



UDESC

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC

CENTRO DE ARTES – CEART

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MODA - PPGMODA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA
ÁGIL SCRUM E DAS
FERRAMENTAS DO DESIGN
ESTRATÉGICO NA PREPARAÇÃO
PARA EXPORTAÇÃO DE
PRODUTOS DO VESTUÁRIO**

FABIANA RODRIGUES DA SILVA

FLORIANÓPOLIS, 2020

FABIANA RODRIGUES DA SILVA

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL SCRUM E DAS FERRAMENTAS DO DESIGN ESTRATÉGICO
NA PREPARAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS DO VESTUÁRIO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Moda do Centro de Artes, da
Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestra em Design de Vestuário e Moda.
Orientadora: Prof.^a. Dra. Silene Seibel

Florianópolis, SC

2020

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Central/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Silva, Fabiana Rodrigues
Aplicação da Metodologia Ágil Scrum e das Ferramentas do
Design Estratégico na Preparação para Exportação de Produtos do
Vestuário. / Fabiana Rodrigues Silva. -- 2021.
141 p.

Orientadora: Silene Seibel
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Artes, Programa de Pós-Graduação ,
Florianópolis, 2021.

1. Internacionalização. 2. Exportação. 3. Vestuário. 4. Design
Estratégico. 5. Metodologia Ágil Scrum. I. Seibel, Silene. II.
Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Artes,
Programa de Pós-Graduação . III. Título.

FABIANA RODRIGUES DA SILVA

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL SCRUM E DAS FERRAMENTAS DO DESIGN ESTRATÉGICO
NA PREPARAÇÃO DE PRODUTOS DO VESTUÁRIO PARA EXPORTAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Moda do Centro de Artes, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra em Design de Vestuário e Moda.
Orientadora: Prof.^a. Dra. Silene Seibel

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof. Dr^a Silene Seibel
UDESC

Prof. Dr^a Jackeline Keller
SENAC - SC

Prof. Dr^a Icleia Silveira
UDESC

Florianópolis, 03 de dezembro de 2020

Dedico a meus pais, a quem devo todo o meu ser. Com gratidão e amor...para todo o sempre.

AGRADECIMENTOS

Demorei muito tempo olhando para esta página, até então em branco, para pensar exatamente nas pessoas e nos momentos que passei para chegar à finalização desse Mestrado. Não é fácil usar somente uma folha...

Agradeço e dedico aos que me apoiaram nessa decisão – que é a mais insana dos últimos anos: ir para Santa Catarina, sem certeza do futuro, na busca de realizar vários sonhos, sendo o Mestrado o maior deles. Ainda que o número da torcida contra fosse grande, cabe o agradecimento porque quando há uma legião de pessoas mostrando todas as desvantagens, possíveis fracassos e erros que poderia cometer, me ajudaram a ter discernimento. A enxergar que não seria fácil, nem o caminho nem quem poderia estar nele, portanto, estava preparada. E nesse caminho encontrei muita gente a quem agradeço também esse trabalho. Aos que me receberam de braços abertos, aos que me receberam com desconfiança, mas ainda sim permitiram que eu realizasse estudos, trabalhos, pesquisas.... A solidariedade de gente que não conheci profundamente, mas ao saber do propósito me deram apoio do qual eu não poderia retribuir.

Agradeço aos que fazem parte dessa Instituição. A UDESC foi essencial para meu crescimento como profissional, e sobretudo pessoal. Ainda que eu não seja alguém que me reconheça no meio acadêmico por preferir a atuação no meio profissional, foi graças a essas divergências que me ajudaram a ser alguém melhor. Agradeço a minha orientadora pela paciência, e por ter – sem saber – me ajudado a não desistir em meio à tantas teorias acadêmicas. Foi fundamental ter visto que poderia sim equilibrar e, com isso, tomar gosto por assuntos que podem ser fundamentais para minha carreira.

Agradecer aos amigos que fiz quando me mudei pra SC. Com quem dividi moradia e desabafos. Não gostaria de dar nomes - ainda que não sejam muitos – pois poderia ser injusta em esquecer de algum (além de não ter página suficiente para descrever).

Por fim, quero agradecer a Deus cada momento antes e durante a execução desse trabalho é algo que faço desde sempre, e dedicar este trabalho aos meus pais – que é o mínimo, pois sem eles eu não sei exatamente que tipo de pessoa eu seria, nem profissional, nem social... São minha vida e para quem eu dedico cada ato da minha existência.

No mais...só digo que foi F#DA! Faria tudo de novo, mas precisaria de um tempo mais longo antes de recomeçar.

RESUMO

O processo de globalização do atual cenário econômico pressiona empresas de vestuário a buscarem novas práticas de negócios e oportunidades de expansão de mercado por intermédio da internacionalização. O ambiente competitivo global traz desafios para grande parte das empresas, que não dispõem de conhecimento ou consciência para obter êxito nessa atuação, e ao se tratar de produtos do vestuário, que têm conteúdo material e imaterial, amplia a complexidade de projetos e processos, sugerindo-se a utilização de uma visão estratégica de negócios e fluxo de trabalhos ágeis que possam conduzir tanto o comprometimento como o envolvimento de pessoas e empresas que anseiam atender com êxito o mercado de forma globalizada. O presente trabalho propõe a aplicação associada da metodologia ágil *Scrum* e de ferramentas de design estratégico para auxiliar empresas na preparação de produtos do vestuário para exportação. Como base teórica foram utilizados estudos sobre exportação de Minervini (2004), Dabbah (2001), Madeira e Silveira (2013), juntamente aos dados documentais de órgãos governamentais, especialistas em negócios e agências de apoio como SEBRAE; juntamente ao estudo do design estratégico de Santos (2000) e Best (2012), complementados pelo estudo de Maffazioli (2012), no que se refere ao conhecimento e uso das ferramentas do design estratégico. Relacionado ao conhecimento sobre fluxo de processos e métodos ágeis, foi utilizado o estudo e aplicação da metodologia ágil *Scrum*, de Schwaber e Sutherland (2013). Acerca dos procedimentos metodológicos, esta pesquisa é de natureza aplicada, quanto ao problema é classificada como pesquisa qualitativa e os objetivos de pesquisa descritiva. Quanto a coleta de dados utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental, valendo-se das informações obtidas através da técnica de observação *in loco* e entrevistas de roteiro semiestruturado, ambos aplicados em uma empresa de moda catarinense utilizada como pesquisa de campo – cuja marca chama-se Mogadicho e possui sua sede na região da grande Florianópolis. Os resultados obtidos conduziram ao conhecimento específico da exportação de produtos do vestuário, identificando necessidades de melhoria de fluxo tanto de processos quanto de estratégias de design, e como produto final a adaptação do framework da metodologia ágil *Scrum* como apoio gerencial e suporte para uso das ferramentas do design estratégico na preparação de produtos do vestuário para exportação.

Palavras – chaves: Internacionalização. Exportação. Vestuário. Design Estratégico. Metodologia Ágil *Scrum*

ABSTRACT

The globalization process of the current economic scenario puts pressure on clothing companies to seek new business practices and opportunities to expand the market through internationalization. The global competitive environment poses challenges for most companies, which do not have the knowledge or awareness to succeed in this activity, and when it comes to clothing products, which have material and immaterial content, it increases the complexity of projects and processes, suggesting -the use of a strategic business vision and agile workflow that can drive both the commitment and the involvement of people and companies that are eager to successfully serve the market globally. This work proposes the associated application of the Scrum agile methodology and strategic design tools to assist companies in the preparation of clothing products for export. As a theoretical basis, export studies by Minervini (2004), Dabbah (2001), Madeira and Silveira (2013) were used, together with documentary data from government agencies, business specialists and support agencies such as SEBRAE; together with the study of strategic design by Santos (2000) and Best (2012), complemented by the study by Maffazioli (2012), with regard to knowledge and use of strategic design tools. Related to the knowledge about process flow and agile methods, the study and application of the Scrum agile methodology, by Schwaber and Sutherland (2013), was used. Regarding the methodological procedures, this research is of an applied nature, as the problem is classified as qualitative research and the objectives of descriptive research. As for data collection, bibliographic and documentary research was used, making use of the information obtained through on-site observation technique and semi-structured script interviews, both applied in a Santa Catarina fashion company used as field research - whose brand calls it Mogadicho and has its headquarters in the region of greater Florianópolis. The results obtained led to the specific knowledge of the export of clothing products, identifying needs to improve the flow of both processes and design strategies, and as a final product the adaptation of the framework of the Scrum agile methodology as managerial support and support for the use of tools of strategic design in the preparation of clothing products for export.

Keywords: Internationalization. Exportation. Clothing. Design Management. Agile Scrum Methodology

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Exportação Série Histórica Vestuário Meninas e Mulheres em Milhões de Dólares Americanos..... | 18 |
| Figura 2 – Destino das Exportações Brasileiras Agrupadas por Continentes. | 18 |
| Figura 3 – Exportação de Vestuário para Mulheres e Meninas por UF Produtora | 19 |
| Figura 4 – Ranking dos Países que Mais Exportam Têxteis em Vestuário no Mundo..... | 20 |
| Figura 5 – Fundamentação Teórica | 27 |
| Figura 6 – Níveis da Gestão do Design..... | 59 |
| Figura 7 – Linha do Tempo, As 4 Eras e o Design..... | 61 |
| Figura 8 – Estrutura de Mapas Conceituais..... | 67 |
| Figura 9 – <i>Moodboard</i> Eco-Intelligence 2020/2021– Uma das Tendências Futura para cores, estilo, estampas e formas. | 69 |
| Figura 10 – <i>Blue Sky</i> | 70 |
| Figura 11 – StoryBoard..... | 71 |
| Figura 12 – Matriz Swot | 72 |
| Figura 13 – Gráfico de Polaridades - Busca de Melhoria na Produtividade no Ambiente de Trabalho..... | 73 |
| Figura 14 – Matriz BCG | 74 |
| Figura 15 – Matriz de Ansoff | 76 |
| Figura 16 – Método em Cascata | 79 |
| Figura 17 – Jogada ou formação intitulada <i>Scrum</i> num jogo de <i>rugby</i> | 80 |
| Figura 18 – Pilares e Valores <i>Scrum</i> | 82 |
| Figura 19 – Base <i>Scrum</i> | 83 |
| Figura 20 – <i>Framework Scrum</i> | 84 |
| Figura 21 – Estrutura <i>Scrum</i> + DESIGN..... | 88 |
| Figura 22 – Procedimentos Metodológicos..... | 92 |
| Figura 23 – Fluxo do Processo de Produto da Marca Mogadicho..... | 101 |
| Figura 24 – Estrutura <i>Scrum</i> para uso do Design Estratégico | 108 |
| Figura 25 – Etapa INPUT - Questionamentos Basilares para Geração de Ideias de Produtos para Exportação | 109 |
| Figura 26 – Etapa <i>IDEIA</i> – Informações para a Tríade: Mercado, Empresa, Produto | 110 |
| Figura 27 – Etapa <i>PRODUCT BACKLOG</i> | 111 |
| Figura 28 – Etapa <i>SPRINT PLANNING</i> | 112 |
| Figura 29 – Etapa <i>SPRINT BACKLOG</i> | 113 |
| Figura 30 – Etapa <i>SPRINT EXECUTION</i> e <i>DAILY SCRUM</i> | 114 |
| Figura 31 – Etapas <i>SPRINT REVIEW</i> , <i>PRODUTO</i> e <i>SPRINT RETROSPECTIVE</i> | 115 |

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ranking dos Principais Países Exportadores de Têxtil e Vestuário - 2018..... 21

Quadro 2 – Estrutura da Dissertação 26

Quadro 3 – Definições de Globalização 28

Quadro 4 – Definições de Internacionalização 31

Quadro 5 – Barreiras à Internacionalização de Empresas 34

Quadro 6 – Canais de Distribuição..... 42

Quadro 7 – Dados para Exportar EUA – Pesquisa de Comércio Exterior Confecção e Têxtil 45

Quadro 8 – Requisitos Basilares para Exportação de Produtos do Vestuário 47

Quadro 9 – Diferença entre Norma e Regulamento. 48

Quadro 10 – Principais Diferenças da Moda pelo mundo. 53

Quadro 11 – Definições de Gestão do Design. 56

Quadro 12 – Etapas Coleta de Dados 97

Quadro 13 – Dados Gerais - marca Mogadicho..... 98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------------|--|
| ABIT | Associação Brasileira da Indústria Têxtil |
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| ABRAVEST | Associação Brasileira do Vestuário |
| ACC | Adiantamento sobre Contrato de Câmbio |
| ACE | Adiantamento sobre Cambiais de Exportação |
| APEX-Brasil | Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos |
| CNI | Confederação Nacional das Indústrias |
| COFINS | Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social |
| IBPT | Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário |
| ICMS | Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços |
| INMETRO | Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia |
| IPEA | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada |
| IPI | Imposto sobre Produto Industrializado |
| IOF | Imposto sobre Operações Financeiras |
| MDIC | Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços |
| ME | Ministério da Economia |
| MPE | Micro e Pequenas Empresas |
| MRE | Ministério das Relações Exteriores |
| PIS | Programa de Integração Social |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio à Empresas |
| SINTEX | Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 | APRESENTAÇÃO DO TEMA | 14 |
| 1.2 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA | 16 |
| 1.3 | OBJETIVO..... | 22 |
| 1.3.1 | Objetivo geral..... | 22 |
| 1.3.2 | Objetivos específicos | 22 |
| 1.4 | JUSTIFICATIVA | 22 |
| 1.5 | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA | 24 |
| 1.6 | ESTRUTURA DO TRABALHO | 25 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 27 |
| 2.1 | GLOBALIZAÇÃO: CAUSAS E EFEITOS MERCADOLÓGICOS | 28 |
| 2.2 | INTERNACIONALIZAÇÃO | 29 |
| 2.2.1 | Visão global de negócios | 29 |
| 2.2.2 | Internacionalização como estratégia de negócio..... | 30 |
| 2.2.3 | Vantagens e barreiras para internacionalizar | 33 |
| 2.2.3.1 | <i>Internacionalização por parte das empresas de vestuário</i> | <i>35</i> |
| 2.2.4 | Exportação: Requisitos basilares | 36 |
| 2.2.4.1 | <i>Por que exportar?</i> | <i>38</i> |
| 2.2.4.2 | <i>Para onde exportar?</i> | <i>39</i> |
| 2.2.4.3 | <i>Quando e como exportar?.....</i> | <i>40</i> |
| 2.2.4.4 | <i>O que exportar?</i> | <i>43</i> |
| 2.2.5 | Critérios para Exportação de produtos do Vestuário e Moda | 46 |
| 2.3 | GESTÃO DO DESIGN | 54 |
| 2.3.1 | Design Estratégico..... | 60 |
| 2.3.1.1 | <i>A Dinâmica do design estratégico</i> | <i>60</i> |
| 2.3.1.2 | <i>Ferramentas do design estratégico para exportação de produtos de vestuário</i> | <i>62</i> |
| 2.4 | FERRAMENTAS DO DESIGN ESTRATÉGICO | 65 |
| 2.4.1 | Briefing..... | 66 |
| 2.4.2 | Mapas Conceituais..... | 66 |
| 2.4.5 | Bluesky..... | 69 |
| 2.4.6 | StoryBoard..... | 70 |
| 2.4.7 | Análise SWOT | 72 |
| 2.4.8 | Gráfico de Polaridades | 72 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 2.4.9 | Matriz BCG..... | 74 |
| 2.4.10 | Matriz de Ansoff..... | 75 |
| 2.4.11 | Workshop..... | 76 |
| 2.4.12 | Construção de Cenários..... | 77 |
| 2.5 | METODOLOGIA DE GESTÃO ÁGIL | 78 |
| 2.5.1 | Estrutura <i>Scrum</i> – Breve Histórico..... | 79 |
| 2.5.2 | Princípios e Responsabilidades..... | 81 |
| 2.5.3 | Papéis e Estrutura <i>Scrum</i> | 82 |
| 2.5.4 | <i>Scrum</i> e o Design Estratégico..... | 86 |
| 2.6 | SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: ASPECTOS RELEVANTES A SER APLICADOS NA PESQUISA..... | 89 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 92 |
| 3.1 | CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA | 92 |
| 3.2 | TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS..... | 93 |
| 3.3 | TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS | 94 |
| 3.4 | DELIMITAÇÃO DA PESQUISA..... | 95 |
| 3.5 | PESQUISA DE CAMPO | 96 |
| 3.6 | COLETA DE DADOS..... | 96 |
| 4 | ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO | 98 |
| 4.1 | AMBIENTE DA PESQUISA | 98 |
| 4.2 | VISÕES PARA EXPORTAÇÃO..... | 99 |
| 4.3 | ESTRUTURA ORGANIZACIONAL..... | 100 |
| 4.4 | PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO | 101 |
| 4.5 | O DESIGN NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO..... | 102 |
| 4.6 | O CONHECIMENTO SOBRE EXPORTAÇÃO E ESTRATÉGIA DE VENDA | 104 |
| 5 | PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO DESIGN ESTRATÉGICO NA EMPRESA ESTUDADA | 106 |
| 5.1 | DESIGN ESTRATÉGICO + <i>FRAMEWORK SCRUM</i> | 107 |
| 5.2 | SÍNTESE DA PROPOSTA DE APLICAÇÃO..... | 116 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES | 118 |
| | REFERÊNCIAS | 122 |
| | APÊNDICE A – DADOS DE PESQUISA DE CAMPO – Questionário/Roteiro de entrevista e Datas da Pesquisa de Campo e Observação | 135 |
| | ANEXO A – FICHA TÉCNICA DE PRODUTO | 137 |
| | ANEXO B – IMAGENS DE PRODUTOS | 138 |

1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas têm o desejo de internacionalizar seus negócios, porém não se sentem preparadas ou não sabem por onde começar - menos ainda como adequar seus produtos para o novo mercado. Independente do setor de atuação, neste caso o vestuário/moda, antes de qualquer investimento em internacionalização, há de se avaliar se a empresa está apta para a nova estratégia mercadológica. Assim como entender que há alto grau de importância na busca de conhecimento prévio a respeito de mercados, clientes, negócios, da mesma forma a necessidade de compreensão que novas metodologias de processos associados ao design, pensado de forma estratégica, pode conduzir ao êxito dos negócios.

O capítulo introdutório apresenta o tema da dissertação, contextualiza o problema de pesquisa, apresenta o objetivo geral, objetivos específicos, a justificativa indicando a sua relevância, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho. O tema está vinculado à linha de pesquisa “Design e Tecnologia do Vestuário”, do Programa de Pós-Graduação em Moda da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGModa/Udesc).

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As transformações econômicas mundiais e abertura de mercado como consequência da globalização têm exigido por parte das empresas a busca por novas estratégias de negócios. A criação de blocos econômicos, quebra de barreiras comerciais e até mesmo o aumento da oferta e demanda de produtos foram responsáveis pelo interesse na expansão de negócios. E o Brasil não ficou à parte das transformações econômicas mundiais, o que desencadeou o interesse pela internacionalização nos últimos anos.

O processo de internacionalização de empresas vem desencadeando a busca de novas estratégias mercadológicas, pois a exigência dos mercados e consumidores (sejam eles internos ou externos) além da competição acirrada, impulsionam a procura por alternativas que possam guiar as empresas, auxiliando-as no aumento do desempenho competitivo, a fim de otimizar resultados nos negócios em um mercado globalizado.

Independente do setor de atuação das organizações que anseiam internacionalizar seus negócios, dispor de produtos ou serviços, estrutura física, tecnológica e gerencial, como também uma equipe de profissionais altamente capacitados para a conquista dos novos mercados são fatores necessários, porém podem não ser suficiente para conduzir a empresa na direção correta, com metas definidas e ferramentas estratégicas capazes de auxiliar no processo. Ações e ferramentas adequadas para uma estratégia de internacionalização de negócios, por exemplo, têm o potencial de colaborar com as empresas para projetar produtos/serviços, tendo em vista sua participação em um mercado global.

No Brasil, houve mudanças significativas na economia em diversos momentos da história, que apontam a busca pela internacionalização dos negócios no setor têxtil/vestuário. Pode-se destacar o início da I Guerra Mundial, que o Brasil

já contava com um parque têxtil significativo e a guerra ajudou a consolidar, porque a dificuldade de importar obrigou o setor a aumentar a produção interna; em seguida, durante a II Guerra Mundial, quando os maiores fornecedores têxteis do planeta estavam em conflito, desencadeou o suprimento dessa demanda com os produtos brasileiros, fazendo com que as tecelagens e outros setores fossem ampliados para atender os mercados interno e externo. Já nos anos 1950 e 1970, incentivos governamentais possibilitaram a modernização e ampliação da indústria têxtil, houve aumento das exportações – intensificado pela abertura comercial já no fim dos anos 1980 (SILVA e ABBUD, p. 8, 2014).

Com a abertura comercial solidificada durante o governo Collor nos anos 1990, o aumento das importações acarretou dificuldade para muitas empresas do setor, assim como fechamento por parte das que não estavam preparadas para o novo plano econômico. Em contrapartida, os setores que se mantiveram competitivos obtiveram êxito nas exportações, não somente por adaptarem seus negócios e produtos devido à alta competitividade interna, buscando diversificação e, com isso, atendimento a novos mercados (MARQUEZINI et al, p. 31-32, 2004). Assim, como a abertura de mercado ao longo das últimas décadas e todo efeito da globalização na história econômica mundial transformaram a maneira de se fazer negócios, as indústrias têxteis e de vestuário na onda da expansão de mercados para além das fronteiras, passaram a entender que era preciso mudanças para internacionalizar. Segundo Silva e Abbud (p. 9, 2004), “as mudanças das empresas no cenário globalizado correspondem às ações das empresas em adaptação rápida às imposições conjunturais, de mudanças e conscientizações sociais e quebra de paradigmas, objetivando a sobrevivência das empresas e permitindo a competitividade de seus produtos”.

Conhecimentos técnicos, legislativos, mercadológicos fazem parte da lista que autores, órgãos e instituições enfatizam como critérios obrigatórios que devem fazer parte do conhecimento das organizações ao iniciar o processo de internacionalização. E para mapear tais critérios é útil a identificação e análise das oportunidades de negócios e do público-alvo, visando apoiar a criação, os processos de produção, identidade visual etc., a fim de que produtos/serviços sejam aperfeiçoados para atender padrões internacionais.

Por se tratar do universo da moda, as tendências das temporadas incitam o consumidor à busca constante por novos produtos, em tempos onde a tecnologia e acesso às informações *online*, a oferta e demanda, que passam a estar em um nível global, levam as empresas a pensar em novas formas de atuação em mercados altamente competitivos. Nesse contexto, Além e Cavalcanti (2007) asseveram que, ao se internacionalizar, uma empresa necessita obter, além de visão globalizada, mais investimento para a criação de novas estratégias, processos e, sobretudo, novos produtos. Com isso, a empresa busca obter êxito no atendimento de novos mercados, ou seja, para muitas empresas poderia ser visto como passo arriscado devido às mudanças na gestão e cultura empresarial necessárias na tomada de qualquer decisão de negócios.

