abril de 2018.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. 3ª ed. São Paulo, Companhia das Letras, 2009.

LOBACH, B. ***Design industrial***: Bases p/ a configuração dos produtos Industriais. São Paulo, Edgard Blücher, 2001.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos**: o declínio do individualismo nas sociedades de massa. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

MARTINS, Roseane Fonseca de Freitas de.; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **Gestão do *design* como estratégia organizacional**. Eduel. Londrina, 2008.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, Atlas, 2005.

MARTIN, Roger. ***Design de negócios***: por que o *design thinking* se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso? Rio de Janeiro, Alta Books, 2017.

MONTEMEZZO, Maria Celeste de Fátima Sanches. **Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico**. 2003. 97 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2003. Disponível em:

<<http://hdl.handle.net/11449/97020>>. Acesso em: 05 de maio de 2018.

PIRES, Dorotéia B. ***Design de moda***: olhares diversos. Barueri, São Paulo. Estação das Letras e Cores, 2008.

TREPTOW, Doris. **Inventando moda**: planejamento de coleção. 4ª ed. Brusque: Empório do livro, 2007.

VIANNA, Maurício. *et al.* ***Design thinking. Inovação em Negócios***. 1ª ed. MJV Press. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: < <http://www.livrodesignthinking.com.br/>>. Acesso em: 08 de dez. 2017.