Há distintas maneiras de internacionalizar empresas: através de licenciamento, franquias, *joint venture* (união de duas empresas para alguma finalidade em comum), subsidiárias e exportação (SEBRAE, 2018). Ainda de acordo com a agência, a aposta na exportação é feita por empresas de moda para se tornarem competitivas em escala nacional e internacional. Ao impulsionarem a imagem dos produtos, as organizações têm utilizado o design como uma estratégia para desenvolverem uma nova estrutura de negócios. O design, que antes era visto unicamente para agregar valor estético

aos produtos, foi reinventado para atender empresas em processo de internacionalização que precisavam de novas abordagens criativas e inovadoras.

As definições tradicionais do design focam na criação de soluções em produtos, mas o Design Estratégico toma tais definições e aplica ao contexto de organizações e instituições (SEBRAE, 2018). Ainda para os especialistas do Sebrae, as ferramentas do design estratégico podem redefinir problemas e identificar oportunidades antes não percebidas e entregar soluções eficientes, ou seja, o design estratégico pode vir a gerar novas propostas na busca pela inovação nos negócios de uma empresa que almeja exportar seus produtos/serviços, pois a forma como usam de estratégias mercadológicas e ferramentas desde o início da concepção de produtos visando exportação podem resultar no alcance dos resultados no projeto de internacionalização. Segundo Meroni (2008), trata-se de um processo experimental onde o conhecimento é adquirido passo a passo em uma interação entre as partes envolvidas desde a primeira etapa, ou seja, o uso de estratégia no design possibilita uma orientação planejada em todo percurso dos negócios, prevendo dificuldades e possibilidades porque há integração de forma interdisciplinar entre os *stakeholders* (partes interessadas).

O design estratégico traz benefícios como inovação, diferenciação e melhoria na gestão (SEBRAE, 2018) e, ao se tratar de produtos de vestuário a fins de exportação, pode vir a auxiliar em decisões estratégicas para qualificar esses produtos e atender novos mercados e consumidores de forma eficiente.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Até a eclosão da recessão econômica verificada em 2015, o mercado nacional ia relativamente bem. Apesar de muitos empresários estarem habituados com as oscilações do comércio, eles já podiam enxergar a crise financeira que iria se instalar no país devido aos fatores políticos e socioeconômicos que influenciam diretamente nos negócios. O resultado da crise: só em dois anos a atividade econômica brasileira recuou 7,2%, o pior número desde 1930 – ano seguinte à quebra da Bolsa de 1929 (IBGE, 2018).

Os dados de pesquisa com empresas de vestuário mostram que em 2016 – ápice da crise – o setor vendeu 600 milhões de peças a menos, uma queda de 10,7% em relação aos itens comercializados no ano anterior. E nessa esteira seguiu a produção, que caiu 6,7% (ABIT, 2017), e as consequências foram vistas através das informações dadas pelos órgãos do setor, como também em mídias sociais, televisão e jornal: fechamento de empresas nacionais e multinacionais instaladas no Brasil, algumas pararam de produzir, outras faziam demissões em massa, etc..

Uma das alternativas que empresários do setor estão buscando para responder às oscilações de mercado é a internacionalização de seus negócios. Segundo o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC, 2017), o número de companhias exportadoras aumenta a cada ano, desde indícios de crise em 2013, como uma fuga para diminuir ociosidade de produção e escoar estoques não consumidos pelos clientes nacionais, além da questão relacionada à variação cambial e desvalorização do real frente ao dólar, que mesmo trazendo efeitos negativos para o setor têxtil devido às altas taxas de importação, abre caminho para um crescente interesse nas exportações (SINTEX, 2019).

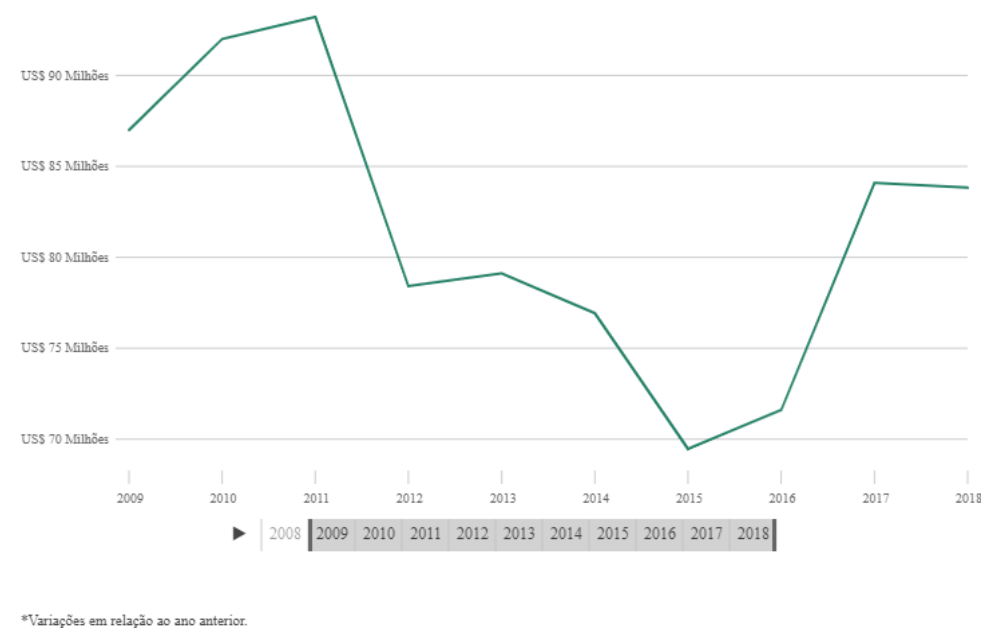
Em entrevista para o jornal *online* NSC Total, jornal do Estado de Santa Catarina, o presidente do Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e Vestuário (Sintex), José Altino Comper, reconhece que para as exportações o momento do câmbio (no caso, dólar americano) elevado pode favorecer algumas empresas e ressalta também “que mesmo que a empresa aproveite a alta do câmbio para firmar novos contratos ou vendas com o exterior, até o momento de entregar o pedido, que é quando o comprador irá pagar, o dólar já poderá estar em uma cotação menor.” (LAURINDO, 2018 online). Ou seja, há que se ter um bom planejamento ao optar pela exportação como nova estratégia de negócio.

Este foi o caso da Mogadicho – empresa utilizada como foco da pesquisa de campo para este estudo. Em pesquisa de campo com o CEO Irajá Almeida, a marca de moda catarinense foi fundada em 1992, localizada na cidade de São José/SC, região da Grande Florianópolis. Atuando com produtos de moda casual nos segmentos malharia, plano, jeans e acessórios, atende um público seletivo e de gosto refinado – perfil B – com coleções 60% masculino e 40% feminino – e observou-se em meio à crise instalada no país uma grande perda de negócios, clientes, baixa nas vendas, etc. Ainda nesta entrevista constatou-se que o CEO da empresa está ligado ao ramo da indústria de confecção antes mesmo da marca ter sido fundada, possuindo conhecimentos sobre a alternativa de exportar os produtos como uma forma de compensar a estagnação do crescimento da empresa no mercado interno, recurso esse que pode abrir novos mercados, prospectar clientes e não se tornar refém de uma única economia.

Segundo pesquisas recentes da ABIT (2018), o ano de 2017 encerrou com uma alta de 13,6% nas exportações de vestuário e previa encerrar 2018 com mais 5% sobre esse número. Ainda na mesma previsão, até 2021 a estimativa de crescimento acumulado seria de mais 13% do mercado nacional – que pode levar a um recorde de produção superando a demanda. Ou seja, a oferta de produtos brasileiros aumentará em relação a atual, os quais poderão ser investidos em novos mercados além das fronteiras nacionais.

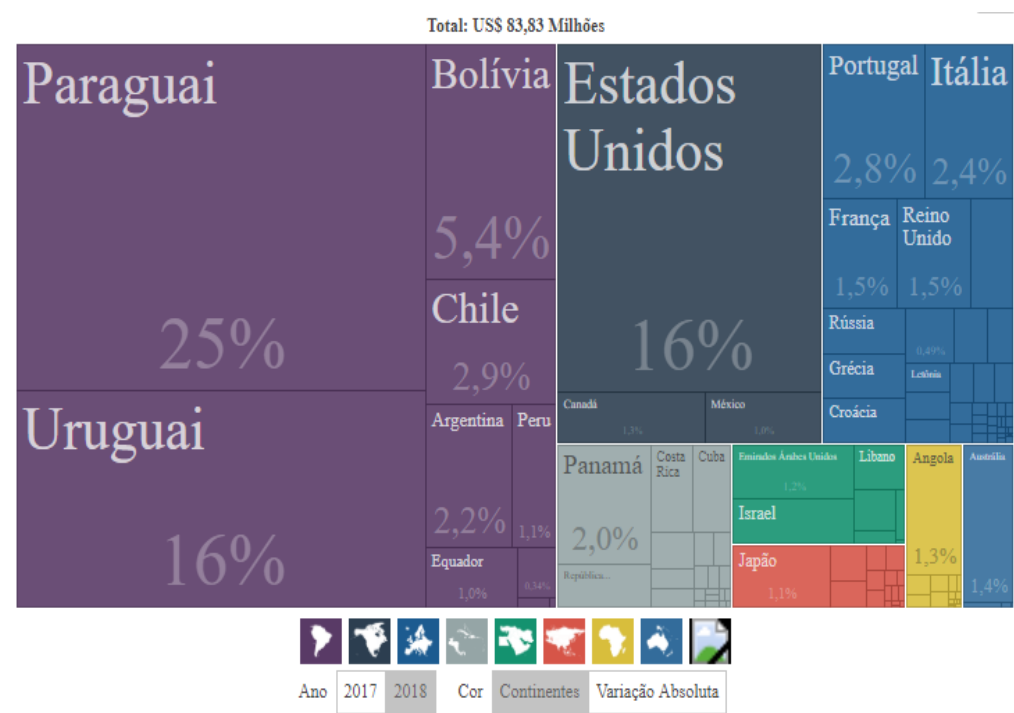
As previsões citadas dadas pela ABIT se concretizaram em 2018. Segundo dados do Ministério da Economia, o saldo comercial da balança era o segundo melhor desempenho desde 1989, o que significa que em trinta anos não houve superávit e que as exportações superaram as importações: exportações US\$ 239,5 bilhões e as importações US\$ 181,2 bilhões. (MDIC, 2019). Ou seja, quando há superávit na balança comercial, favorece maior crescimento e investimento financeiro pela entrada de moedas estrangeiras no país (MDIC, 2019). Tais dados ainda correspondem ao total de exportações, o que inclui desde *commodities* (produtos de origem primária / matéria-prima) a produtos semimanufaturados e manufaturados. Deste modo, quando são levantados dados referentes aos artigos têxteis e vestuário, é possível observar que os números ainda são inexpressivos, porém com possibilidade de crescimento com a alta dos últimos anos, conforme mostra o gráfico na Figura 1, como também é possível ver na Figura 2 os países para onde se destinam os artigos de vestuário e na Figura 3 o ranking dos Estados brasileiros que mais exportaram em 2018 (MDIC, 2019).

Figura 1 – Exportação Série Histórica Vestuário Meninas e Mulheres em Milhões de Dólares Americanos



Fonte: MDIC (2019).

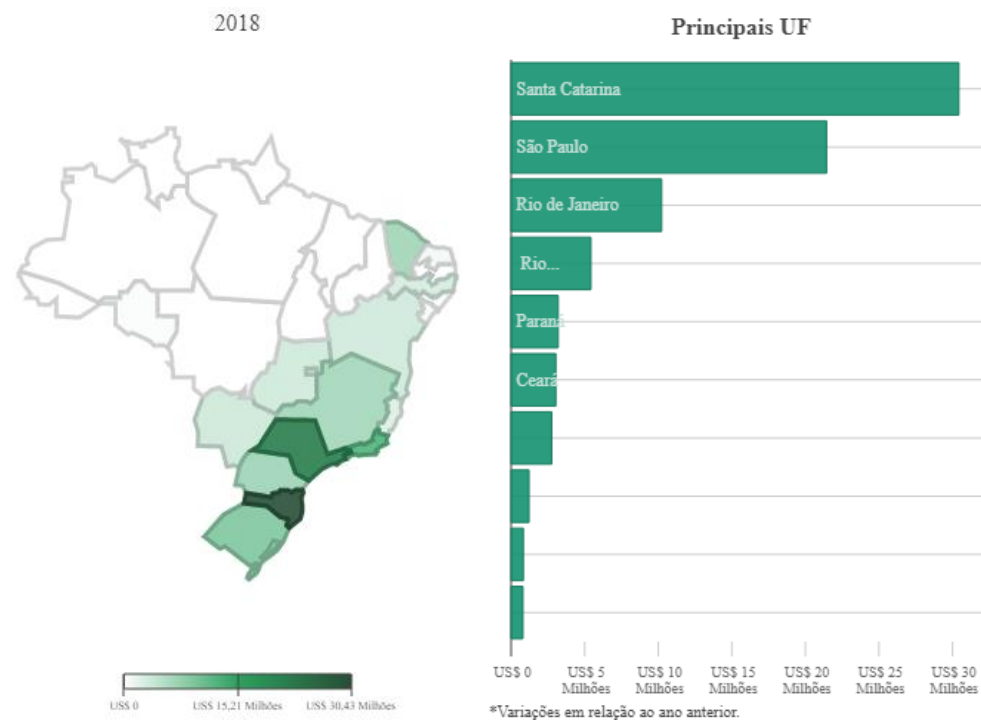
Figura 2 – Destino das Exportações Brasileiras Agrupadas por Continentes.



Fonte: MDIC (2019).

Na figura 3, o ranking dos Estados Brasileiros que mais exportaram em 2018:

Figura 3 – Exportação de Vestuário para Mulheres e Meninas por UF Produtora



Fonte: MDIC (2019).

Em relação aos Estados Brasileiros que mais exportaram no último ano, Santa Catarina tem um grande potencial exportador comparado com a potência econômica do maior Estado do país, como o Estado de São Paulo. Apesar dos artigos de vestuário exibidos nas figuras 2 e 3 anteriores corresponderem a menos de 0,1% das exportações dos produtos manufaturados em 2018 (MDIC, 2019), houve empresas que, não somente obtiveram êxito na estratégia de crescimento via exportação, como também há expressivo aumento das exportações no último ano (ABIT, 2018).

Em contrapartida, ainda que alguns dados pareçam otimistas quanto ao aumento nas exportações, os dados da pesquisa realizada pela GOTEX (Feira Internacional de Produtos Têxteis) em 2017, evidencia que “o Brasil é responsável por 2,4% da produção mundial em têxtil e 2,6% da produção do vestuário” (GOTEX, 2017, p.2). Ou seja, comparado com outros países do globo – países estes que não possuem em sua maioria uma cadeia têxtil como a brasileira, que inicia com a produção de algodão (fio) até produto acabado –, os números da exportação brasileira não são significativos. A síntese desses números pode ser visualizada em tabela extraída da referida pesquisa, conforme Figura 4. Em sequência, corroborando com a pesquisa GOTEX, os dados estatísticos da OMC (Organização Mundial do Comércio) citam, por exemplo, que a China exportou para o mundo em 2017 em valores brutos de produtos têxteis cerca de US\$109.885 bilhões, enquanto que o Brasil exportou no mesmo período para o mundo cerca de US\$800 milhões (OMC, 2019).

Figura 4 – Ranking dos Países que Mais Exportam Têxteis em Vestuário no Mundo.

| Produção de Têxteis | | Produção de Vestuário | |
|---------------------|--------|-----------------------|--------|
| País | % | País | % |
| China | 50,20% | China | 47,20% |
| Índia | 6,90% | Índia | 7,10% |
| Estados Unidos | 5,30% | Paquistão | 3,10% |
| Paquistão | 3,60% | Brasil | 2,60% |
| Brasil | 2,40% | Turquia | 2,50% |
| Indonésia | 2,40% | Coréia do Sul | 2,10% |
| Taiwan | 2,30% | México | 2,10% |
| Turquia | 1,90% | Itália | 1,90% |
| Coréia do Sul | 1,80% | Malásia | 1,40% |
| Tailândia | 1,10% | Taiwan | 1,40% |
| México | 0,90% | Polônia | 1,40% |
| Bangladesh | 0,80% | Romênia | 1,20% |
| Itália | 0,80% | Indonésia | 1,10% |
| Rússia | 0,70% | Bangladesh | 1,00% |
| Alemanha | 0,50% | Tailândia | 1,00% |
| Outros | 18,40% | Outros | 22,70% |
| Total | 100% | Total | 100% |

Fonte: GOTEX (2017)

Apesar do perfil brasileiro traçado pela ABIT, como 4º maior produtor e consumidor de *denim* e malha do mundo, autossuficiente na produção de algodão, a maior da Cadeia Têxtil completa do Ocidente, etc., não exportamos nem 10% do que é produzido (ABIT, 2018):

Apesar de ser um dos grandes produtores/consumidores mundiais do setor, tem uma participação ainda pequena no comércio internacional, ocupando o 33º no ranking de exportação de produtos têxteis e de vestuário, característica de uma economia voltada ao mercado interno com baixo volume para exportação (GOTEX, 2017, p.2).

Atualmente o Brasil se encontra na 39ª posição, no ranking dos principais países exportadores de vestuário e têxtil, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Ranking dos Principais Países Exportadores de Têxtil e Vestuário - 2018

| PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES | | | |
|---|------------|---------|------|
| V E S T U Á R I O E T Ê X T E I S - 2 0 1 8 | | | |
| POSIÇÃO | PAÍS | USD \$ | % |
| 1 | China | 211.540 | 30,5 |
| 2 | Bangladesh | 41,30 | 5,9 |
| 3 | Vietnã | 39,06 | 5,6 |
| 4 | Índia | 32,95 | 4,7 |
| 5 | Itália | 31,83 | 4,6 |
| 6 | Turquia | 30,89 | 4,4 |
| 7 | Alemanha | 27,50 | 3,9 |
| 8 | EUA | 18,91 | 2,7 |
| 9 | Indonésia | 14,67 | 2,1 |
| 39 | Brasil | 2,537 | 0,3 |

Fonte: Elaborado pela autora – Dados da WITS – Word Integrated Trade Solutions (2020)

Levando em consideração tais dados, a diretoria da empresa utilizada na pesquisa de campo, tendo em vista as etapas necessárias para a exportação dos produtos, procura adequar-se a esse reposicionamento dando ênfase à busca de estratégias para adequação dos seus produtos para exportação. Minervini (2004) alega que as empresas que optam por exportar seus produtos, arriscar expandir para novos mercados, obtêm benefícios como desenvolvimento da empresa como um todo. Endossado por especialistas do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), as próprias exportações têm tido papel importante no crescimento econômico dos países e que conseguiram com a estratégia de exportação maiores níveis de desenvolvimento (NEGRI, 2006).

Internacionalizar uma empresa é como abrir um novo negócio – segundo a Consultoria em Gestão da *Inside Business Design* – empresa de consultoria e *mentoring* (mentoria) para micro e pequenas empresas (OLIVETTE, 2016). E a empreitada da exportação de produtos é como abrir um novo negócio, que além de envolver incertezas, risco e complexidade, pode utilizar ferramentas de gestão adequadas para tal estratégia (TANURE; DUARTE, 2006). A gestão adequada dos produtos se refere aos itens de um planejamento estratégico prévio, onde se encontram fatores como conhecimento explícito dos objetivos da empresa, do mercado local ou global, público-alvo, além de capacidade da empresa referente a produto e processos (MINERVINI, 2004).

Durante a pesquisa de campo, observou-se que os produtos de vestuário da marca estudada possuem alta qualidade, histórico de boa aceitação e altas vendas dentro do atual mercado, o processo de fabricação nas etapas de corte busca

utilizar reaproveitamento de tecidos para próximas coleções – o que está alinhado à atual onda de conscientização de consumo, porém não há transparência para o consumidor –, grande parte dos produtos são itens clássicos da marca – seja em modelagem ou estampa, onde é possível encontrar há trinta anos uma mesma estampa – assinalando que a marca não utiliza de criação ou inovação, salvo em relação a alguns poucos itens com tecidos tecnológicos, mas sem expressão em volume. Ainda dentro desse campo de observação, nenhum dos itens citados anteriormente possui algum tipo de alusão ou ajustes para atuação no mercado externo. Sabe-se que tabelas atuais de medidas de produtos específicos foram copiadas de peças compradas no exterior (como um meio de entender o público externo), mas não há algum conhecimento a respeito de critérios que qualifiquem os produtos/processos de forma adequada à nova estratégia de negócios. Devido, então, a esta realidade da empresa Mogadicho, que é semelhante a muitas micro e pequenas empresas brasileiras, sobretudo em períodos de retração econômica e falta de recursos, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: Como desenvolver e qualificar produtos de vestuário para exportação aplicando ferramentas do Design Estratégico?

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo geral

Propor etapas de um processo de preparação para exportação de produtos do vestuário, utilizando a metodologia ágil *Scrum* e ferramentas do design estratégico.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Descrever o processo de internacionalização de produtos apontando os principais estímulos e barreiras encontrados pelas empresas de vestuário, assim como requisitos técnicos para exportação de vestuário;
- b. Identificar e descrever a aplicação da metodologia ágil *Scrum* mais as ferramentas do design estratégico para desenvolvimento e qualificação de produtos do vestuário para a exportação;
- c. Propor um conjunto de etapas de apoio ao projeto de exportação, ilustrando sua aplicação no desenvolvimento de uma peça de vestuário;

1.4 JUSTIFICATIVA

Com o mercado globalizado, empresas e marcas se fazendo presentes em âmbitos internacionais, o assunto despertou interesse por parte da pesquisadora em buscar entendimento do porquê algumas empresas obterem sucesso em mercados fora do seu lugar de origem e como procedem estas empresas e assim compartilhar as informações com empresas que almejam esse objetivo.

Segundo dados do Ministério da Cultura e Comércio Exterior e Serviços (MDIC), no início do segundo semestre de 2018, a balança comercial registrou superávit de US\$2,75 bilhões, onde produtos manufaturados (incluindo artigos de vestuário) subiram 14%, ou seja, quando a balança registra superávit, quer dizer que as exportações superaram as importações (MDIC, 2018). Haja vista o aumento nas exportações brasileiras e o contraponto em relação aos dados da Pesquisa já citada neste estudo, realizada pela GOTEX (2017), que destacou a baixa posição do ranking de países exportadores em que o Brasil se encontra, há de se buscar compreender os motivos pelos quais o setor discorre a fim de buscar soluções nas estratégias de negócios.

Soltau (2016) realizou um estudo que faz uma comparação entre as micro e pequenas empresas de confecções brasileiras e o que a autora chama de *Full - Package Supplier* (Fornecedor do Pacote Completo) que atendem a Alemanha – que no Brasil é popularmente conhecido como *Private Label* ou Fornecedores de Produto Acabado. E nesta pesquisa foi visto que a Alemanha em números de exportação é superior ao Brasil – que já em 2014 a Alemanha estava 35 posições acima do Brasil (SOLTAU, 2016, p. 10).

A autora relata em sua pesquisa os motivos pelo quais a Alemanha supera em números a exportação de vestuário, não possuindo a cadeia de valor como a brasileira. A razão está relacionada ao valor agregado, conforme cita: “O *know-how* de um produto de uma empresa influencia a participação nas atividades de valor agregado da empresa e define as estratégias de produção ou aplicação das estratégias de fornecimento da empresa” (SOLTAU, 2016 p. 14, tradução nossa). E ainda relaciona os desafios confrontados pelas micro e pequenas empresas com a situação econômica e estrutural do país, altos custos de energia, infraestrutura ineficiente, barreiras burocráticas e impostos excessivos que inibem o crescimento das empresas, como também o fato das empresas optarem por inibir o crescimento (conhecida como Síndrome de Peter Pan) para se manter dentro de uma categoria de imposto, que torna difícil atender número maior de pedidos, oferecer competitividade e qualidade (SOLTAU, 2016, p.28-29).

As buscas por esclarecimentos sobre internacionalização de negócios e exportação são induzidas pelas questões levantadas por uma empresa sobre quais direcionamentos seguir para alcançar o objetivo de internacionalizar e crescer em mercados externos ao país de origem. E isto aumenta a importância sobre estudos mais detalhados a fim de promover mudanças sistêmicas por parte das empresas, adaptando ou gerando novas práticas de criação e desenvolvimento de produtos e processos e o empenho na gestão dos negócios a fim de aumentar a competitividade para a internacionalização da empresa.

O design estratégico está relacionado ao futuro dos negócios (FERREIRA et AL, 2008, p. 3). O Sebrae reforça que, ao compreender os comportamentos e atitudes do mercado e cliente, as empresas podem desenhar conceitos e estratégias com uso do design, entregando um valor mais afetivo para o cliente (SEBRAE, 2019), o que é corroborado por Magalhães (1997) quando alega a importância de desenvolver o produto certo e não somente desenvolver corretamente o produto. Por conseguinte, o design estratégico utiliza as ferramentas do design tradicional para atender as metas dos negócios, o que se justifica, portanto, a relevância desta pesquisa aplicada ao mercado de moda porque pode auxiliar empresas do setor na busca de conhecimento sobre o tema e desejam qualificar seus produtos para exportação utilizando

ferramentas estratégicas nas tomadas de decisões. As razões que levam uma empresa à expansão de seus negócios são diversas e muito particulares de cada organização, mas a utilização de um estudo que relaciona conhecimentos sobre internacionalização de empresas tendo como acréscimo o conhecimento das ferramentas do Design Estratégico e sua contribuição para a gestão das empresas pode contribuir para o potencial êxito nos negócios.

Para a empresa abordada na pesquisa de campo, este estudo tem uma relevância peculiar, pois a marca Mogadicho e seus gestores têm objetivos de expansão como um desejo particular, não somente em relação à lucratividade e visibilidade da marca, mas ao que se refere aos anseios de expansão de um negócio que muitas vezes se fundiu com a vida pessoal tornando um único caminho. E, para êxito das metas a serem cumpridas, há interesse nesta pesquisa e no cumprimento das metodologias e ferramentas propostas às mudanças que visem à melhoria dos negócios e alcance dos objetivos. Kotler (2002) já elucidava que as empresas bem-sucedidas serão as que conseguirem fazer com que sua dinâmica se altere tão rapidamente quanto o mercado, revendo processos, produtos, estratégias, pós-venda e reciclagem.

Quanto à pesquisadora, a justificativa da pesquisa é motivada pelo interesse pessoal em conhecer novas estratégias mercadológicas a respeito de atuação em mercado internacional, alinhando com isto o estudo do Design Estratégico. Em 2020 a pesquisadora completa quinze anos de experiência profissional na área de criação e desenvolvimento de produtos de vestuário e consultoria a micro e pequenas empresas na área de criação e gestão de produtos de moda – e até então somente no mercado interno. Destaca-se também a importância dos conhecimentos adquiridos com a deste estudo para fins profissionais e com os processos de exportação e internacionalização de marcas de moda, possibilitando abertura de maior número de trabalhos específicos com este foco.

No que diz respeito ao contributo desta pesquisa para o meio acadêmico/científico, vale destacar o estudo de internacionalização de negócios voltados para conhecimento de gestão e qualificação de produtos de moda para exportação. Acrescentando-se a esta nova estratégia de negócios de moda, o conhecimento referente ao uso de ferramentas do Design Estratégico, cujas bases residem na obtenção de dados internos e externos e as decisões das empresas referentes a um produto não são só baseadas em fins estéticos ou funcionais, enfatizando o uso sob uma ótica estrategista de negócios – relevante ao conhecimento acadêmico com ampla gama de estudos aprofundados a serem realizados.

Do mesmo modo, a pertinência desta pesquisa para os estudiosos da área da moda, gestão de negócios, comércio exterior e demais áreas estratégicas aplicadas à exportação de produtos, pois pode proporcionar um maior entendimento das inter-relações dos novos modelos de negócios das empresas de moda futuramente internacionalizadas. Nesse sentido, levam-se em consideração os meios para conduzir negócios em novos mercados e as influências que essa mudança de cenário pode acarretar nos produtos, gerando novas metodologias e ferramentas, promovendo novos campos de estudo.

1.5 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O escopo desta pesquisa é aplicado para que ao gerar conhecimentos seja possível a utilização das ferramentas do Design Estratégico para auxiliar as empresas a desenvolver e qualificar produtos para exportação. Sob a forma conceitual,

o desígnio é propor uma forma de trabalhar o conhecimento de mercado e produto para que as empresas que almejam internacionalizar seus negócios através da exportação tenham conhecimento de estratégias aplicadas especificamente sobre produtos de forma mais assertiva.

Sob o viés de abordagem do problema trata-se da pesquisa qualitativa e quanto ao seu objetivo pesquisa descritiva. Essa pesquisa baseia-se nos aspectos conceituais bibliográficos do Design Estratégico dentro de uma organização como forma de estratégia de negócios para fins mercadológicos, necessitando, portanto, que seja feita uma pesquisa de campo, cuja coleta de dados emane informações das quais possam auxiliar as propostas de metodologia e ferramentas do design e o resultado analisado possa não somente dar uma solução para o problema em estudo, mas abrir campo para maiores investigações. O detalhamento dos procedimentos metodológicos encontra-se no 3º capítulo.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para uma abordagem efetiva, o tema desta dissertação foi desenvolvido por intermédio de estudos bibliográficos, estudos de casos e de pesquisa de campo, textos e análises de profissionais da área, não só de cunho genérico no âmbito da estratégia e do design, como também na elaboração de princípios fundamentais para a condução e construção desta pesquisa. A dissertação foi estruturada da seguinte maneira, conforme mostra o Quadro 2:

Quadro 2 – Estrutura da Dissertação

| ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | |
|---|---|
| Primeiro Capítulo INTRODUÇÃO | Apresentação do tema, contextualização do problema, objetivos (geral e específico), justificativa, metodologias usadas (classificação da pesquisa) e estrutura da dissertação. Apresentará as questões que justificam a pesquisa e norteia o capítulo seguinte. |
| Segundo Capítulo FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | Apresenta a contextualização da base teórica a fim de alcançar os objetivos da pesquisa. |
| Terceiro Capítulo PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | Apresenta as características da pesquisa quanto sua classificação, detalhando as etapas da pesquisa até as fases da elaboração a fim de propor etapas de preparação de produtos do vestuário, utilizando um framework ágil e ferramentas do design estratégico. |
| Quarto Capítulo RESULTADO PESQUISA DE CAMPO | Apresenta os resultados da análise da pesquisa de campo realizada na empresa envolvida no estudo, como também comparações dados obtidos em órgãos ou outros setores do mercado que possam vir a ser relevantes para a pesquisa.. |
| Quinto Capítulo PROPOSTA DE SOLUÇÃO | Apresenta uma proposta para resolução do problema de pesquisa, embasado no conhecimento adquiridos na fundamentação, junto à análise de pesquisa de campo (framework scrum para utilização das ferramentas de design estratégico) |
| Sexto Capítulo CONSIDERAÇÕES FINAIS | Apresenta as conclusões da pesquisa respondendo aos objetivos propostos. |
| REFERÊNCIAS | Finalização do estudo com as referências consultadas para elaboração da fundamentação terórica da pesquisa. |
| APÊNDICE A | Dados de Pesquisa de Campo Questionário/Roteiro de Entrevista (material elaborado pela autora, em 2019). |
| ANEXO A | Ficha Técnica de Produto (material exclusivo da empresa estudada em pesquisa de campo) |
| ANEXO B | Imagens de Produtos (material exclusivo da empresa estudada em pesquisa de campo) |

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A importância de adquirir conhecimento sobre internacionalização de negócios abrange compreensão do fluxo do processo desde conhecimentos sobre a globalização à exportação, seus conceitos e consequências, como requisitos essenciais para o procedimento. E, ao se referir a produtos de vestuário e moda, há de se compreender mais sobre design, Design Estratégico, suas dimensões, conceitos e relevância no contexto econômico a fim de qualificar produtos de vestuário para exportação. Para tal, a fundamentação teórica auxilia na compreensão das temáticas a fim de alcançar os objetivos deste estudo. Para melhor visualização do conteúdo do capítulo, é descrito na Figura 5.

Figura 5 – Fundamentação Teórica



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

No decorrer desta dissertação, os assuntos pertinentes na construção do conhecimento a respeito de exportação e Design Estratégico e o cruzamento das teorias estudadas, dão forma à proposta desta pesquisa.

2.1 GLOBALIZAÇÃO: CAUSAS E EFEITOS MERCADOLÓGICOS

Em um manual desenvolvido por Campos e Canavezes (2007, p. 6-13), autores de diversas áreas como Geografia, Ciências Sociais, História, Economia e até Filosofia, buscam conceituar o processo da globalização. Na concepção dos autores, a globalização é vista como um processo de integração política, econômica e cultural mundial, seja total ou parcial, facilitadas pela comunicação e meios de transporte. E ainda destaca que tal estudo se dirige aos “interessados em conhecer mais profundamente as dinâmicas do mundo contemporâneo, e com vontade de conhecer, discutir e intervir no processo de internacionalização.” (CAMPOS; CANAVEZES, 2007, p. 6), sendo que para esta dissertação é evidenciada sob a ótica econômica, conforme mostra o Quadro 3:

Quadro 3 – Definições de Globalização

| DEFINIÇÕES DE GLOBALIZAÇÃO | |
|--|-----------------------|
| DEFINIÇÃO | AUTORES |
| O conceito de globalização implica primeiro e acima de tudo um alongamento das atividades sociais, políticas e econômicas através das fronteiras de tal modo que acontecimentos, decisões e atividades numa região do mundo podem ter significado para indivíduos e atividades em regiões distintas do mundo | DAVID HELD, 1999 |
| Fundamentalmente, é a integração mais estreita dos países e dos povos que resultou da enorme redução dos custos de transportes e de comunicação e a destruição de barreiras artificiais à circulação transfronteiriça de mercadorias, serviços, capitais, conhecimentos e (em menor escala) pessoas. | JOSEPH STIGLITZ, 2004 |
| A globalização pode definir-se como um processo social através do qual diminuem os constrangimentos geográficos sobre os processos sociais e culturais, e em que os indivíduos se consciencializam cada vez mais dessa redução | MALCOM WATERS, 1999 |

Fonte: Adaptado de Campos e Canavezes (2007)

Em resumo, globalização consiste em uma integração de intensa profundidade das relações entre diversos setores – sociais, culturais, políticos e econômicos – numa escala mundial. Não é um acontecimento, mas um processo em evolução com diversas consequências ao longo dos séculos. Para este estudo, a mais relevante é o efeito da globalização na economia mundial, especificamente a intensificação do comércio de bens e serviços.

A configuração do espaço geográfico em redes, favorecido pela integração do transporte e telecomunicações, colaboraram para trocas comerciais e a expansão de empresas aos mais diversos locais conquistando novos consumidores, mercados e mão-de-obra, isenção de impostos, ou seja, criando “novas zonas econômicas e culturais dentro e através das nações” (GIDDENS, 2002, p. 23). E foi com essa crescente integração que internacionalizar passou a ser parte de objetivos estratégicos no Brasil depois do duplo desafio a cumprir durante a década de 1990: inserir-se em uma economia globalizada e fazer transição da instabilidade para estabilidade (MACHADO, 2008). Apesar dos obstáculos que micro e pequenas empresas precisam ultrapassar, tais como políticos, econômicos e falta de incentivo de expansão, por exemplo, Machado (2008), cita:

[...] à medida que o tempo vai passando e que novas experiências vão se tornando conhecidas, amplia-se e diversifica-se cada vez mais o número de empresas pequenas e médias que se lançam, com êxito, no processo de internacionalização. E não apenas por meio da exportação de seus bens ou serviços, mas através da instalação física no exterior [...] (MACHADO, 2008, p.3).

Em decorrência da globalização, a abertura de mercados auxiliou a inserção do Brasil em uma economia globalizada, levando as empresas a buscarem informações basilares nas etapas e processos na internacionalização dos seus negócios a fim de ampliá-los e solidificá-los em uma escala global.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

Estabelecer conexões e relações de negócios além das fronteiras, seja em busca de novos mercados ou tecnologias, tem sido um crescente por parte das empresas (SEBRAE, 2018). A facilidade das conexões empresa e consumidor através da internet podem contribuir com informações importantes para empresas que almejam atuar em novos mercados, sobretudo além das fronteiras. Internacionalizar requer análise e estudos para não somente entrar em novos mercados, e sim obter sucesso nos negócios.

2.2.1 Visão global de negócios

Com o decorrer do tempo muitas mudanças acontecem no mercado e, por consequência, no mundo dos negócios. Para Kotler (2002, p. 62), o planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica, alinhando as metas e os recursos da organização, preparando-a para as mutantes oportunidades de mercado. Porém as mudanças do mercado como, por exemplo, aumento do número de concorrentes, a tecnologia avançando e até mesmo a volatilidade dos consumidores, são fatores externos que atingem diretamente as organizações não somente trazendo oportunidades, mas principalmente trazendo exigências de um mercado globalizado que obrigam as empresas a tomarem rápidas decisões internamente para atender esse mercado.

Um planejamento estratégico com uma visão global de negócios pode proporcionar antecipação e rapidez nas respostas para agir diante das mudanças do mercado. Daniels (1996) afirma que as empresas que pretendem se tornar globais precisam dispor de uma poderosa visão global para conduzir a organização e todos os empregados para o futuro. Executivos da Kamers Brasil (2015) – consultoria brasileira em comércio exterior – em artigo, corroboram com a literatura afirmando “mais do que um diferencial, ter uma visão global de mercados passou a ser quase uma obrigação de um bom profissional para atuar da melhor forma possível em um cenário mercadológico a cada dia mais globalizado” (KAMERS, 2015, p. 1). A visão global, portanto, em síntese dos autores, é a capacidade que as empresas têm de analisar os cenários e de enxergar minuciosa e criticamente o que pode gerar valor aos seus negócios.

Para especialistas do Sebrae, as empresas têm visto no exterior novas oportunidades de negócios, independente das possíveis barreiras que podem ser encontradas no caminho. Porém, muito além de estar atento aos fatores externos, é necessário estar atento com a própria empresa para que alcance os objetivos de expansão para novos mercados. Deve ficar claro para empresas que buscam mercados estrangeiros que para obter resultados expressivos de um ponto de vista global de negócios é preciso ter domínio sobre seus próprios negócios (SEBRAE, 2018). Grisotto (2014) corrobora:

É preciso se concentrar no que realmente importa e impacta no seu negócio [...], pois uma visão global da empresa leva o empresário a tomar decisões com base em fatos e dados consistentes, sólidos, permitindo olhar o negócio de uma perspectiva mais ampla, de cima, ideal para analisar pontos críticos e gargalos do negócio (GRISOTTO, 2014, p.1).

Sendo assim, para uma empresa obter diferencial em um mercado globalizado precisa uma mudança de *mindset* (mentalidade). Mudar a perspectiva de “onde estou fazendo negócios” para “como fazer negócios”, ou seja, uma empresa que tem planos de atingir um mercado estrangeiro deve levar em consideração fatores primários como domínio do seu próprio negócio para que consigam obter resultados expressivos de uma mentalidade e ações globais (GRISOTTO, 2014, p. 1). As empresas reconhecendo sua atual posição no mercado podem, portanto, ter uma ideia mais clara do direcionamento estratégico a ser seguido para se tornar global.

2.2.2 Internacionalização como estratégia de negócio

Quando uma empresa atinge, sob sua ótica, um ponto máximo de crescimento com seus recursos atuais e dentro do seu próprio mercado de atuação, ela tende a buscar estratégias com novas opções para expansão e gerar lucros (LIBÂNIO, 2010). Ainda, para o autor:

A estratégia, ainda, pode definir uma sequência de ações para atingir o objetivo final, bem como determina uma postura a ser assumida pela empresa, ajudando a elaborar diretrizes e a traçar um plano de ação, no qual as principais áreas da empresa devem direcionar seu trabalho para o alcance de determinada meta, por exemplo (LIBÂNIO, 2010, p. 4).

Henderson (1989, p. 5) corrobora citando que “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (in MONTEGOMERY; PORTER, 1998, p. 5). Porém Porter (1979) alega que há forças competitivas que moldam a estratégia empresarial que “vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos neste setor em particular” e tais forças variam desde clientes, fornecedores, novos concorrentes em potencial e até produtos substitutos (in MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 11). A expansão empresarial, que não se limita mais ao crescimento dentro do mercado de origem, utiliza a internacionalização como estratégia de negócios e vai além da lógica de simplesmente expansão de mercados, clientes ou tecnologia, levando em conta fatores particulares de cada organização.

Há uma vasta literatura sobre internacionalização de empresas explicitando teorias a respeito dos motivos pelos quais as empresas optam por esta estratégia, como também as direções e consequências dessa escolha. Todavia, a compreensão da internacionalização sob ótica econômica, conforme mostra o Quadro 4, traz em si um conhecimento mais assertivo ao ser alinhado ao tema desta pesquisa.

Quadro 4 – Definições de Internacionalização

| DEFINIÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO | |
|---|---------------------------------|
| DEFINIÇÃO | AUTORES |
| A internacionalização de empresas se refere a toda forma de atuação desta empresa no exterior. | Madeira e Silveira (2013) |
| Internacionalização é o processo de aumento do envolvimento de uma empresa em operação além-fronteiras. | Welch e Luostarinen (1998) |
| Processo do qual a empresa opera fora do seu mercado de origem. | Hitt; Ireland; Hoskisson (2008) |
| Internacionalizar é o movimento que a empresa faz ao se deslocar para o exterior e que há nesse processo possibilidades de dimensões que podem acontecer em conjunto ou de maneira isolada. | Cyrino e Barcellos (2006) |

Fonte: Adaptado de Madeira e Silveira (2013).

Internacionalização, portanto, sob a ótica econômico-comercial se refere a um processo onde empresas possuem intenção de comercializar seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem, visando maior envolvimento econômico em mercados externos.

Dentre os motivos que podem levar a empresa a se internacionalizar estão (SEBRAE, 2019):

- Oportunidade de mercado: quando são vislumbradas oportunidades de novos negócios no exterior (quando existe demanda pelos seus produtos em mercados estrangeiros, quando tendências favorecem seus produtos no exterior ou quando se percebe a ausência de concorrência no mercado de outros países);
- Diversificação do risco: Ao optar pela internacionalização, ao mesmo tempo em que as empresas se tornam mais imunes às mudanças nas tendências de consumo para cada um dos mercados em que atuam, também são menos afetadas por fatores externos, tais como recessões, turbulências políticas, mudanças nas taxas de juros, mudanças nas taxas cambiais, desastres naturais, ataques terroristas, clima etc., que interferem no comportamento do consumidor e na compra de seus produtos;
- Economia de escala: quanto mais ampla for a atuação da empresa, mais descontos ela pode obter comprando em escala, além de poder conseguir melhores condições de crédito de fornecedores;
- Sazonalidade: é uma opção para empresas cujos produtos estão muito presos à sazonalidade do mercado interno. Produtos com maior saída no verão, por exemplo, ao expandir fronteiras, a empresa pode ter um ano inteiro de pico de vendas;
- Concorrência: Em muitos casos, empresas se veem empurradas para o processo de internacionalização porque é o que seus concorrentes estão fazendo. Pode ser uma resposta a um concorrente que iniciou suas operações no mercado interno.

Corroborado por Madeira e Silveira (2013, p. 57), “as razões que impulsionam a internacionalização das empresas brasileiras podem ter origem em fatores macro e microeconômicos”. As empresas buscam mercados por necessidade de expansão de negócios, promoverem atualização mais eficiente de recursos à luz de oportunidades disponíveis no mercado, maior controle de canais de distribuição. E o acesso ao mercado externo representa uma nova oportunidade de expansão dos negócios (SEBRAE, 2019). Em síntese, buscam lucratividade e competitividade.

Para os autores e especialistas citados, apesar dos motivos que conduzem as empresas a buscarem internacionalização como estratégia de negócios, é preciso levar em consideração que quaisquer tomadas de decisões referentes ao assunto trazem consequências que podem não somente ser vantajosas, como também desastrosas devido às barreiras que impedem o processo de internacionalização.

2.2.3 Vantagens e barreiras para internacionalizar

A internacionalização envolve novos desafios para as empresas, independentemente do tempo de atuação que as organizações têm no mercado e o quão sólidas estejam. Trata-se de ir além de conquistar novos mercados e crescimento do negócio e sim de preparar a empresa para enfrentar a globalização. Para tanto, o Governo Federal Brasileiro possui um projeto de incentivo para empresas que desejam exportar seus produtos ou negócios e cita possíveis vantagens de internacionalizar, endossados também por especialistas do Sebrae (SEBRAE, 2014; EXPORTA BRASIL, 2019), tais como: (1) Melhoria na qualidade do produto, pois a interação com novos mercados pode propiciar acesso a novas tecnologias e adoção de programas de qualidade (a empresa tende a adaptar seus produtos às exigências dos mercados), com isso há (2) aumento da produtividade, o que leva a maior capacidade de negociação nos custos devido a grandes lotes produzidos; Além de (3) diminuição da carga tributária (o governo brasileiro tem compensado desonerar das exportações os tributos nacionais, como IPI, ICMS, COFINS, PIS e IOF e diversificação de mercados (principalmente quando há produtos sazonais).

A presença internacional traz exigências que podem levar a empresa ao aprimoramento de gestão, de capital humano, inovação, portanto existem benefícios para a empresa que derivam do grande trabalho necessário para qualificar produtos para o mercado externo. É fundamental conhecer os fatores que interferem na internacionalização, pois não os atender pode causar efeito contrário ao êxito do negócio, como afirmam Madeira e Silveira (2013):

Os motivos na tomada de decisão sobre internacionalização de uma empresa são fundamentais para o sucesso ou fracasso da investida, para a escolha do local, da estratégia e da estrutura necessária. Um mesmo fator pode funcionar como impulsionador (motivador) ou barreira (inibidor) no processo de internacionalização das empresas, e a sua análise pode levar à escolha da forma mais viável para a entrada no mercado estrangeiro (MADEIRA e SILVEIRA, 2013, p.53).

Os fatores que podem impedir ou impulsionar o processo de internacionalização podem ser vistos no Quadro 5, onde foram divididas em Barreiras Endógenas (internas) e Barreiras Exógenas (externas):

Quadro 5 – Barreiras à Internacionalização de Empresas

| BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO | |
|---|---|
| BARREIRAS ENDÓGENAS | BARREIRAS EXÓGENAS |
| <ul style="list-style-type: none">• Acesso à informação: Falta de conhecimento do mercado;• Custo País: questões relacionadas à infraestrutura, transportes, logísticas, etc. Despesas que tornam custo inviável;• Obtenção de financiamento/investimento governamental: barreira financeira impactam micro e pequenas empresas;• Gestão organizacional: visão da empresa, recursos e capacidade de atender à novo mercado;• Barreira alfandegária;• Economia de escala: micro e pequenas empresas tem dificuldades em ganhos com baixa produção a custos altos• Conhecimento técnico e mão-de-obra: principalmente nas fases iniciais do processo de internacionalização. | <ul style="list-style-type: none">• Barreiras culturais: língua, costumes e até alterações de produtos para adequação ao mercado;• Protecionismo: impostas principalmente por países em crise;• Barreiras técnicas: utilização de normas e regulamentos como as regulamentações sanitárias, padrões de qualidade, segurança, embalagens, até registros de marcas, etc;• Barreiras mercadológicas: impossibilita a identificação de oportunidades no mercado;• Parcerias: dificuldade de parcerias e alianças estratégicas;• Legislação;• Cotas de importação: quando países restringem a quantidade que a empresa poderá exportar;• Embargos políticos;• Câmbio: alterações cambiais;• Barreiras sanitárias e fitossanitárias;• Acordos comerciais: ausência entre os países;• Canais de distribuição: dificuldade de acesso e confiança;• Concorrência local e preço;• Nível tecnológico;• Lei Antidumping: venda de um produto com preço mais baixo do que o mercado de origem• Cenário econômico mundial instável;• Barreiras logísticas;• Fornecedores: dificuldade de encontrar fornecedores que atendam as necessidades da empresa;• Sanções: restrições comerciais, geralmente por motivos políticos. |

Fonte: LOUREIRO (1990); MADEIRA E SILVEIRA (2013); CAETANO E PAIVA (2016).

O conhecimento das barreiras mostra que, para êxito na internacionalização, é preciso levar em conta fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, regulatórios, comerciais, financeiros, ambientais – tanto no ambiente de origem da empresa quanto ao de destino dos produtos ou serviços – tornando-se essencial na construção das estratégias referentes ao modo de entrada da empresa no mercado em que pretende atuar, como também em relação aos produtos ou serviços oferecidos. Os modos de entrada no exterior abrangem metas, recursos, objetivos e políticas que guiam as estratégias de negócios internacionais de uma empresa. Root (1994) classifica os modos de entrada da seguinte forma:

- Modo de entrada de exportação: direta (a própria empresa é responsável pela venda externa) ou indireta (há intermediários para a venda externa);
- Modo de entrada contratual: licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, etc.;
- Modo de entrada de investimentos: novos investimentos individuais ou joint venture.

Os modos de entrada, de acordo com o Sebrae (2018), estão relacionados com ao nível de gestão do negócio, seja operacional ou estratégico, e isso implica conhecimento e comprometimento por parte das empresas. Madeira e Silveira (2013) reconhecem que o modo de entrada de exportação “geralmente implica menor investimento” e maior controle da

empresa sobre o mercado externo (MADEIRA; SILVEIRA, 2013, p. 21; SEBRAE, 2018). O que explica a procura por parte das empresas de moda pela escolha da exportação como meio de internacionalizar os negócios, conforme evidenciado no próximo item.

2.2.3.1 *Internacionalização por parte das empresas de vestuário*

O Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores de artigos do vestuário e o quinto maior em têxteis do mundo – tudo baseado no mercado interno (ABIT, 2019). Conhecer o potencial do setor no Brasil e as deficiências do sistema favorece em negociações ou tomadas de decisões e estratégias – sobretudo para que a entrada de produtos brasileiros em mercados estrangeiros, que envolve incertezas, risco e complexidade, seja feita sob uma gestão adequada no qual resulte em crescimento e visibilidade nos negócios (TANURE; DUARTE, 2006). Isso significa que o país tem um volume de manufatura que poderia colocá-lo entre os cinco maiores exportadores, porém isto não acontece, pois está em 33º lugar (GOTEX, 2017, p. 3). Rocha (2003) detalha o assunto ao asseverar que as empresas brasileiras não se internacionalizam por quatro fatores:

- Geográfico – fronteiras demarcadas irremovíveis;
- Ambiental – predominam questões relacionadas a macroambientes políticos e econômicos;
- Motivacional – existência de um mercado interno que impede a motivação para internacionalização;
- Cultural – os brasileiros tendem a ser “locais” e não se veem próximo à maioria dos povos.

A baixa competitividade da indústria brasileira leva a uma baixa exportação e está relacionada principalmente ao fator ambiental. Isso porque recaem sobre as exportações brasileiras 46 procedimentos (político-econômicos), administrados por 12 órgãos públicos, que impactam em até 23% das vendas, segundo último relatório da Confederação Nacional das Indústrias – CNI (OTTA, 2018). Para suprir tais embargos, o setor exportador tende a exportar apenas quando o câmbio está favorável. Acrescenta-se aos motivos questões burocráticas, características da gestão pública brasileira, como enfatizado por Fernando Pimentel – presidente da Associação Brasileira de Indústrias Têxteis (ABIT): “A burocracia e insegurança jurídica afetam todos os setores” (OTTA, 2018, p. 4); acrescenta-se o amadorismo em alguns setores e a necessidade de mão-de-obra qualificada.

O setor têxtil e de confecção brasileiro possui a maior cadeia produtiva integrada do Ocidente, pois é produzido do algodão ao produto acabado, exigindo profissionais de diversas qualificações em todos os elos do sistema. Porém, com os problemas estruturais e conjunturais da economia brasileira dos últimos anos, com destaque do aumento de importações, que causa perda de *market share* (quota de mercado), os especialistas da ABIT explicam que as consequências levaram à “Síndrome de Peter Pan”, onde as empresas optam pelo não crescimento e expansão dos negócios (ABIT, 2014). Entender

a cadeia têxtil e todos os processos em dias atuais, aliados às informações sobre internacionalização e exportação, pode contribuir para o avanço dos negócios das empresas do setor.

2.2.4 Exportação: Requisitos basilares

Uma empresa que tem intenção de atuar em mercados estrangeiros precisa tomar decisões estratégicas sobre modos de entrada nesses mercados. Segundo o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), “a experiência internacional aponta para uma evolução natural da ocupação de mercados externos via exportações” (ALEM; CAVALCANTE, 2005, p. 45). Exportar é uma estratégia para melhorar a competitividade, seja na atuação dentro do país de origem ou no qual se pretende atender e as empresas que consideram a exportação como um salva-vidas dificilmente obterão sucesso, pois é preciso conseguir a estabilidade dos negócios no mercado interno antes de se aventurarem no mercado externo (MINERVINI, 2014; MADEIRA; SILVEIRA, 2013).

Reiterando o pensamento de Camargo (2018), a exportação é a forma mais popular de atuar em mercados estrangeiros, pois requer menor investimento (comparando com outros meios de internacionalizar), menor risco e maior facilidade da empresa se ajustar aos mercados e à concorrência no exterior. Madeira e Silveira (2013) endossam as vantagens da exportação quanto à economia de escala, visto que os grandes volumes de venda global viabilizam menores custos de fabricação, apesar da desvantagem de algumas matérias-primas utilizadas de outros países ou regiões elevarem o custo de transporte (MADEIRA; SILVEIRA, 2013, p. 21).

Ainda que a exportação seja uma das alternativas mais utilizadas pelas empresas, cabe ressaltar o viés antiexportador de uma economia, alertado pelo BNDES:

[...] Há um conjunto de outros fatores e políticas que podem inibir significativamente a disposição empresarial para competir no mercado externo. A qualidade e a distribuição geográfica da infraestrutura, a informação disponível sobre o mercado externo, a cultura empresarial, as normas e os padrões técnicos domésticos diferentes dos adotados internacionalmente, a língua nacional, o tipo de educação recebido por trabalhadores e gerentes das empresas e, principalmente, a natureza de outras políticas públicas (creditícia, fiscal etc.) e os incentivos delas decorrentes são exemplos de fatores que podem inibir um maior engajamento das empresas na atividade exportadora (PINHEIRO, 2002, p. 18).

O autor ainda reitera quatro linhas de atuação em favor da redução do viés antiexportação (PINHEIRO, 2002, p. 19):

- Renovado esforço de simplificação burocrática;
- Fortalecimento de órgão de certificação e normatização, de forma a reduzir o custo de adaptação do produto brasileiro aos padrões de qualidade dos mercados de países mais desenvolvidos;
- Renovado esforço de ajudar as empresas brasileiras, com foco nas que já exportam, a obter mais informações sobre os mercados importadores;

- Aumento do grau de competição da economia doméstica, de forma que o diferencial em relação aos mercados externos diminua.

Embora os motivos observados sejam justapostos de forma generalizada em empresas de vários setores exportadores, o mercado têxtil e vestuário possui peculiaridades. Como, por exemplo, os produtos e serviços serem criados para suprir desejos estéticos e de alta volatilidade devido principalmente às tendências de comportamento de consumo e moda.

A moda brasileira é um dos carros-chefes para uma exposição positiva do Brasil no mundo (APEX-BRASIL, 2018). A criatividade da moda brasileira já é conhecida na moda praia, mas tem sido estendida a outros segmentos, buscando maior visibilidade, como destaca Flávia Queiroz do Egypto, gerente dos projetos Fashion Label Brasil e TexBrasil na Apex-Brasil, ao se referir à participação brasileira na semana de moda francesa com o maior número de marcas apoiadas dos últimos anos – mais de 30 marcas durante a semana de 27 de setembro a 01 de outubro de 2019: “Essa ação é resultado do trabalho que vem sendo construído há muitos anos, demonstrando maturidade das empresas brasileiras e como elas se posicionam no palco global da moda” (COMEX, 2019, p. 1). Ou seja, apesar das tendências de moda serem utilizadas pelas empresas para mostrar o quão conectadas às tendências de moda e consumo esses produtos estão, é a autenticidade desses mesmos produtos e serviços que são destaque no processo de exportação.

Segundo dados da ABIT (2018), o ano de 2017 terminou com uma alta de 13,6% nas exportações de vestuário, apesar de leve queda de 1,2% em 2018 devido a fatores como greve dos caminhoneiros, Copa do Mundo e polarização da sociedade diante das eleições, a previsão é de crescimento de ao menos 4% em 2019. Até 2021 a estimativa é de aumento de 13% do mercado nacional – que pode levar a um recorde de produção superando a demanda (ABIT, 2018). Ou seja, a oferta de produtos brasileiros superará em números a demanda interna e poderão ser investidos em novos mercados além das fronteiras.

A abertura de fronteiras causada pela globalização despertou a intenção de atuar em mercados estrangeiros entre os diversos setores têxteis e vestuário. Este novo negócio envolve diversos setores dentro de uma organização, levantando questionamentos a respeito dos requisitos para exportação. O setor, além de alinhado com tendências de moda global, carece de conhecimento sobre os passos iniciais de um processo de internacionalização, como cita Minervini (2004, p. 3), “o êxito da sua jornada dependerá da direção na qual você deu seus primeiros passos”.

As empresas de moda que optam por exportar seus produtos e arriscar expandir para novos mercados buscam conquistar benefícios como desenvolvimento da empresa (MINERVINI, 2004). Segundo especialistas do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), as próprias exportações têm tido papel importante no crescimento econômico de países que conseguiram com a estratégia de exportação maiores níveis de desenvolvimento (NEGRI, 2006).

Madeira e Silveira (2013, p. 14) acreditavam que cada vez mais empresas brasileiras se internacionalizarão. Cabe inicialmente frisar perguntas relevantes que podem conduzir as empresas que almejam exportar seus produtos ao êxito nos negócios, principalmente ao se tratar de empresas da complexa cadeia têxtil e vestuário, na qual há envolvimento de

profissionais com qualificações interdisciplinares – do design, confecção, indústria e planejamento (DILLON, 2013). Realça-se que, por mais que algumas questões sejam simples e pareçam insignificantes, as respostas norteiam as organizações para alcançar seus objetivos com menos risco de fracasso (DABBAH, 2001). Sendo assim, é útil conhecer os contornos sobre o tema, para que empresas possam ampliar suas atuações em novos mercados internacionais através da exportação.

2.2.4.1 *Por que exportar?*

As respostas para o “por que exportar?” poderiam ser as mesmas ao questionarmos o porquê de uma empresa querer internacionalizar os negócios. Todavia, cabe a ressalva de outras vantagens da busca pela exportação sob perspectivas de autores e órgãos especialistas sobre o assunto, que são (SEBRAE, 2018; EXPORTA BRASIL, 2019):

- Melhoria de obtenção de recursos financeiros: mecanismos financeiros brasileiros, como o Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (ACC) e o Adiantamento sobre Cambiais de Exportação (ACE), possibilitam às empresas exportadoras o recebimento da receita de exportação antes do início do processo produtivo, utilizando taxas de juros internacionais normalmente mais baixas do que as aplicadas no mercado interno;
- Melhoria da imagem da empresa – o caráter “empresa exportadora” é referência nos contatos da empresa no Brasil e no exterior, pois a imagem da empresa associa-se à de mercados externos, em geral mais exigentes, com reflexos positivos para seus clientes e fornecedores (tanto interno quanto externo ao seu país de origem).

O que se toma como relevante na exportação é a própria capacidade da organização de expandir os negócios para outros países, possibilitando o futuro em um ambiente globalizado, gerando o desafio de dominar novos mercados, que exige das empresas brasileiras uma plena capacitação para enfrentar a concorrência internacional, sobretudo quando as organizações que decidem exportar se tratam de micro e pequenas empresas. “A exportação não está vinculada às dimensões da empresa. Está conectada ao compromisso com a qualidade, criatividade e profissionalismo” (MINERVINI, 2004, p. 6). Como é o caso da marca pernambucana de artigos em couro chamada Vitalina Recife, que revende produtos de pequenos artesões captados no interior nordestino e na lista composta por treze artesãos se encontra o renomado Expedito, O Celeiro – maior coureiro do Brasil (PIMENTEL, 2018). Em entrevista para Pimentel (2018), Carol Dreyer e Rodrigo Cavalcanti – proprietários da marca – mencionam que a empresa tem uma produção total de mil peças/mês e começou seu processo de internacionalização em abril de 2018. Os produtos, volume total de mil peças/mês, já são bem vistos no mercado estrangeiro, onde é possível ver aumento na demanda. Em dados, os resultados indicaram que a exportação causaria um crescimento de 30% até fim de dezembro de 2018 e por consequência um aumento da oferta de novos produtos em até 15% para novas demandas (PIMENTEL, 2018).

Para exportar, as empresas do setor de moda devem buscar avaliar sua própria capacidade de internacionalização, encarando a exportação como uma estratégia, o que desmistifica a ideia de que somente multinacionais e grandes marcas podem exportar (SEBRAE, 2017). As MPE's necessitam de planejamento estratégico e que estejam dispostos a enfrentar desafios relacionados a processos e sobretudo aos produtos ofertados. A exportação deve ser objetivo, não apenas uma oportunidade de negócio para crescimento (DABBAH, 2001).

2.2.4.2 *Para onde exportar?*

Quando há intenção por parte das empresas em internacionalizar, é possível ter como resposta à pergunta: “para todos os países que puder”. Minervini (2004) orienta que as empresas sejam mais prudentes para que não sejam desperdiçados esforços. O risco de diversificação de mercado sem prévio estudo quanto aos aspectos estratégicos e operacionais, logísticos e de comunicação (a língua também é fator determinante) não somente acarreta dificuldade no planejamento e operacional da organização, como pode fazer, por consequência, com que a marca ‘deixe a desejar’ na visão dos futuros clientes/fornecedores (DABBAH, 2001).

No mercado de moda é possível ver países atraídos pela criatividade brasileira, o que induz muitas organizações nacionais a buscarem nesses países novos consumidores, porém sem levar em consideração aspectos como cultura. Um caso que merece destaque é o Japão, um grande comprador de produtos de moda brasileiro, em especial produtos de qualidade, sofisticados e exclusivos, além de ter o Brasil como um influenciador para a moda japonesa (APEX-BRASIL, 2018). Segundo Sanae Kosugi (2014), reitora da *Bunka Fashion College* – uma das maiores escolas de moda japonesas em palestra para TexBrasil – as duas semanas de moda mais importantes do Brasil (São Paulo *Fashion Week* e *Fashion Rio*) são formadoras de opinião para o consumidor de moda do país e destaca que o consumidor japonês busca, além de qualidade, sofisticação e design. Buscam também produtos com algum registro histórico, que traduzam sentimento, valores diretamente ligados ao DNA da cultura japonesa, “cujos pré-requisitos são de valorização ao belo com uma história a contar, demonstrando que não será qualquer item do vestuário exportado pelas organizações brasileiras que terá êxito no mercado oriental” (TEXBRASIL, 2014, p. 3).

Alguns dos parâmetros para seleção de mercados onde empresas de moda devem exportar giram em torno dos seguintes temas, conforme Minervini (2004): Dimensão do país/mercados; Acordos Bi e Multilaterais; Normas técnicas, adaptabilidade do produto e nível de qualidade exigido; Estabilidade econômica, Capacidade de pagamentos, Linhas de crédito e Barreiras alfandegárias; Logística, Concorrência e Facilidade de estabelecer contatos; Neste item pode ser citada como exemplo a busca por Portugal como a porta de entrada para estabelecer contatos com a Europa, devido ao idioma (GONÇALVES, 2017).

Para a marca brasileira Osklen, por exemplo, a escolha de Portugal como país onde começar seu processo de exportação foi de suma importância devido à falta de conhecimento prévio que pudesse embasar o processo de internacionalização (GUIMARÃES, 2011). Isto se deu devido às semelhanças percebidas como língua, cultura e até de

outras marcas locais análogos à marca brasileira. Ponto a ser observado por Paulo Lourenço, designer da marca Cecília Prado que chega ao *Concept Store* (Loja Conceito) Casa Pau-Brasil, em Lisboa:

Portugal sempre teve uma relação muito boa com o Brasil. Ambos compartilham o mesmo gosto pelo design e pela moda, o mesmo olhar. Por isso é que iniciativas como esta já estavam planejadas. Sempre vimos Portugal com excelentes olhos e agora mais do que nunca. O país é um destino tendência e as pessoas querem estar aqui (GONÇALVES, 2017, p.5).

Tanure (2006) endossa o conhecimento sobre os mercados internacionais no que diz respeito aos padrões culturais, comportamento do consumidor, ambientes institucionais, que são importantes porque impõe desafios para compreender as peculiaridades do país e tais similaridades ou diferenças em relação ao país que pretende exportar se tornam de certa forma, mais atraentes aos negócios. Em vista disso, Vasconcelos (2008) defende uma estratégia inicial reduzida porque “quando uma empresa opera em diferentes países, os problemas tornam-se muito mais complexos”, pois as divergências culturais e de negócios exigem equilíbrio constante na gestão das empresas, confrontando observação de Minervini (2004) que de fato deve ser considerada não necessariamente a operação em diversos países, mas analisada a iniciação das exportações por mercado onde possa a organização adquirir experiência com menor custo, ou seja, não necessariamente um único mercado.

Em entrevista concedida ao jornal Folha de São Paulo, Ana Cláudia Barbosa – gerente de qualificação e competitividade da Apex (Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos) – assegura que:

Para fazer uma exportação mais adequada e com menor risco, é fundamental que ele (o empresário) avalie a cultura local. Mesmo na América Latina, os países não são iguais. Então é preciso identificar como culturalmente aquele lugar vê o produto, se o consome e de que forma ele faz isso. As exigências de cada país são muito diferentes – em relação desde as informações que precisam estar na embalagem até componentes que não são permitidos ali [...] (BARBOSA, 2019, p. 5-6).

Tais premissas apontam que a escolha de um mercado externo pode influenciar diretamente no catálogo de produtos a serem exportados pelas empresas para que haja êxito no atendimento do mercado-alvo e isso deve envolver pesquisas e análises para adequação de processos e até uma possível readequação de produtos já existentes.

2.2.4.3 *Quando e como exportar?*

Empresas que buscam dar início à exportação em busca de resultados em curto prazo ou por considerar uma válvula de escape para as crises do mercado de origem estão fadadas ao fracasso (DABBAH, 2001). A abertura de novos mercados depende de esforços em médio e longo prazo, pois nada mais é do que um investimento (SEGRE, 2009), o que para empresas de moda, que possuem uma cadeia de processos extensa, deverá ter uma cautela maior nas decisões a serem tomadas.

Criar coleções de produtos do vestuário e têxteis alinhados às tendências mundiais e também ao público-alvo a quem se destina é basilar das marcas de moda tanto no Brasil quanto no mundo. Como a indústria da moda é mista por empresas de diversos setores como design, manufatura e varejo, o calendário de moda representa o elemento central da cadeia, exige um planejamento detalhado em cada estação, sobretudo nas empresas que trabalham no *fast-fashion* (moda rápida) (DILLON, 2013). Porém isto não define quando exatamente a empresa está apta a iniciar seu processo de exportação, a menos que tenha avaliado sua capacidade internacional, identificando oportunidades de negócios, ter selecionado mercado, tipo de comercialização e a gestão do negócio (MINERVINI, 2004). Ou seja, a decisão de quando exportar pode variar de empresa para a empresa.

Quanto às formas de entrada no mercado internacional via exportação (seja da Forma Direta ou Indireta), considerada pelos autores como de menores risco, maior controle e menor investimento (KOTLER, 2002; MADEIRA; SILVEIRA, 2013; ROOT, 1994; SEBRAE, 2018), ainda são um dos pontos mais críticos na internacionalização de empresas (GOULART, 2014). Não foi por acaso que a internacionalização da marca catarinense Dudalina em 2012 e da marca paulistana UMA, da Designer Raquel Davidowicz, em 2015, iniciaram sua internacionalização por meio de *Showroom* (espaço para exibição de produtos) nos países para onde iriam exportar – Itália, Nova Iorque e Londres, respectivamente (GOULART, 2014; DAVIDOWICZ, 2015, p. 3). A escolha de um *showroom* pela Dudalina foi devido “à necessidade da empresa em controlar os ativos intangíveis do ponto-de-venda, da marca e do *know-how*” (GOULART, 2014, p. 98); e, da mesma forma que se deu para UMA, a escolha beneficia a relação direta com compradores, “que precisam sentir confiança, já que as marcas brasileiras não são globais” (DAVIDOWICZ, 2015, p. 4).

As vantagens da forma direta são o conhecimento direto do mercado, como influência frontal sobre colaboradores, estratégia de produto, venda etc., menos custo com intermediários, mas a empresa assume os riscos da exportação. Enquanto na forma indireta, onde a exportação é feita por intermediários, a vantagem é realizar contatos de vendas sem sair do país exportador, apesar do custo dos mediadores (DABBAH, 2001; MINERVINI, 2004; SEGRE, 2009).

Embora alguns pontos destacados levem à resposta de ‘Como não exportar?’, os autores Dabbah (2001) e Madeira (2013) indicam os erros mais comuns da exportação:

- Adentrar em vários mercados ao mesmo tempo;
- Acreditar que capacidade de produção é igual capacidade de exportação;
- Falta de Pesquisa de Mercado;
- Falta de análise de custos;
- Estrutura inadequada;
- Desconhecimento de exportação e falta de suporte técnico – Trata-se de procedimentos burocráticos, legislativos, documentais e até uma assistência na pós-venda.

Também é preciso considerar as barreiras que uma empresa pode vir a enfrentar na exportação dos seus produtos. Essas variam desde excesso de regulamentações, protecionismo, impostos, a falta de transparência na legislação de importações por parte do país de destino a exportar, concorrência local, até normas técnicas, localização geográfica, diferenças culturais e instabilidade econômica, etc. (DABBAH, 2001; MINERVINI, 2004; SEGRE, 2009). PINHEIRO (2002) lembra que, ao se tratar dos modos de exportação, um dos problemas centrais da logística exportadora é “a tendência cada vez maior de importadores industriais nos países de destino trabalhar com métodos *Just in Time* (no momento certo) e de qualidade total que exigem da empresa agilidade e segurança na entrega dos produtos” (PINHEIRO, 2002, p. 21). O que significa que a forma escolhida por parte das empresas de moda para exportar influencia de forma direta e indireta os produtos, sobretudo os canais de distribuição escolhidos para o atendimento de forma eficaz. E, como os canais de distribuição são diversos, cabe às empresas de moda adequá-los conforme suas estratégias de negócios. De acordo com as características do mercado a ser atendido, autores defendem dois tipos específicos de canais, conforme é mostrado no Quadro 6:

Quadro 6 – Canais de Distribuição

| CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NA EXPORTAÇÃO | |
|--|--|
| FORMAS DIRETAS | FORMAS INDIRETAS |
| FEIRAS INTERNACIONAIS | TRADING COMPANY (Empresa cujas atividades são compra e venda, intermediação e comercialização) |
| DISTRIBUIDOR NO EXTERIOR (intermediário que compra e revende) | EMPRESA COMERCIAL EXPORTADORA (Empresa similar à Trading Company, mas de proporções menores) |
| AGENTES NO EXTERIOR (Funcionário da própria empresa responsável pela prospecção e venda dos produtos - utilização ou não de <i>ShowRoom</i>) | COUNTER TRADE - Formas Mistas (Empresa cuja forma de compra e venda se dá por troca - para comprar algo, dá-se outro) |
| FILIAL DE VENDA (Seja escritório ou loja, vende direto ao consumidor final) | BUYER AGENT (Compradores de grandes e pequenas empresas) |
| AFILIADAS (Realiza venda de determinados produtos fabricados em outras afiliadas) | BROKER (Intermediários com amplo conhecimento no segmento que atuam e ganham sobre montante vendido) |
| EXPORT MANAGEMENT COMPANY (Atua como um departamento de exportação fora da companhia) | PIGGY BACK -"Carregar nas Costas" (Sistema de contrato de compra e venda: o produto da empresa X pode complementar a venda do produto da empresa Y - por isso o interesse da empresa Y) |
| CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO (Associação de várias empresas para este fim, na qual reduzem custos e riscos) | JOBBER (Atacadista que compra, estoca e vende mercadorias) |
| E-COMMERCE | AGENTE DE VENDA (Executivo que desenvolve contatos de vendas e tem sua sede no próprio país exportador) |

Fonte: Adaptado de Dabbah (2001); Minervini (2004); Segre (2009).

As empresas têxteis/vestuário, que dependem da sazonalidade para venda de alguns produtos específicos, devem ficar atentas a entraves, sobretudo logísticos, pois um produto de moda tem hoje etapas de ciclos cada vez mais curtos entre design e concepção/produção e venda (DILLON, 2013).

O empresário brasileiro ainda comete erros ao internacionalizar suas empresas e gasta milhões para corrigi-los. Isso quando ele não decide fechar as portas e voltar pra casa. Internacionalização não é uma aposta, mas sim é uma atividade de risco (como qualquer outro tipo de investimento), e pode dar muito certo. Mas também pode dar muito errado quando é feito sem planejamento (KIBRIT, 2018, p. 1).

A colocação dos autores referentes aos erros mais comuns da exportação nos leva a refletir que para este estudo a falta de pesquisa de mercado e estrutura inadequada pode impactar no desenvolvimento ou escolha de produtos mais assertivos, dando importância ao questionamento ‘O que exportar?’.

2.2.4.4 *O que exportar?*

Após conhecer os requisitos basilares iniciais para exportar, Grisotto (2014, p. 1-5) sugere que antes de definir ‘O que Exportar’, as empresas façam as perguntas a seguir:

- Quais produtos ou serviços são os mais rentáveis do seu portfólio?
- Qual deles você poderia parar de produzir?
- Quanto tempo você sobrevive sem vender?
- Quanto tempo os sócios poderiam ficar fora do negócio?
- Se o produto é tão bom, por que as vendas estão baixas?
- Você pode confiar nos relatórios que recebe da sua equipe ou dos sistemas?
- Você tem um Fluxo de Caixa?

Grisotto (2014) destaca que tais questionamentos devem ser feitos porque há empresas que não se atentam às informações relevantes antes da aplicação da estratégia de exportação dos seus produtos. Kibrit (2018) destaca que um dos maiores erros cometidos em relação ao produto a ser exportado são empresas assumirem que um mesmo produto que faz sucesso no Brasil pode ser exportado sem nenhuma alteração. Especialistas do MRE alertam que “a empresa deve identificar, dentro de sua linha de produtos, aqueles que atendam às necessidades e às preferências dos consumidores dos mercados estrangeiros a serem explorados” (MRE, 2011, p. 18). Ou seja, a empresa deve estar atenta a tudo que está relacionado ao produto, desde preços praticados no exterior, processos de distribuição do produto no mercado alvo, aspectos relacionados à promoção, capacidade de produção, embalagem, disponibilidade de transporte para o exterior, exigências tarifárias e não tarifárias praticadas no mercado, concorrência, etc..

Para tanto, é fundamental que a empresa reúna a maior quantidade possível de informações sobre os locais para os quais deseja exportar. Kibrit (2018) ainda alega que para internacionalizar é preciso ‘localizar’, ou seja, um termo técnico para adaptar um produto ao novo mercado, como restaurantes que adaptam as receitas ao novo local de atuação. Para Minervini (2004, p. 31), ainda que a empresa tenha um produto com bom preço para entrar no mercado internacional, não é suficiente para exportar porque o produto deve ser adequado, “apresentar benefícios e vantagens de impacto”.

Definido o local onde deverá atuar, cabe à empresa buscar informações com os órgãos responsáveis de pesquisas econômicas sobre o mercado que quer atender. E, ao conhecer as condições do mercado, a empresa terá uma série de informações que poderão influenciar na decisão de quais produtos exportar. O programa *online* desenvolvido pelo Ministério da Economia do Governo Brasileiro destaca questões que norteiam as empresas em relação a essas informações (ME, 2019, p. 1):

- Você conhece as condições do mercado internacional para seu produto, os volumes que são comercializados, para onde e por quem?
- O preço pelo qual é exportado por cada país para cada um dos mercados? Os custos de frete?
- Quem são seus concorrentes, as características dos produtos concorrentes?
- O produto apresenta características de expansão, estabilidade ou declínio no consumo? Existem barreiras comerciais? É possível beneficiar-se de taxas preferenciais?
- Você sabe formar o preço de exportação de seu produto?

Quando há conhecimento do mercado em aspectos econômicos, políticos e sociais é possível maior assertividade na escolha de quais produtos exportar dentro do portfólio ou até mesmo a possibilidade da criação de novos para atender o mercado, haja vista a burocracia que é inerente em negócios e pode impactar diretamente nos produtos de uma empresa. O Sebrae (2014) realizou uma pesquisa de comércio exterior voltado para confecção têxtil, de forma a instruir as organizações do setor com informações referentes a barreiras técnicas, tarifárias e acordos preferenciais entre os países. O resultado desta pesquisa pode auxiliar uma empresa a definir desde o tipo de produto, novas possibilidades e até conhecer os países concorrentes, como também a própria viabilidade de exportação para o país em específico.

De forma sucinta, segue o exemplo de artigos em *jeans* da pesquisa citada, cujo destino para exportação seria os EUA, conforme Quadro 7:

Quadro 7 – Dados para Exportar EUA – Pesquisa de Comércio Exterior Confeção e Têxtil

| DADOS PARA EXPORTAÇÃO EUA | | | | | |
|-------------------------------|--------------------|---|--|--|---------------------------------|
| PESQUISA DE COMÉRCIO EXTERIOR | | | | | |
| SEGMENTO JEANS | | | | | |
| PAÍS | BARREIRAS TÉCNICAS | BARREIRAS TARIFÁRIAS E ACORDOS PREFERÊNCIAIS | CORRENTE DE COMÉRCIO | PRINCIPAIS EXPORTADORES | VALORES DE IMPORTAÇÃO |
| EUA | N/T - Não constam | Este produto não é beneficiário do Acordo SGP (Sistema Geral de Preferências) | Brasil no 20º no ranking de fornecedores deste segmento ao mercado norte-americano | Bangladesh, china, Vietnã, Itália, Portugal, Alemanha, Canadá, Sri Lanka e Cingapura | 295,1 milhões de dólares (2012) |

Fonte: SEBRAE (2014, p. 241-247).

Conforme os dados expostos, o vestuário em *jeans* brasileiro não está entre os principais exportadores para o país norte americano. O que para uns seria um risco investir no segmento para o país em questão, para outros demonstra ser um nicho de mercado a ser explorado, o que demandaria estudo aprofundado de mercado, concorrência e produtos afim. Recomenda-se buscar entendimento de que forma poderia o jeans brasileiro ter maior aceitação por parte dos americanos – independente do preço, visto que o jeans é um artigo que não possui o benefício do Sistema Geral de Preferências (SGP), tornando-o mais caro em relação à concorrência. O Sistema Geral de Preferências (SGP) é um sistema de beneficiamento de redução total ou parcial de tarifas para alguns produtos/serviços (GABRIEL, 2004), e conforme explanação do MDIC (2018, p. 1), o SGP foi concebido para que mercadorias de países em desenvolvimento pudessem ter acesso aos mercados desenvolvidos, facilitando as etapas dos processos. Uma das regras para tal concessão de benefício pressupõe que o produto seja totalmente originário do país exportador (MDIC, 2018) e, em relação aos artigos de vestuário brasileiro, há o uso de matérias-primas importadas de outros países.

Conforme pesquisa realizada por Santoro (2012), em relação ao uso de matérias importadas, consta:

[...] Em uníssono, sentem-se insatisfeitos diante da miríade de mercadorias nacionais que lhes são oferecidas. Essa insatisfação é justificada de forma genérica, partindo de um sentimento desgostoso em relação à indústria têxtil nacional em diversos aspectos, tais como o pouco atraente custo-benefício (ao comparar design/qualidade/preço); a falta de variedade no tocante à estampa e mesclas de fibras em tecidos que poderiam gerar composições com toque e aspecto mais surpreendentes; e, por fim, a falta de novidades nas diferentes opções de beneficiamento (SANTORO, 2012 p. 90).

Em outras palavras, o empresário do setor da moda brasileira busca aumentar competitividade dos produtos e obter melhor preço com subitens que não estariam de acordo com os requisitos do SGP, ou seja, importados porque muitas vezes são mais baratos comparados com os nacionais, entrando com isso em um círculo vicioso de busca na baixa de preço em uma ponta e na outra ponta o aumento no valor final do produto devido às taxas – tanto de importação quanto de

exportação. E isto já é sentido pelas marcas que já atuam na exportação dos seus produtos, como o caso da marca de Raquel Davidowicz em entrevista para o jornal Estadão (2015), ressaltando que o produto brasileiro tem alto custo devido a um sistema tributário complexo, onde “você compra imposto e vende imposto o tempo todo. Quando o produto fica pronto, ele tem uma bagagem que está lá. É inerente” (DAVIDOWICZ, 2015, p. 7). Para Gabriel (2004) esse sistema de concessão de tarifas (SGP) é subaproveitado pelas empresas brasileiras, dado o desconhecimento do benefício e suas regras, mas observa que os países que atendem o mercado têm características que vão além de preço e qualidade, haja vista que os países em desenvolvimentos citados na pesquisa também não serem beneficiários do SGP (SEBRAE, 2014).

Outro aspecto importante em relação à definição de quais produtos exportar são as informações a respeito da cultura do país destino. Daniels (1996) sobressalta que “A realização de uma adaptação cultural implica mais do que fornecer produtos e serviços para o mercado. Significa entender como os produtos e serviços seduzem os clientes e sua cultura” (DANIELS, 1996, p. 68). Esse “seduzir clientes” em um contexto cultural é levar as características da cultura em consideração ao determinar o que deve ser exportado para esses novos clientes. As empresas devem levar os países para uma maior integração econômica, porém ter conhecimento da cultura do mercado-alvo e traduzir em atributos culturais significa oferecer produtos adequados às necessidades dos consumidores, respeitando o contexto no qual estão inseridos, o que leva à reflexão dos requisitos básicos e o diferencial em produto para atender novos mercados, porém cabe melhor análise quanto ao objetivo deste estudo: produtos do vestuário.

2.2.5 Critérios para Exportação de produtos do Vestuário e Moda

Segundo Matharu (2011, p. 6) vestuário pode ser descrito como algo que protege o corpo, onde a função prevalece sobre o estilo ou a forma estética; enquanto moda é lançada ao menos duas vezes por ano, governada por mudanças de estilo/material/detalhes, onde o estilo se sobrepõe à funcionalidade.

Apesar das diferenças, com o passar dos anos o mercado têxtil/vestuário tornou mais visível a indivisibilidade do vestuário e da moda devido à própria mudança e conscientização do consumo. Comprar uma peça de vestuário para fins funcionais já não é mais como anteriormente e a decisão de compra passa agora por questionamentos primários sobre as características tecnológicas, conceito, estilo e até estética para o uso – o que antes estava somente aplicado à compra de itens de moda. E muito dessas exigências foram consequências da própria globalização, pois a facilidade na comunicação e derrubada de fronteiras aumentaram a oferta de produtos, tecnologia e desejos de consumo, forçando novas estratégias de negócios, inclusive sobre peças ditas funcionais.

Uma peça de vestuário vendida em um determinado local do globo terrestre, tendo sido criada e desenvolvida em outro, tornou-se tão comum graças ao impacto na comunicação e avanço tecnológico advindos da globalização, que empresas de moda têm utilizado da estratégia de internacionalizar exportando seus produtos de forma crescente. E isso obriga as empresas a buscarem estratégias inteligentes para atender um mercado competitivo como a indústria da moda global – levando as organizações a olharem primeiro para dentro do seu próprio negócio antes de encarar o mercado fora.

Para a exportação de produtos de moda e vestuário é fundamental o conhecimento a respeito do portfólio de produtos dentro do mercado de origem para, em seguida, iniciar a etapa seguinte quanto à preparação da empresa em relação aos produtos a serem exportados. A respeito dessa informação, Levitt (1983) assevera que “muitas empresas tentaram padronizar a prática mundial exportando produtos e processos domésticos sem acomodação ou mudanças, e fracassaram irremediavelmente” (LEVITT, 1983, p. 205).

Os autores Dabbah (2001) e Minervini (2004) conceberam um *checklist* citando os requisitos basilares relacionados a produtos do vestuário para fins de exportação, como mostra o Quadro 8:

Quadro 8 – Requisitos Basilares para Exportação de Produtos do Vestuário

| PARA EXPORTAÇÃO DE VESTUÁRIO | |
|--|--|
| REQUISITOS BASILARES | |
| MATÉRIAS-PRIMAS E COMPONENTES (E PROIBIDOS) | |
| TAMANHO (DIMENSÕES) E CONFECÇÃO EXIGIDAS | |
| EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E AJUSTES ERGONÔMICOS | |
| IDENTIFICAÇÃO, EMBALAGEM E IMAGEM DA MARCA DESEJADA | |
| SISTEMA DE TRANSPORTE UTILIZADO | |
| GAMA DE MODELOS E CORES (PREFERIDAS E PROIBIDAS) | |
| PERFIL DOS USUÁRIOS E SERVIÇOS EXIGIDOS | |
| VOLUME DE PRODUÇÃO NECESSÁRIOS E CUSTOS DE PRODUÇÃO ACEITÁVEIS | |

Fonte: Adaptado de Dabbah (2001) e Minervini (2004).

Para tais itens citados, órgãos como Sebrae (2018), APEX-Brasil (2019) e o MRE (2019) são unânimes em delinear que há as normas técnicas e regulamentações e que empresas têxteis e vestuário devem segui-las a fim de obter êxito nas exportações, porque são relevantes para tomada de decisão em relação ao desenvolvimento de novos produtos, reposicionamento dos já existentes e até mesmo diferenciação desses produtos no mercado-alvo.

No Brasil existem atualmente 118 normas técnicas distribuídas em catálogos setorializados disponíveis para MPE’s pela ABNT em parceria com Sebrae, que contêm informações relevantes para adequação dos produtos para exportação em todos os quesitos do *checklist* mencionados pelos autores Dabbah (2001) e Minervini (2004) anteriormente. Tal convênio entre os órgãos possibilita o acesso direto a essas normas que foram “desenvolvidas pelo setor e focadas no

produto e processo, que permitirão às empresas inovarem e tornarem-se mais competitivas”, permitindo, assim, que as empresas exportem com qualidade (ABNT, 2019).

Cada país possui normas pré-estabelecidas por seus respectivos órgãos regulamentadores. Fica, porém, a cargo da empresa a busca pelas informações para adequar os produtos ao país de destino. E, quanto à adequação de produtos de vestuário aos padrões internacionais preestabelecidos, Katayama (2016) aponta o atendimento às exigências técnicas. Para Joselma Carvalho, técnica do Sebrae, “quando uma empresa se sente preparada para exportar, o primeiro passo é ter conhecimento das exigências técnicas do país do qual vai exportar o produto” (SEBRAE, 2018, p. 2). E o não cumprimento às tais exigências e normas preestabelecidas pode acarretar a não permissão da comercialização.

A fim de maior entendimento, segue a diferença entre norma e regulamento:

Quadro 9 – Diferença entre Norma e Regulamento.

| DIFERENÇA ENTRE NORMA E REGULAMENTO | |
|---|---|
| NORMA TÉCNICA | REGULAMENTO TÉCNICO |
| Documento aprovado por uma instituição reconhecida, que prevê, para um uso comum e repetitivo, regras, diretrizes ou características para os produtos ou processos e métodos de produção conexos, e cuja observância não é obrigatória. Também pode incluir prescrições em matéria de terminologia, símbolos, embalagem, marcação ou etiquetagem aplicáveis a um produto, processo ou método de produção, ou tratar exclusivamente delas. | Documento aprovado por órgãos governamentais em que se estabelecem as características de um produto ou dos processos e métodos de produção com eles relacionados, com inclusão das disposições administrativas aplicáveis e cuja observância é obrigatória. Também pode incluir prescrições em matéria de terminologia, símbolos, embalagem, marcação ou etiquetagem aplicáveis a um produto, processo ou método de produção, ou tratar exclusivamente delas. |

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2018).

Ainda para a especialista do Sebrae vale ressaltar que, diferentemente do regulamento técnico, as normas técnicas não inviabilizam a venda, mas podem diminuir a participação da empresa na comercialização. E a cautela referente às normas e regulamentos deve ser a mesma em relação às medidas padrão do mercado.

No Brasil, a tabela de medidas para confecção de roupas é regulamentada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). O Comitê Brasileiro de Têxteis e Vestuário (CB-017) é responsável pela padronização das medidas para diferentes perfis de consumidores de moda no país e desde 2015 já sabia-se que as instituições como Sebrae, Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) e ABNT estavam trabalhando em conjunto na pesquisa e estudo a fim de padronizar as medidas do vestuário brasileiro. O Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil (CETIQT) já havia realizado um estudo antropométrico porque, devido ao fato do Brasil ser um país miscigenado, com corpos e biótipos diferentes, o que dificulta a padronização (AUDACES, 2015).

Em 2011 foi elaborado o Selo de Qualidade da ABRAVEST, que visa garantir que a peça do vestuário adquirida pelo consumidor siga os padrões da ABNT (ABRAVEST, 2011). Para Roberto Chadad, presidente da ABRAVEST e do Instituto Brasileiro do Vestuário (IBV):

Boa parte das 5,5 bilhões de peças que estão no mercado não têm um padrão [...] Apesar de a etiqueta com o tamanho ser obrigatória, a padronização das medidas não é. Depende de cada confecção. Um vestido 44 de uma determinada marca pode, por exemplo, equivaler a um 40 ou mesmo 46 de outra. Usa-se como referência apenas cintura e busto, o que não é suficiente (ABRAVEST, 2011, p. 1).

Ainda para o presidente, essa é mais uma medida para melhorar o ambiente de negócios. E as vantagens de estar adequados às normas e a obtenção do selo são (ABRAVEST, 2019, p. 1):

- Estimular a melhoria da qualidade dos produtos de vestuário nacionais, garantindo que a peça de vestuário adquirido pelo consumidor segue os padrões da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);
- Aumentar as possibilidades de exportação;
- Diminuir o custo de produção;
- Beneficiar o consumidor com produtos diferenciados;
- Garantir que as empresas certificadas não utilizam trabalho escravo ou trabalho infantil em sua mão de obra.

Essa padronização de medidas já acontece em outros países como EUA, alguns da Europa e Japão. O que faz com que a padronização das medidas brasileiras facilite a vida do consumidor quando for preciso identificar os tamanhos equivalentes aos internacionais, assim como beneficia as exportações e compras *online* (ABRAVEST, 2011, p. 1). E, ao se referir em compras *online*, o Brasil vem se destacando no cenário internacional, pois o número de *e*-consumidores cresce a uma porcentagem que pode chegar a 20% ao ano (SEBRAE, 2015 p. 7; E-COMMERCE.ORG, 2014, p. 1), dados importantes para fins de exportação de produtos. Em vista disso, é possível encontrar a tabela de medidas internacionais com Sebrae e a ABRAVEST (2011), cabendo então às empresas utilizarem as medidas e identificá-las conforme as regulamentações (etiquetas, *tags*, embalagens). Para especialistas do Sebrae:

O ideal é buscar as medidas utilizadas por empresas que comercializam produtos similares aos seus, por exemplo, se for exportar uma *legging* esportiva, o empreendedor pode buscar na Nike, Adidas e outras empresas do segmento, que atuam nos EUA (SEBRAE, 2014, p. 3).

Os dados obtidos na análise dos mercados, concorrentes e do perfil/biotipo do consumidor podem dar suporte para auxiliar na adequação de produtos, como aconteceu no caso da marca mineira Cândida Mariá. Em entrevista concedida à Júlia Phittan para a Revista Pequenas empresas, Grandes Negócios (PEGN), em 2013, a proprietária Cândida Bomfim, que desenvolve produtos em malha *suplex* feminino, ajustou a modelagem (no caso, aumentando comprimento das regatas

e calças *leggings*) para atender as americanas, partindo de pesquisas no mercado local avaliando os concorrentes e seus produtos, além do público-alvo (BONFIM, 2013, p. 3).

Ainda seguindo tais regulamentos técnicos é preciso levar em consideração itens que se referem aos insumos diretos, como tecidos e aviamentos utilizados na coleção de vestuário. No caso de Portugal, por exemplo, há exigências quanto ao tipo de fibra empregada na confecção, informações sobre uso de níquel utilizado em zíperes, botões, etc., e até sobre uso de corantes azoicos, “a fim de proteger a saúde da população europeia que, numa exposição prolongada a estas substâncias, se tornaria suscetível contrair câncer” (INMETRO, 2019, p. 1):

Outros requisitos correspondem à rotulagem e à embalagem. As informações exigidas quanto a etiquetas das roupas que serão exportadas para os EUA, por exemplo, seguem duas leis separadas pela *Federal Trade Commission* (Comissão Federal do Comércio) – FTC (HARMS, 2019):

1. O *Textile and Wool Acts* (Atos Têxteis e Lã), que exige rótulos que contenham quatro informações referentes à peça de vestuário: composição, país de origem, fabricante e importador ou revendedor.
2. A *Care Labeling Rule* (Regra de Rotulagem), que exige que as instruções de cuidados para a peça também sejam informadas.

Outro importante tipo de regulamentação, por exemplo, é o da *European Chemicals Agency* (ECHA, 2020). A Agência Europeia de Produtos Químicos é um órgão regulamentador que ajuda empresas a cumprir a legislação europeia aplicável aos produtos químicos (tanto para importação quanto exportação). Como é o caso do REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*), em português: Registro, Avaliação, Autorização e Restrição de substâncias químicas, que visa proteção da saúde humana e do meio ambiente contra possíveis efeitos causados pelo uso de substâncias químicas que podem ser encontradas em produtos do vestuário ou beneficiamento do mesmo. E é uma das leis ambientais mais abrangentes e predominantes criadas na Europa (ECHA, 2020, p. 1). E todas as informações exigidas pelos respectivos órgãos regulamentadores devem estar contidas nas etiquetas e embalagens.

Exportar para outros países – que exigem alta qualidade nos produtos – obriga a empresa a adequar-se às normas estabelecidas e às exigências técnicas (SEBRAE, 2016). Esta adequação causa um progresso por parte dos diversos setores da empresa, porque há uma busca por parte da empresa pela adoção de novas tecnologias e controle nos processos que melhoram a competitividade da empresa em nível nacional. Portanto, para atendimento e controle de qualidade, é preciso integração de todos os processos envolvidos até o produto final, resumido em quatro itens (SEBRAE 2016):

1. Escolha de aviamentos adequados (tecidos, linhas, aviamentos);
2. Equipamentos utilizados;
3. Análise do fluxo produtivo;
4. Melhoria contínua.

O custo de criação, fabricação e entrega de vestuário brasileiro é alto, em função dos tributos que se acumulam desde o produtor até o vendedor final. O número circunda os 34,67% no custo, segundo dados do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) (SINTEX, 2011), o que dificulta MPEs manterem um padrão de qualidade exigido pelo mercado internacional, induzindo-as a buscar estratégias de inovação e identidade de produto frente à concorrência a fim de compensação da alta do preço final ou muitas vezes desistindo de atuar em mercados estrangeiros.

Para o ME (2019), as empresas estão acostumadas a precificar seus produtos conforme o mercado interno, mas, quando o assunto é mercado internacional, “a composição do preço de exportação deve considerar novos elementos, bem como excluir outros que não incidirão nas vendas externas” (ME, 2019). O Sebrae (2015) reforça que a determinação do preço do produto a ser exportado é decisivo para a conquista e permanência no mercado e ainda cita quais fatores interferem no preço do produto a ser exportado. São eles:

- Embalagem interna e de exportação;
- Frete interno e internacional – dependendo do International Commercial Terms (Incoterms), traduzindo, Termos Internacionais de Comércio utilizado;
- Taxas portuárias e aeroportuárias;
- Serviços de despachante e aduaneiro, etc.

Outros aspectos apontados para este estudo referem-se à agregação de valor de design através de uma inovação continuada (KATAYAMA, 2016), onde produtos de vestuário brasileiros voltados para exportação poderiam investir como diferencial. Uma amostra de sucesso ocorre com as exportações de vestuário para os Emirados Árabes Unidos. Para Daniel (2016; 2017), a moda brasileira ganhou o mercado árabe por causa da agregação de valor em design, matéria-prima com trabalho artesanal, cores e estampas, com características brasileiras. Este resultado é confirmado em números: de janeiro a maio de 2017 a exportação para a região cresceu 21,7% em comparação com o mesmo período do ano anterior (ABIT, 2017).

Segundo o estudo de diferenciação e competitividade de Sutter et al (2016), o processo de produção de produtos diferenciados de vestuário deve seguir estas variáveis:

- Qualificação e habilidades técnicas da mão de obra;
- Design e estilo capazes de diferenciar o produto de moda – o design deve adicionar valor por meio da inovação, diferenciação e qualidade que gera ao produto;
- Acesso à tecnologia compatível com os produtos desenvolvidos.

Design e estética são fundamentais ao se tratar de produtos de moda, mas Daniels (1996) inicia seu enfoque citando que:

A realização de uma adaptação cultural implica mais do que fornecer produtos e serviços para o mercado. Significa entender como os produtos e serviços seduzem os clientes e sua cultura. [...] adaptar ou modificar produtos e serviços adequando-os ao local pode incluir qualquer ação que vai de atribuição de nomes para os produtos até seu projeto e a realização de formas diferentes (DANIELS, 1996, p. 68-69).

Entretanto, o processo de desenvolvimento de produto de moda e design deve levar em conta elementos como globalização cultural e a inter-relação com as economias mundiais, além da busca pela sustentabilidade, o impacto ambiental e suas consequências, assuntos pertinentes em todos os âmbitos e não somente de moda. (SUTTER *et al.* 2016, p. 178)

Embora as tendências de moda sejam propagadas por todo globo através dos meios de comunicação, há de se ter em mente que determinadas culturas são sobrepostas a quaisquer tendências ou comportamento lançadas no mercado, como por exemplo visto no estudo de caso da marca H.Stern (marca de joias brasileira) em relação à possibilidade de comercializar na China – cujos atributos ressaltados pela própria marca quanto à imagem e ao produto ainda não são valorizados pelo mercado chinês porque “no despertar do consumo de luxo, o consumidor chinês ainda prefere pedras grandes a estilo e usa joia mais por ostentação do que por autogratificação” (COSTA *et al.* 2011, p. 1). Ou seja, uma sugestão do autor seria adequação à cultura sobre os produtos para atender com êxito o consumidor.

Guglielmetti (2015) em artigo para revista *online* cita que “O que os gringos procuram em um produto daqui vai além dos motivos tropicais. Marcas exportam suas coleções fugindo do clichê, mas cheias de identidade e brasilidade.” (GUGLIELMETTI, 2015, p. 1). Para a autora, diferenças culturais muito distintas da cultura brasileira podem atrapalhar as exportações. As principais diferenças que as empresas de vestuário devem se inteirar com maior profundidade podem ser mais bem visualizadas no Quadro 10:

Quadro 10 – Principais Diferenças da Moda pelo mundo.

| PRINCIPAIS DIFERENÇAS DA MODA PELO MUNDO | |
|--|---|
| EUROPA | A Europa não costuma comprar tecidos de poliéster, preferindo pagar mais para ter uma peça em tecido natural. Gostam de uma peça brasileira, mas pedem alterações para que o produto se adeque. Os biquínis brasileiros são considerados muito pequenos e as calcinhas precisam ter um corte com "bumbum europeu", ou seja, um pouco maior que o brasileiro. |
| JAPÃO | No Japão, a procura é produtos criativos e diferentes, não necessariamente pela matéria-prima utilizada. Diferentemente da Europa, o poliéster é bem aceito, mas os grandes hits da moda brasileira não costumam agradar as japonesas. Vestidos colados, decotes profundos e recortes que mostram o corpo não vendem bem, evitando portanto tudo que é sexy. |
| ORIENTE MÉDIO | O Oriente Médio é uma das regiões que mais pedem alterações em produtos da moda brasileira. Solicitam ampliação de mangas, aumento no comprimento das saias e adaptação de decotes, tudo para cobrir mais o corpo. Fibras sintéticas têm pouco espaço e os mercados árabes normalmente consomem trabalhos mais elaborados, com tecidos, acabamentos e acessórios rebuscados. |
| ESTADOS UNIDOS | O biquíni brasileiro para entrar nos Estados Unidos precisa ser adaptado para o "bumbum americano", cuja modelagem é ainda maior que o europeu. A modelagem brasileira até tem espaço, mas em volume reduzido. Por ser um país muito grande, diversos e diferentes grupos sociais e culturas distintas apresentam seus gostos peculiares, mas é o preço que fala mais alto. |
| AMÉRICA DO SUL | As novelas brasileiras exibidas em alguns países, por exemplo, ajudam a alavancar as vendas. São países que tem costumes similares aos brasileiros. Consegue-se entrar no mesmo período de vendas do Brasil, entrando no mesmo clima e estação do ano. A diversidade é grande, mas a mulher latina (exceto no Chile e na Argentina) tem gosto forte por estampas e modelagens sensuais. A moda praia é um dos nichos que ainda precisam de adaptação - países vizinhos usam o "bumbum americano". |

Fonte: Adaptado de Guglielmetti (2015).

Cabral (2013) pontua que:

Quando pensamos que, apesar de sermos brasileiros, temos diferenças quase astronômicas entre nós e quem que vive em outro estado, compostas por histórias tão diversas da nossa, devido a etnia, posição social, clima e costumes alimentares, como podemos falar em algo do tipo “identidade da moda brasileira”? (CABRAL, 2013, p. 1)

O autor ainda analisa que o Brasil já era um país globalizado no início do século 19, mas que diversas etnias foram se juntando com as que já se encontravam no país e se distribuindo pelas diversas regiões (CABRAL, 2013), e que, portanto, levanta o questionamento se há uma real identidade brasileira. Em contrapartida, o Caderno de Tendências que se tornou livro, +B Inspiração Brasil, coordenado pela autora Rose Andrade, em parceria com a Associação Brasileira de Estilistas (ABEST), reuniu informações em imagens e descrições sobre a real identidade brasileira reconhecida internacionalmente, que foi descrita por Pavam e Zibetti (2017) como:

Uma leitura moderna e contemporânea do sentimento, das riquezas naturais e culturais e da alegria do povo brasileiro, explorando a identidade nacional para além do verde-amarelo, decodificando elementos característicos da nação que possam vir a ser uma proposta de inspiração para os designers de moda[...] A miscigenação é o traço que mais define

a identidade brasileira, que através de diversos modos de ser e de viver, acabou gerando novo jeito de olhar o mundo e de selecionar nossa melhor roupa (PAVAM e ZIBETTI, 2017, p. 6).

Palomino e Joory (1994), ainda em 1994 como redatoras da Folha São Paulo, levantavam o questionamento em meio ao aparecimento de uma identidade brasileira no desfile de algumas marcas ainda no precursor do São Paulo *FashionWeek*, o *Phytoervas Fashion*. Ainda no mesmo artigo, Tufi Duek, estilista, responde sobre o tema, que cabe aos tempos atuais:

O Brasil hoje está passando por um momento de amadurecimento da moda e também dos estilistas, que estão percebendo que são capazes de realmente criar algo novo, com a nossa cara, nosso clima, nossa situação socioeconômica e cultural. Os japoneses, belgas e americanos recentemente passaram por esta situação e o mundo todo percebeu. Hoje são grandes pólos exportadores da própria cultura fazendo frente dos tradicionais mercados europeus [...] acredito que somos capazes de conquistar um espaço internacional. O adotar aspecto regionalista ou não, vai de cada estilista mostrar o seu trabalho com uma identidade própria (DUEK, 1994, p. 2)

Às empresas cabe então a responsabilidade de decidir, em determinado momento, se estão ou não dispostas a renunciar características específicas de um produto que tem boa aceitação no mercado local para adaptar aos mercados estrangeiros, independentemente da identidade brasileira explícita ou não em seu portfólio. E que essas características, tangíveis ou não, devem estar adequadas às exigências, como ratifica Camargo (2018), que além de verificar os regulamentos específicos para garantir as certificações necessárias para exportar, que as empresas do setor do vestuário devem se atentar quanto:

- À tradução de websites e materiais de marketing: pois se deve tomar cuidado quanto à tradução do nome do produto no idioma local;
- Revisar patentes e marcas registradas;
- Iniciar testes e revisão de garantia de qualidade desses produtos com base em padrões locais.

Ao se tratar de produtos de vestuário, a inovação pode vir a ser um diferencial para que empresas que desejam exportar. E todos os critérios já anteriormente citados para exportação de produtos, há de destacar a necessidade de entender que o design e todo seu estudo aplicado aos negócios pode fornecer elementos e ferramentas para auxiliar no planejamento mais adequado e estratégias de negócios mais assertivas, para que possam não somente agregar valor ao produto, como também atingir altos níveis de reconhecimento no mercado – tanto de origem quanto de destino.

2.3 GESTÃO DO DESIGN

As mudanças da sociedade ao longo do século, como abertura de mercados, novas tecnologias, modos de comunicação, resultam em mudança constante do comprar, produzir e fazer os negócios. Com a aceleração dos processos

da globalização, as empresas atualizam constantemente os modelos de negócios para se manterem efetivas no mercado, desviando diariamente da concorrência para atender consumidores exigentes com produtos cada vez mais competitivos, de qualidade e segurança ao melhor preço. Peters (2000) dizia, já no início do século, que todas as mudanças, inclusive as tecnológicas, irão reconfigurar os processos de negócios e a busca por uma vantagem competitiva – uma questão de sobrevivência individual e organizacional – se tornará sempre mais frenética (PETERS, 2000, p. 8). O autor acredita que o design, atualmente a preocupação de poucos, será cada vez mais visto por muitos como uma oportunidade incomparável de diferenciação. Talvez será percebido como a oportunidade número um. E isso acontece porque “o design deixou de ser só uma questão estética passando a colocar sua criatividade em prol do negócio da empresa” (AVEDAÑO, 2015, p. 2).

Atualmente as empresas passam a ter a necessidade vital de coordenar, de forma criativa e integral, tudo que faz parte do processo de criação e desenvolvimento de produtos ou serviços, a fim de atender um objetivo com agilidade e eficiência. Avedaño (2010, p. 1) diz que: “empresas perceberam, há um bom tempo, que para ganhar o mercado devem ter não só um produto com excelente design, mas também a gestão deste design deve ser estratégica dentro dos próprios negócios”.

Gerenciar as variáveis socioculturais, tecnologia, qualidade, rapidez na entrega e na comunicação ganhou novo valor ao desenvolver produtos. Nesse contexto, a gestão do design se faz presente e adquire maior importância para as empresas, pois o foco passa a ir além dos produtos e inclui processos, clientes e a própria organização, com seus valores, propósitos e objetivos. E como definir gestão do design? Muitos autores e profissionais ao longo dos anos têm buscado delinear a gestão do design sob diversas perspectivas, sejam elas conceituais, acadêmicas ou profissionais, como mostra alguns destes conceitos no Quadro 11:

Quadro 11 – Definições de Gestão do Design.

| DEFINIÇÕES DE GESTÃO DE DESIGN | |
|---|-----------------------|
| DEFINIÇÃO | AUTORES |
| A gestão do design ocupa-se do desenvolvimento, organização, planejamento e controle dos recursos relacionados ao uso humano dos produtos, comunicações e ambientes. A gestão de design coordena as atividades da empresa para que essas a percepção e melhora dos produtos possam acontecer. | POWELL, 1998, p.19-20 |
| Planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando que cumpram com os objetivos, com os prazos e os custos planejados | WOLF, 1998, p.18 |
| É a arte e a ciência de capacitar o design para aprimorar a colaboração e a sinergia entre "design" e "negócios" para melhorar a eficácia do design. Simplificando, o gerenciamento de design é o lado comercial do design | DMI, 2020 p.1 |
| Gestão do Design é o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos processos e procedimentos que estão por trás da criação de produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte da nossa vida diária. | BEST, 2012, p.8 |
| A ideia é fazer um diagnóstico e propor inserções estratégicas do design em todas as áreas, atividades, processos, produtos, conceitos, cultura e no que mais for possível. Inocular o design no sangue corporativo | FASCIONI, 2017, p.1 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nitzsche (2016) corrobora com Avedaño (2015) ao citar que, “o design não é mais uma estética que se aplicava ao final do processo. Design é o próprio processo” (NITZSCHE, 2016, p. 1), o que fomenta as empresas a pensarem na inter-relação dos envolvidos no processo, necessitando assim da gestão do design. Para Peters (2000, p. 8), “o design excepcional deve ser difundido – um atributo encontrado em todas as atividades, em todos os cantos da corporação e em tudo o que a corporação cria”.

Tetsuyuki Hirano, presidente da Hirano & Associates Inc. – empresa de geração de valor em design – cita que “a gestão do design é uma atividade holística e de longo prazo, abrangendo todos os níveis das funções corporativas” (DMI, 1998, p. 17, tradução nossa) e conclui:

[...] Produtos, comunicações, ambientes e serviços podem ser tratados como um sistema”. Nós usamos os conceitos de "ponte" e "rede" para expressar esse senso de conectividade em todo o seu poder estratégico - isto é, funções de design em todas as atividades corporativas, bem como em projetos do início ao fim. Incorporar o design em todos os processos de desenvolvimento no dia a dia ajuda as empresas a evoluir em resposta a novas oportunidades e condições imprevistas em instáveis mercados[...] (Tetsuyuki Hirano – DMI, 1998, p. 17, tradução nossa).

Sohrab Vossoughi, presidente da Ziba Design, complementa:

A gestão do design conecta uma empresa ao mundo ao seu redor [...] A gestão do design é como conduzir uma orquestra em que cada indivíduo toca notas diferentes. Quando guiadas e modeladas por um condutor, essas notas diferentes tornam-se uma bela música (Sohrab Vossoughi – DMI, 1998, p. 19, tradução nossa).

Sendo assim, a gestão do design coordena e supervisiona o trabalho de toda uma equipe para que as atividades do processo sejam qualificadas e que, juntas, gerem não somente valor, como também atinjam o objetivo desejado. Para West e Coutinho (2012, p. 64), “a gestão do design não substitui a visão empresarial, mas propõe um novo enfoque para a resolução de problemas, busca de novas ideias, processos, produtos, serviços e marcas”. Por essa razão a gestão do design surge como fator estratégico nas empresas, as quais dependem da sua criatividade para se diferenciar no mercado. Deve estar no núcleo da empresa, na sua filosofia, na fase onde se concebem os projetos, concretizando-se por meio de estratégias, identificando oportunidades, interpretando as necessidades do cliente, contribuindo assim com o sucesso do negócio.

Um estudo com empresas dinamarquesas, em 2003, da *National Agency Enterprise and Housing* (2003), destaca os efeitos econômicos do design, cujos autores citam:

O design compensa. As empresas que adotam uma abordagem abrangente ao design fazem mais dinheiro e geram mais exportações do que empresas que não usam design. [...] Quando falamos de design, queremos dizer estratégias, desenvolvimento e estilo de design - tudo o que ocorre antes da produção ou implementação dos produtos (NATIONAL AGENCY ENTERPRISE AND HOUSING, 2003, p. 3).

O estudo é claro quanto aos benefícios do design e tudo que compete à gestão nas empresas. E os números podem confirmar (NATIONAL AGENCY ENTERPRISE AND HOUSING, 2003, p. 4., tradução nossa):

- Aumento de 40% na receita bruta das empresas que experimentaram um aumento na atividade de design;
- Exportaram 34% do faturamento contra os 18% das empresas que adotaram comportamento de compra diferente do design ou nenhum;
- Existe correlação positiva entre design e emprego;
- A criação de empregos é maior em empresas que empregam design em comparação aos que não empregam no processo;
- O desempenho da receita bruta é melhor e as exportações são marcadas quanto maior uso do design e suas estratégias, maior o número.

Ou seja, existe um grande potencial econômico para a sociedade no emprego do comportamento e da gestão do design dos negócios, como cita Gorb (2001, p. 1), responsável pela criação do departamento de gestão do design da *London Business School*, “há uma enorme contribuição do design para um desempenho eficaz dos negócios, mas existe um enorme

rio entre esses dois mundos e é preciso construir uma ponte entre eles”. Ainda para o autor, um designer precisa, portanto, aprender a linguagem do mundo dos negócios para que haja uma comunicação entre as partes e alcance os resultados esperados. E sobre essa comunicação entra as partes, Gorb (2001) cita ainda um exemplo de como a falta da gestão do design no processo pode fazer com que empresas desapareçam:

Anos atrás, costumávamos ter uma indústria naval na Grã-Bretanha. Não existe agora. Lembro-me de ver um programa de televisão sobre o escritório de design de uma empresa projetar grandes navios. Acho que havia 150 pessoas projetando sentadas em mesas de design, e eu examinei o que elas estavam fazendo. Havia pelo menos vinte deles desenhando a cabine idêntica com uma cama, uma mesa, um lavatório e um banheiro. As pessoas idênticas fazendo as mesmas coisas. Havia seis deles projetando cadeiras de coquetel. Um deles havia projetado o bar circular de coquetéis e os outros cinco estavam projetando uma cadeira. Eles eram cadeiras idênticas. Agora você pode ver por que essa empresa desapareceu. Os produtos foram excelentes, mas o processo de design foi terrível. (GORB, 2001, p. 4., Tradução nossa)

É visível para o autor que a empresa poderia ter um resultado criativo desejado, mas não há gestão do design a ponto de manter a empresa funcionando com eficiência. Perdeu-se tempo e investimentos. Para que isto não acontecesse, “é preciso administrar o relacionamento entre todos os constituintes e os interessados no processo” porque “fazer designs ótimos é trabalho de todos, não apenas do projetista (BRUNNER E EMERY, 2010, p. 77).

Para Mozota (2003, p. 225), “uma equipe competente não é suficiente para disseminar o conhecimento de design dentro da empresa”. Isso significa que “o gestor de design precisa estar envolvido em todos os lugares, reiterar sempre que puder que o design possa ser útil para todos os departamentos na solução de seus problemas” (MOZOTA, 2003, p. 225). Da mesma forma que Best (2012, p. 12) ressalta que “as empresas precisam conhecer os processos e práticas do design específico e interdisciplinares para fomentar mudanças necessárias”.

Brunner e Emery (2010, p. 78) mostram uma sequência de eventos que utiliza a gestão do design de forma estratégica e a impulsiona ao sucesso nos negócios:

- A necessidade do consumidor;
- O produto que emocionalmente supre a necessidade;
- A orquestração do design, a fabricação e a entrega do produto para o consumidor;
- A vigilância em constantemente antever as futuras necessidades do consumidor e o próximo produto.

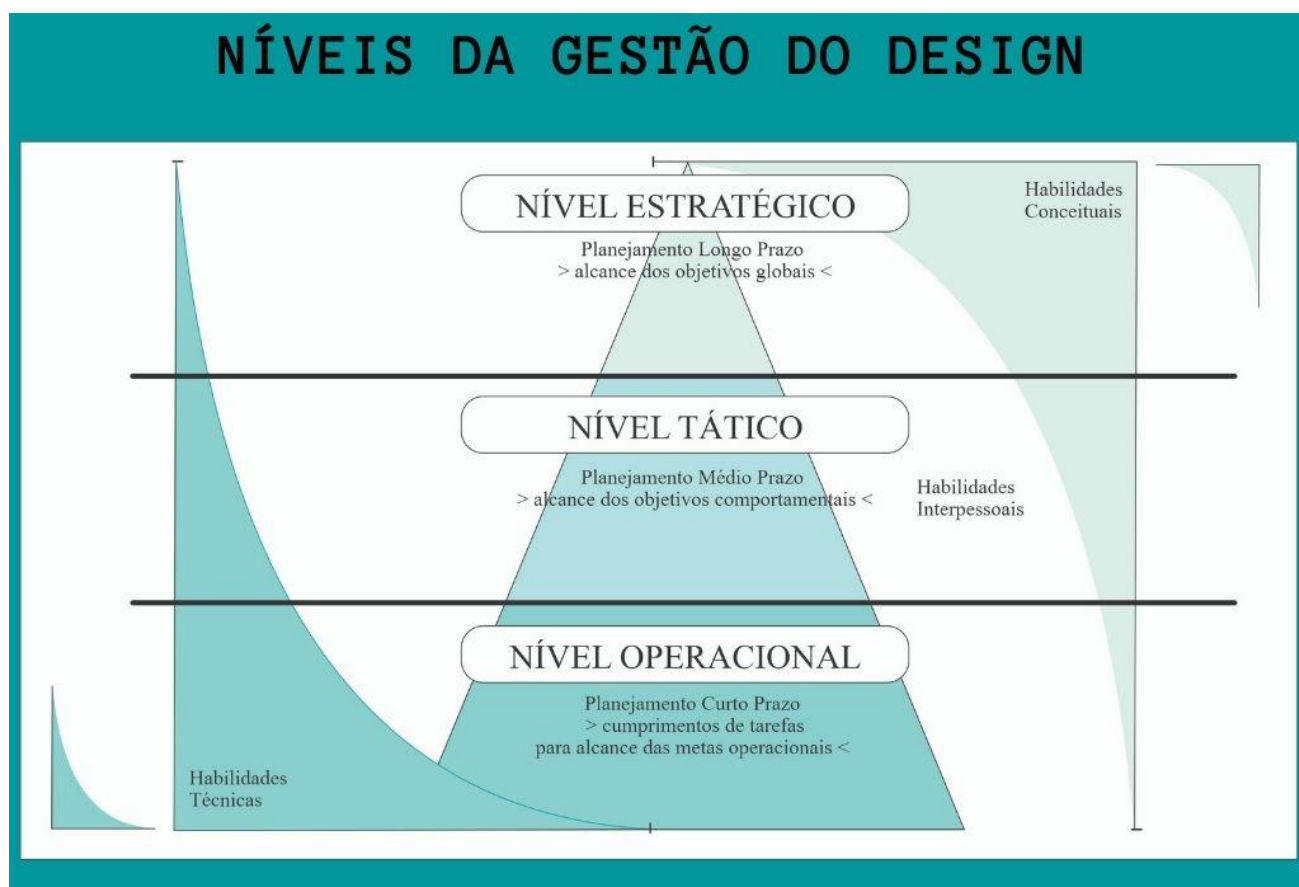
Para obtenção de resultados positivos na gestão do design, autores dividiram em três níveis: estratégico, tático e operacional (MARTINS; MERINO, 2008; BEST, 2006; MOZOTA, 2003; MANUAL DE GESTÃO DO DESIGN, 1997). Cujas definições dadas pelos autores são:

- Operacional: o foco está no projeto de design, sendo o primeiro passo para incorporar o design na empresa, como a gestão de um projeto de design.

- Tático: métodos e ferramentas para integrar o design com sucesso – busca recursos para realizar o projeto, como uma administração de departamento de design.
- Estratégico: o design como objetivo da empresa, integrando e utilizando de maneira plena. Produto, comunicação, imagem corporativa. Mais alto grau de integração do design ao conceito corporativo – utiliza o design de maneira integrada às estratégias da empresa.

Para a classificação descrita acima, segue para melhor entendimento a Figura 6 correspondentes aos níveis:

Figura 6 – Níveis da Gestão do Design



Fonte: Adaptado de Mozota (2003); Martins e Merino (2008), Best (2012).

Best (2012, p. 78) reforça: “todos os processos decisórios de uma organização são orientados por sua estratégia”. Em paralelo, Casas e Merino (2011, p. 3) atesta “a gestão do design em nível estratégico é fundamental para a competitividade, diferenciação e inovação das organizações”.

A gestão do design tem, por objetivo, adentrar nos fundamentos de design adequando-se às condições do novo contexto onde está inserido – no âmbito dos negócios. As condições que afetam os mercados hoje sofrem mutações aceleradas e não permanentes, basta ver as mudanças tecnológicas e de consumo, e isto é suficiente para compreender a necessidade de adaptação dos negócios e flexibilidade nos processos e projetos.

Para conduzir o direcionamento desta dissertação, optou-se por trabalhar a visão do design em seu nível estratégico, porque pensar design neste nível dentro da gestão dos novos negócios é questão de sobrevivência mercadológica e, portanto, necessário aquisição desse conhecimento no contexto que está inserido este estudo.

2.3.1 Design Estratégico

Nietzsche (2012) já citava o pensamento do psicólogo e educador Richard Farson, que defendia a ideia de que só teríamos sucesso se o design tornar-se a disciplina para organizar o futuro, porque o mundo precisa hoje do que os designers têm para oferecer, não apenas na prancheta, mas no conselho de administração (NIETZSCHE, 2012, p. 1). O design, sob uma perspectiva econômica, passa a ter uma abordagem focada na mudança, onde “o design deixou de ser só uma questão estética passando a colocar sua criatividade em prol do negócio da empresa” (AVEDAÑO, p. 2).

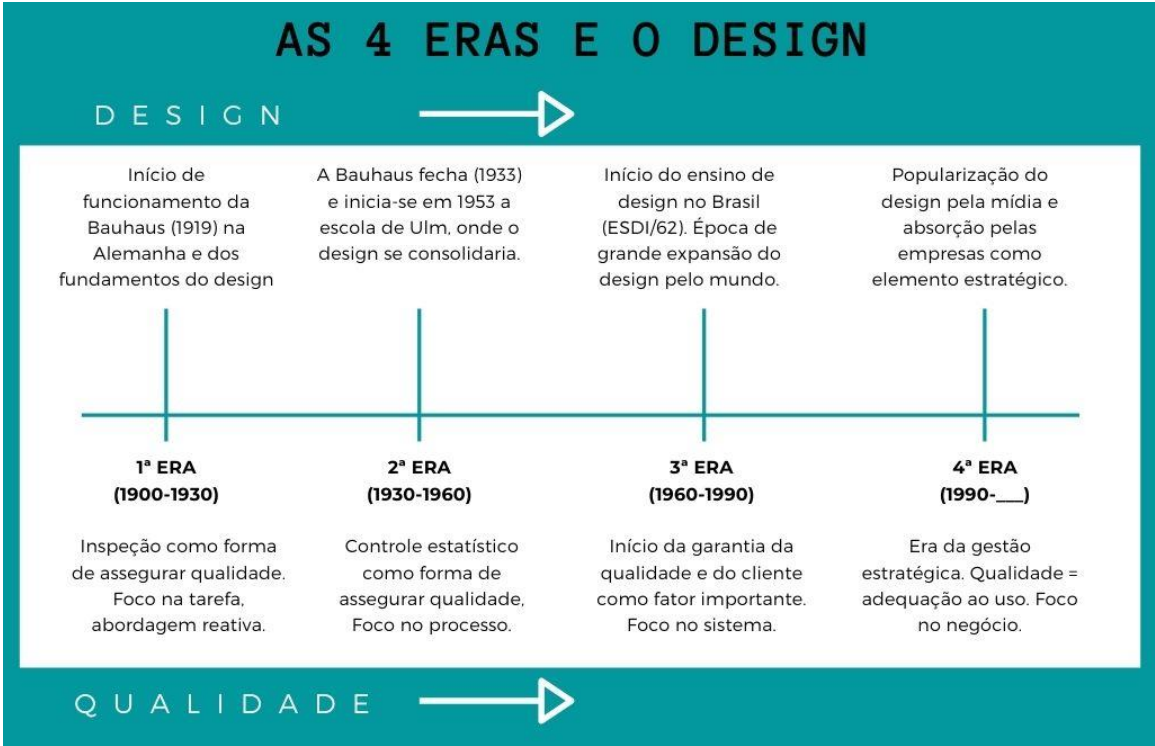
Definições tradicionais de design focam na solução de problemas através de produtos ou serviços, mas é o design estratégico que utiliza essas definições e aplica ao contexto das organizações, cujas ferramentas podem redefinir problemas e identificar oportunidades de negócios. Embora se reconheça a importância do design em produtos de vestuário por parte de empresas do setor, na medida em que essas mesmas empresas passam a lidar com mercados altamente competitivos, é preciso tomar decisões referentes produtos sob uma perspectiva estratégica de negócios.

Parte-se, então, para a busca da utilização do design estratégico para fins de exportação de produtos, conforme segue este estudo.

2.3.1.1 A Dinâmica do design estratégico

Ainda que muitos não estejam familiarizados com as atividades do design, ou por pensar que só compete ao campo estético, cabe salientar que vai muito além de desenhos ou a forma visual que se apresentam produtos. O design se refere ao estudo, criação e desenvolvimento do projeto de um produto e que, ao longo do tempo, passou a se transformar diante das necessidades do mercado. O perfil cronológico traçado por Santos (2000) mostra o quanto o design acompanhou não somente as mudanças sociais, de consumo/comportamento, como também os avanços tecnológicos até sua utilização na gestão de negócios, como está exposto na Figura 7:

Figura 7 – Linha do Tempo, As 4 Eras e o Design



Fonte: SANTOS (2000, p. 65).

Para Monteiro (2010, p. 1) “O design por muito tempo foi considerado como projeto – expressão finalizada de um trabalho, um reflexo do contexto cultural em que está inserido”, mas com o passar dos anos, destaca o Sebrae (2019, p. 1), “o design tem ampliado sua atuação, saindo do contexto cultural para o econômico”. Para Consolo (2015, p. 42), esse “modo de pensar design é agora valorizado e introduzido no mundo empresarial, não com o objetivo exclusivo de gerar novos produtos, mas na gestão dos negócios”. Em outras palavras, o design vem sendo utilizado além de estereótipos de produto, abrangendo todas as fases do processo de desenvolvimento, envolvendo pensamento analítico e estratégico nos negócios ao desenvolver um produto.

Quando o design é usado para além de estereótipos de produto é que torna possível ver o potencial estratégico, o que “nos leva a percebê-lo como um elemento dinamizador para os administradores, diferenciador para os concorrentes, peça chave nas vendas e fundamental ao avanço tecnológico” (MARTINS; MERINO, 2008, p. 14). O que corrobora com o pensamento de Libânio (2010), sobre seu uso: “muitas empresas que não usam o design de maneira eficaz, nem o encaram como um elemento do nível estratégico organizacional, perdem mercado e vantagem competitiva em relação ao produto oferecido” (LIBÂNIO, 2010, p. 3).

Para Ferreira (2008):

O Design Estratégico está relacionado ao futuro dos negócios das empresas. As características de incerteza do mercado e as mudanças do comportamento do consumidor demandam nas empresas previsões e respostas rápidas às mudanças

ambientais. Ao anteciparem possíveis e prováveis cenários, o design estratégico atua como um componente fundamental para o incremento da competitividade empresarial (FERREIRA *et al.* 2008 p. 3).

Entende-se, então, o design estratégico como uma abordagem do design nos quais métodos e práticas são incorporados à gestão de empresas. Desta maneira, “o design estratégico materializa-se quando o importante é desenvolver o produto certo – *eficácia do processo de design* – e não somente desenvolver corretamente o produto – *eficiência no processo de design*” (MAGALHÃES, 1997, p. 26). Isto possibilita que empresas repensem seus processos a fim de gerar mudanças, sejam elas operacionais quanto de produto, o seu uso pode auxiliar tanto na qualidade, quanto redução de custos e maior assertividade do produto para atender um mercado em específico. Trazendo essa abordagem para o universo têxtil/vestuário e moda, Vatrás (2010, p. 98) afirma que “em um mercado, principalmente o de moda, onde as relações estabelecidas mudam constantemente em um ritmo frenético e, na maioria das vezes, imprevistos, a mudança e readequação representam controle organizacional”. Assim dizendo, já demonstra uma vantagem competitiva, porque o design estratégico irá utilizar um olhar mais crítico sobre o setor para que as informações extraídas possam servir de base para novas estratégias e preparar as empresas para futuros desafios – seja na concepção de produtos ou comunicação destes no mercado.

Para o momento atual, onde empresas precisam rever seus posicionamentos diante ao mercado e repensar estratégias e produtos, a aplicação do design estratégico concebe um entendimento sobre o processo e a participação de gestores, colaboradores, designers, *stakeholders* de forma que estejam alinhados aos objetivos empresariais. Para isto que estudos como o realizado por Maffazioli (2012), que listou ferramentas importantes do universo do design, podem auxiliar empresas a desenvolverem produtos para um determinado fim mercadológico – no caso deste estudo, exportação de produtos do vestuário.

2.3.1.2 *Ferramentas do design estratégico para exportação de produtos de vestuário*

Foi possível perceber nesse breve estudo que nos dias atuais, que economia e mercado globalizados têm alta competitividade entre setores e oferta de produtos, o design por si só não é mais suficiente para garantir a permanência da empresa nos negócios. O Sebrae (2019) já havia ressaltado os benefícios do design estratégico para as empresas, tais como: “capacidade de inovação, potencial de diferenciação, melhoria de gestão e redução de custos e geração de lucro” (SEBRAE, 2019, p. 1). Por isso, as empresas buscam ferramentas para auxiliá-las a aprimorar seus negócios, além de desenvolver novos produtos.

Figueiredo (2009) alerta que a rápida introdução e difusão dos produtos em novos mercados são objetivos que, se atingidos de forma eficiente, podem acelerar o motor do crescimento e enfatiza:

Para que um novo produto ou tecnologia se torne economicamente viável em um novo mercado, é necessário profundo conhecimento não apenas em processos de desenvolvimento técnico, mas também dos estágios típicos de penetração e difusão do produto nos mercados consumidores (FIGUEIREDO; AMATUCCI, 2009, p. 105).

Para Santos (2000), quando uma empresa resolve investir no desenvolvimento de produtos dentro de uma filosofia de gestão estratégica, significa “que muitos conceitos anteriores deverão ser mudados e que fatores políticos e culturais internos à empresa deverão ser revistos” (SANTOS, 2000, p. 76). Magalhães (1995) acrescenta ao pensamento que o processo de design deve ser capaz de definir requisitos do novo produto a partir de dados oriundos do contexto mais amplo em que o design se insere. Ou seja, será preciso colocar acima dos objetivos pessoais ou departamentais e até culturais, envolvendo áreas diversas dentro e fora da organização a fim de desenvolver, produzir e disponibilizar para esse novo mercado um produto que irá atender os requisitos, necessidades e expectativa dos clientes.

Para Meroni (2008), design estratégico se refere a sistemas de serviços de produtos (*Product Service Systems - PSS*) e explica:

Um PSS é um mix de produtos, serviços, comunicação e pessoas; quando concebido para responder a uma necessidade específica, é o que chamamos de solução. O design estratégico de *Product Service Systems* transfere o foco da inovação do design de produto ou serviço para uma estratégia integrada de design de produto-serviço, orientada para produzir soluções (MERONI, 2008, p. 32).

Para a autora, o PSS retira o foco do produto e passa a colocar sob uma perspectiva onde designers focam em clientes, juntamente com empresas e concorrentes, obtendo informações sociais, culturais e de mercado para solucionar problemas (no caso, desenvolver produtos) (MERONI, 2008, p. 32-33). Ressaltando que essa conexão entre *stakeholders* e demais partes envolvidas no processo deve acontecer desde o início. Posto isto, a utilização do design estratégico como ferramenta de negócios diz respeito a definir problemas e não somente solucioná-los, isto é, abrir novas questões antes de tentar entender como resolvê-las (MERONI, 2008; ZURLO, 2010). Para entender como resolvê-las precisa-se da colaboração de setores onde as informações externas e internas, através de ferramentas multidisciplinares, cujo resultado seja a solução do problema.

Partindo de encontro ao estudo de Maffazioli (2012), o autor alega que a primeira fase de utilização do design estratégico é o metaprojeto, que se encontram as ferramentas do design estratégico, enfoque deste estudo. Metaprojeto é uma plataforma que permite ao designer identificar o problema, idealizar e programar o processo de pesquisa e idealização dos projetos, assim como todas as questões, informações e dados do projeto devem estar claras para chegar ao objetivo de resolução do problema (CELASCHI, 2007; MORAES, 2010).

Diante disso, Maffazioli (2012):

O Design Estratégico coloca à disposição do designer um “pacote de ferramentas” que pode ser usado de acordo com o contexto e com as necessidades do trabalho. As ferramentas não pressupõem uma ordem correta de utilização, mas podem ser aplicadas através de um processo mais aberto, não necessariamente de forma sucessiva e linear (MAFFAZIOLI, 2012, p. 26-27).

Portanto, para o autor, as ferramentas do design estratégico citadas em seu estudo, além de não haver sequência fixa para a utilização, nem ao menos uso de todas, podem colaborar com a tomada de decisão das empresas referentes ao desenvolvimento de produtos ou readequação dos mesmos para um objetivo específico. Seguem as ferramentas disponíveis, que são melhor explanadas no decorrer deste capítulo:

- Briefing
- Brainstorming
- Mapas conceituais
- MoodBoard
- Blue Sky
- Storyboard
- Análise SWOT
- Gráfico de Polaridades
- Matriz BCG
- Workshop
- Construção de Cenários

Todos os aspectos inerentes aos produtos para exportação podem ser estudados através das ferramentas da gestão estratégica do design. À medida que se conhece os requisitos para exportação e o mercado alvo, o design estratégico tem potencial como instrumento para diferenciação competitiva dos produtos e ainda acrescenta a chance para empresas que adotam o design estratégico (DE) ocupar maiores e melhores fatias do mercado, porque a empresa assume uma postura proativa, investindo em pesquisa e desenvolvimento de produtos (SANTOS, 2000, p. 77-79).

As ferramentas do DE propostas no estudo de Maffazioli (2012) podem ser utilizadas na sua totalidade ou somente as que se adequam à realidade das empresas ou conforme os objetivos estratégicos traçados. E as informações obtidas através do DE poderão nortear os negócios, no caso deste estudo, utilizando procedimentos adequados para desenvolver produtos qualificados para exportação.

Figueiredo (2009) alega que empresas que estão considerando estratégias de expansão internacional precisam compreender o potencial de mercado e a velocidade com que os produtos se difundem através dele. Nesse seguimento, Martins e Merino (2008) mencionam que “empresas bem-sucedidas serão as que conseguirem fazer com que sua dinâmica se altere tão rapidamente quanto o mercado, revendo também processos, produtos, estratégias, pós-venda e reciclagem” (MARTINS; MERINO, 2008, p. 37).

Porém cabe enfatizar que, ao se tratar de empresas de vestuário atuando em mercado local e com histórico de produtos e processos, as ferramentas do DE demonstram um caminho para analisar produtos e processos já existentes a

fim de tomar decisões mais assertivas quanto ao produto a ser desenvolvido. Santos (2000) cita que “difícilmente existirá um produto global que não necessite de adaptações e modificações para poder atender a mercados e clientes específicos” (SANTOS, 2000, p. 77), mas é a utilização das ferramentas adequadas que dará condição de diferenciação competitiva aos produtos.

Com as variáveis do mercado, pode-se tomar como estratégia não somente o desenvolvimento de novos produtos, como também o posicionamento ou reposicionamento dos já existentes no portfólio das empresas. Tendo em vista tal observação, Santos (2000) corrobora com uma ferramenta utilizada pelo DE não citada por Maffazioli (2012), mas que contribui com empresas que buscam postura proativa na utilização do design estratégico sobre produtos já existentes sob novas estratégias de negócios, como é o caso da Matriz de Ansoff. Segundo Ansoff (1977), a ferramenta permite que a empresa vislumbre possibilidades oferecidas pelo mercado, explorando ou identificando com dados já existentes antes da tomada de decisão de reposicionamento de produtos para atender novos mercados.

Frente ao exposto e considerando a variedade de ferramentas estratégicas específicas em negócios do vestuário, a compreensão e seu uso irão variar conforme a situação em que se encontra a empresa diante das adversidades do mercado existente, exigindo uma organização integrada entre setores, como também alinhadas aos objetivos mercadológicos. Isto posto, o projeto de design do vestuário/moda envolve, por exemplo, ferramentas para (SEBRAE, 2020):

- Conhecer as características do público-alvo incluindo costumes, preferências, perfil de consumo, limitações físicas e renda;
- Bem como conhecer as condições de uso do produto incluindo clima, duração, local do uso, qualidade e, por fim,
- Considerar impacto social e econômico associados ao produto que será desenvolvido.

O design tem papel fundamental como elo entre a indústria e o mercado e, de acordo com a coordenadora-geral de Mercado Externo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) Renata Carvalho, “Design não está relacionado apenas produtos, mas à identidade, ética, exploração de novos materiais, sustentabilidade – todos conceitos que contribuem com a estratégia de exportação das empresas” (in AZEVEDO, 2020, p. 1). Desse modo, as ferramentas do design estratégico podem trazer informações mais precisas para desenvolver novos processos e produtos, e “à medida que se desenvolve produtos que oferecem um nível de qualidade e desempenho percebido como superiores, contribui para a elevação da exportação” (AZEVEDO, 2020, p. 1). Para isso, cabe melhor entendimento de cada ferramenta a fim de auxiliar no uso.

2.4 FERRAMENTAS DO DESIGN ESTRATÉGICO

Diante do que foi estudado, parte-se da premissa que as ferramentas são fundamentais ao se tratar de produtos do vestuário sob a perspectiva mercadológica de internacionalização, dado a complexidade e abrangência dos aspectos a ser considerados no desenvolvimento e qualificação de produtos para exportação. Ressaltando sempre a ênfase dada por Mafazzioli (2012) a respeito da ordem de uso das ferramentas citadas no estudo, que cabem inteiramente à necessidade vigente da empresa. E, para que seja possível a aplicação de forma adequada, cabe a compreensão de cada uma das ferramentas descritas a seguir, cuja ordem não necessariamente segue seu uso.

2.4.1 Briefing

Para a realização de um projeto, processo ou execução de algo há necessidade de informações que possam nortear a missão a ser cumprida. Para Moraes (2010, p. 43), “o briefing define os objetivos do projeto”. Para que o briefing seja capaz de esclarecer os objetivos do projeto, é preciso que nele conste informações sobre público-alvo, mercado, recursos humanos, financeiros, capacidades técnicas, ou seja, um mix de informações a ser seguido para desenvolvimento de um produto tendo como foco o objetivo do negócio, cuja coleta de dados, deve “criar um roteiro de ação para criar a solução que o cliente procura. É como mapear o problema, e com estas pistas, ter ideias para criar soluções” (VIEL, 2010, p. 1).

Phillips (2007, p. 2-3) destaca que tanto o formato quanto o tamanho do briefing podem variar conforme a empresa como também o propósito, pois deve ter “o tamanho necessário”, contanto que seja claro e útil para orientar o desenvolvimento do projeto. Isso porque a construção de um briefing bem delineado pode evitar problemas e diminuir riscos que possam mudar o foco do projeto. Um briefing como ferramenta de design estratégico, se bem executado, conduz ao resultado esperado, seja na criação de processos ou produtos criativos ou na tomada de decisões estratégicas.

2.4.2 Mapas Conceituais

Para Novack e Cañas (2010, p. 9), mapas conceituais são ferramentas gráficas para a organização e representação do conhecimento. Análogos a diagramas, indicam as relações entre palavras e conceitos para maior entendimento a respeito de um assunto, cujas palavras estão contidas dentro de círculos, que são indicadas por linhas que os interligam mostrando a notoriedade das relações entre os conceitos.

Para a MJV (empresa global de consultoria em design estratégico), o uso de mapas conceituais em Design Estratégico possibilita a geração de novas ideias e isso acontece porque “constrói-se uma frase mãe que sintetiza a ação central e os atores envolvidos no tema” (MJV, 2016, p. 1). Ou seja, estrutura-se visualmente num diagrama os dados relevantes para um projeto e, ao elencar palavras que façam parte do universo central da pesquisa (frase mãe), causam ramificações e novos conhecimentos. Mapas conceituais auxiliam equipes na imersão no assunto central e,

Para Roldan (2009) existem dois tipos de *brainstorming*: estruturado, onde cada participante expõe uma ideia por vez e os demais contribuem; e não-estruturado, onde não há ordem para exposição e todos contribuem até esgotarem as ideias. Ambos são úteis para uso no Design Estratégico.

Quanto maior o número de ideias, maior é a probabilidade de encontrar soluções ou inovações. O *brainstorming* na criação de produtos do vestuário para exportação pode auxiliar as equipes envolvidas na empresa a registrar e discutir assuntos relacionados ao tema, chegando a um consenso sobre, por exemplo, ofertar um produto com tecnologia têxtil para um nicho de mercado específico.

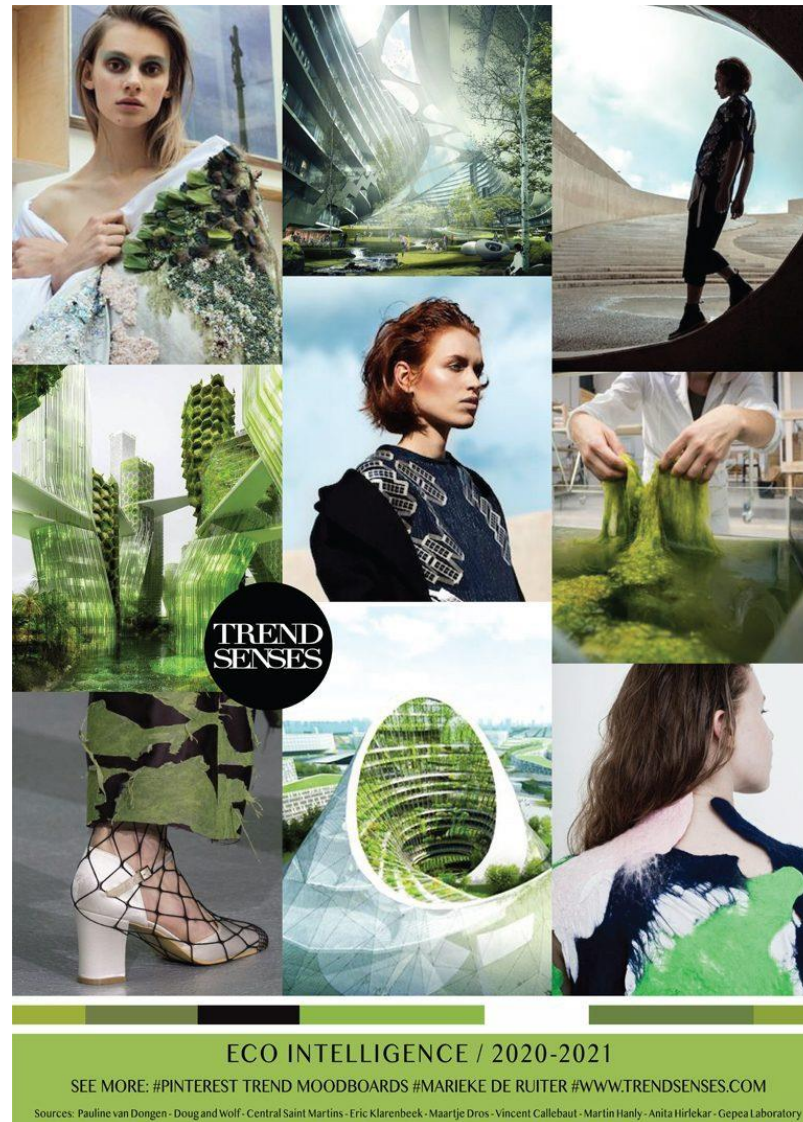
2.4.4 *Moodboard*

A ferramenta é um painel composto por recursos visuais, sejam eles imagens, vídeos, ilustrações, que juntos representam a essência de um projeto. Como um quadro de inspirações, o *moodboard* – ou painel semântico – é uma ferramenta que tem por função explicar a visão estética do design de um projeto (CASSIDY, 2008; MCDONAGH-PHILP, 2001), cujo painel visual conduz à geração de novas ideias para um projeto, através de uma imersão subjetiva e emocional por meio de imagens – na tradução literal, painel de humor (CAsAKIN, 2004; RIEUF, 2013; in BERNARDES; RIBEIRO, 2014; KORNER, 2015).

A utilização desta ferramenta como uma das etapas do processo criativo é útil para alinhar os objetivos e conceitos do que se almeja para um produto, alinhando a equipe para evitar dissonância nas interpretações sobre um mesmo tema, facilitando a comunicação dos envolvidos no projeto (REIS; MERINO, 2020).

Ao traduzir uma ideia visualmente, o *moodboard* ajuda a criar foco, fazendo com que as inspirações e criação de novos insights ou produtos estejam alinhados com a proposta inicial do projeto porque a possibilidade de visualizar o resultado final de um projeto ajuda a coibir ideias que não tenham a mesma linguagem ou estilo proposto. Geralmente é criado após as etapas de *brainstorming* e briefing, que alimenta o *moodboard* com informações, palavras-chaves, conceitos específicos do que se deseja criar. Pode ser usado em diversas etapas do processo para representar imagicamente o que se espera do produto/processo, como o exemplo da Figura 9, que mostra um *moodboard* do estúdio americano de design Fashion Vignette de uma das macrotendências para o mercado (FV, 2019, p. 1):

Figura 9 – *Moodboard Eco-Intelligence 2020/2021*– Uma das Tendências Futura para cores, estilo, estampas e formas.



Fonte: FV (2019, p. 1)

2.4.5 *Bluesky*

A dinâmica do mercado moderno exige produtos criativos, que demandam métodos para promover a troca de informações de âmbitos diferentes dentro e fora das empresas por parte dos colaboradores. Neste sentido, a ferramenta *bluesky* pode ser entendida como uma pesquisa não estruturada, cujo objetivo é organizar uma série de estímulos para o desenvolvimento de novos produtos (CAUTELA, 2007, p. 2). Proporciona a construção de um “sistema de informações”, como uma “colheita” de elementos úteis, capaz de estimular o processo criativo inerente aos projetos que envolvem inovação (MORAES, 2010, p. 42; SCALETISKY; PARODE, 2008, p. 2).

A pesquisa *bluesky* acontece antes do projeto, no que autores definem como etapa metaprojetual, pois ela busca favorecer a geração de ideias para o projeto antes mesmo do briefing. Para Flaviano Celaschi e Deserti (2007), a *bluesky*,

ao contrário das pesquisas contextuais, procura direções e oportunidades que não mantêm um vínculo de dependência com o problema a ser solucionado. É uma busca organizada de elementos que propiciem insights em direção à inovação.

Sob o contexto deste estudo, a pesquisa *bluesky* busca referências que vão além dos assuntos diretamente ligados à questão vestuário/moda. É o que na indústria da moda pode ser associada a um “painel de tendências”, porém com informações visuais advindas de áreas multidisciplinares, ampliando as referências para estimular a criatividade. Para exemplificar, a Figura 10 demonstra a pesquisa *bluesky* realizada para criação de um novo sistema-produto para uma empresa que fabrica componentes para moda, casa, utilitários a partir do beneficiamento de ossos e chifres de origem bovina (SCALETISKY; PARODI, 2008, p. 5):

Figura 10 – *Blue Sky*



Fonte: SCALETISKY e PARODI (2008, p. 5).

2.4.6 StoryBoard

O *storyboard* é essencialmente uma grande história em quadrinhos do filme ou de parte dele, produzida com antecedência para ajudar os diretores e cineastas a visualizar as cenas e a encontrar potenciais problemas antes que eles ocorram (LELIE, 2006, p. 159).

Antes usado como ferramenta para o audiovisual, passou a ser utilizado por empresas de diversas áreas – principalmente marketing – como método que ajuda a descrever as funcionalidades de um produto e sua interação sob o ponto de vista do usuário (LELIE, 2006, p. 160; DIGITAL, 2008 p. 1). Ao citar seu uso no design, Cautela (2007) pontua que o *storyboard* tem dois papéis: geração/simulação de ideias e comunicação com os envolvidos no processo – participando da fase analítica do projeto quando um problema é identificado e na fase proposicional, gerando ideias e respostas ao projeto (FISCHER; SCALETSKY; AMARAL, 2010).

Ao iniciar uma história, por exemplo, com um “eu preciso de uma determinada funcionalidade para tal objetivo”, o designer considera situações, ambientes, interações e até o contexto em relação ao uso do produto pelo usuário. Bem como fornece dados ao universo do marketing, “desempenhando a função de preparar ou projetar uma solução de comunicação, onde filmes serão desenvolvidos para se tornarem peças publicitárias” (FILLMAN, 2014, p. 4).

Ao expressar de forma visual a história do produto, suas funções ou até comunicação, a ferramenta passa a ser fundamental na estratégia de negócios, gerando novas ideias e propostas de uso e comunicação ao cliente final, alimentando também os setores como marketing, responsável pela comunicação. A Figura 11, mostra um exemplo de como o *storyboard* é montado por uma equipe de audiovisual.

Figura 11 – StoryBoard



Fonte: FISCHER, SCALETSKY, AMARAL (2010, p. 57).

2.4.7 Análise SWOT

O termo SWOT significa a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats* – e tem como objetivo analisar os ambientes interno e externo de uma empresa auxiliando na gestão e posição estratégica (KOTLER; KELLER, 2006; KOTLER, 2010; WRIGHT *et al*, 2000). Isto acontece porque a matriz SWOT fornece informações sobre os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades a que a empresa está exposta. Ao avaliar estrategicamente o cruzamento de informações internas e externas, a empresa pode tomar decisões para a resolução de problemas e melhoria de novos negócios e posicionamento da empresa no mercado em que atua.

Ao se tratar de estratégias de exportação, profissionais do setor indicam fazer uma análise SWOT geral para em seguida fazer uma extensão para exportação. E “caso revelado que a empresa esteja ameaçada por novos produtos ou uma nova oportunidade seja identificada, pode-se decidir abordar a ameaça primeiro ou vantagem da oportunidade antes de passar para as exportações” (PORTUGAL EXPORT, 2020, p. 1).

As empresas que usam a análise SWOT conseguem ter uma visão sistêmica sobre o negócio a partir de onde está inserida. Se bem executada, ao conhecer o seu potencial e os fatores que influenciam diretamente no negócio, as empresas saberão usar as forças a seu favor, alavancando os negócios, como também conhecer suas fraquezas para se defender de possíveis ameaças, passando a ser mais assertivas no planejamento estratégico e na tomada de decisão, aumentando o desempenho da empresa. A Figura 12 ilustra a Matriz SWOT:

Figura 12 – Matriz Swot

| | | |
|------------------|---------------------------|-----------------------|
| AMBIENTE INTERNO | S Forças | W Fraquezas |
| AMBIENTE EXTERNO | O Oportunidades | T Ameaças |

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006); Kotler (2010).

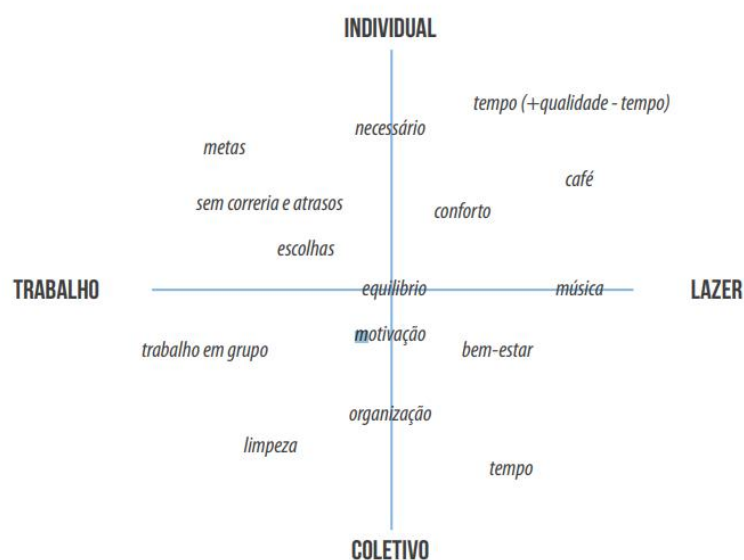
2.4.8 Gráfico de Polaridades

Como um diagrama com eixo cartesiano formando lados opostos, o gráfico de polaridades é uma ferramenta que, ao utilizar as principais particularidades de um projeto/produto, seja ele central ou secundário, define entre os eixos os conceitos semânticos (dados oriundos, por exemplo, de mapas conceituais) opostos em cada extremo. E o cruzamento desses conceitos gera base para construção de cenários (REYES, 2010; KRUG, 2014, p. 13; MAFFAZIOLI, 2012; GALISAI, BORBA e GIORGIO, 2008).

Para Maffazioli (2012, p. 12) A gestão das polaridades compreende a estratégia de pensar em um polo como o problema e no polo oposto como a solução, haja vista que essa solução não é estática e para atingir os benefícios de um polo é preciso buscar o polo oposto. Tarouco *et al.* (2009) corrobora afirmando que a identificação dos polos de tensionamento gera uma força potencial que pode ser direcionada à visualização de cenários.

O gráfico de polaridades auxilia o designer a prever um cenário possível no qual o projeto estará inserido e, com os quadrantes e seus eixos bem definidos, ele consiga gerar ideias. Entre cada quadrante pode haver diversos conceitos que navegam entre os polos, conduzindo à inovação. Por exemplo, no estudo de Krug (2014) sobre utilizar o design como ferramenta de produtividade no trabalho, tem-se um mapa de polaridades, cujos eixos opostos foram usados a fim de obter ideias e conceitos para encontrar um equilíbrio que resultasse na melhoria da produtividade através da organização (KRUG, 2014, p. 37), que pode ser visto na Figura 13:

Figura 13 – Gráfico de Polaridades - Busca de Melhoria na Produtividade no Ambiente de Trabalho



Fonte: KRUG (2014, p. 37).

2.4.9 Matriz BCG

Desenvolvida por Bruce Henderson na década de 1970, a matriz BCG, cuja sigla significa *Boston Consulting Group* – empresa de consultoria americana – é uma ferramenta de análise de portfólio de produtos de uma empresa baseando no ciclo de vida, desempenho e potencial, com vistas a uma melhor distribuição de recursos, possibilitando diversas tomadas de decisões estratégicas (BCG, 2020; KOTLER, 2000; ELAINA, 2011). A matriz tem duas dimensões – como um plano cartesiano – onde no eixo vertical está a taxa de crescimento do mercado e no eixo horizontal está a participação de mercado. Cada eixo possui dois setores formando 4 quadrantes, que são (KOTLER, 2000; ELAINA, 2011):

- Ponto de Interrogação: produto “problema”, fluxo de caixa negativo ou baixo, baixa participação de mercado, necessita de alto investimento;
- Estrela: boa rentabilidade/fluxo de caixa moderado, necessitam de alto investimento, mas gera alto crescimento no mercado;
- Vaca Leiteira: produtos com baixo investimento, mas com alta rentabilidade e fluxo de caixa, apesar de serem de baixo crescimento. O mais estável;
- Abacaxi (ou vira-lata): produtos de rentabilidade baixa e fluxo de caixa modestos, com necessidades financeiras baixa – neste quesito devem ser melhorados ou abandonados a fim de não prejudicar a empresa.

De forma gráfica, a Matriz se apresenta conforme a Figura 14:



Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Para os autores citados, a matriz, portanto, identifica os dados e posicionamento de cada produto de forma individual. Ao aplicar em negócios de vestuário para exportação, pode ser utilizado para análise do portfólio atual do produto – seja no mercado de origem ou de destino – como também dos novos produtos após inserção do mercado. Isto posto, é possível planejar estratégias adequadas para a movimentação deste produto, como também os que demandam menos esforços e até descontinuidade para o crescimento da empresa.

2.4.10 Matriz de Ansoff

Pensando no consumidor atual, munido de informação e opções de produtos, alguns autores se colocaram diante de novos conceitos sobre posicionar e reposicionar em um novo mercado com o portfólio de produtos/serviços já existente. Isto porque estratégias que já deram certo antes podem não surtir o mesmo efeito hoje.

Entre teoria e prática, nem sempre um produto oferecido se posiciona como esperado no mercado. Segundo Cobra (2007, p. 117), “o posicionamento não é feito no mercado, mas na mente do consumidor”. Para Ries e Trout (1996, p. 2), “Posicionamento começa com o produto [...], mas não é o que você faz com o produto. É o que você faz na mente do cliente em perspectiva.” Ou seja, é preciso captar a mente do consumidor e colocar a marca de forma que seus produtos sejam a representação da marca preferida e leve ao ato da compra. Enquanto Aaker (1998, p. 265) considera “a estratégia de reposicionamento consiste na mudança de associações existentes”, alterando a proposta de valor de uma oferta na visão do público-alvo, McKinsey – uma das maiores empresas de consultoria no mundo – cita “o fracasso de muitos planejamentos de reposicionamento é o fato de as empresas direcionarem esforços à obtenção de uma posição desejada que muitas vezes guarda pouca relação com as suas reais possibilidades” (COPELAND, 2001, p. 2).

Ansoff (1977) desenvolveu uma matriz que baseava a relação entre produtos novos versus existentes e mercados novos versus existentes, auxiliando no entendimento do presente e no planejamento estratégico das empresas. A Matriz Ansoff nos negócios é utilizada normalmente com a intenção de aumentar o volume da receita com um novo planejamento de vendas, seja com o reposicionamento dos produtos já existentes, no caso da estratégia de "Penetração de mercado" e "Desenvolvimento de Mercado", ou ainda na criação de novos, através do “Desenvolvimento de Produtos” e “Diversificação”. Cada uma dessas táticas abre um leque de possibilidades de resultados e, quanto mais distante dos processos já existentes na empresa, maior o risco que a estratégia traz, assim podemos dizer que a mais arriscada sempre será a de "Diversificação" e ao mesmo tempo ela que tem um maior potencial de possibilidades a serem exploradas (ANSOFF, 1977).

A utilização da Matriz de Ansoff como ferramenta do design estratégico possibilita traçar cenários possíveis para o negócio, fazer projeções baseadas em informações atuais e confiáveis para tomar as decisões mais assertivas quanto ao portfólio de produtos de uma empresa – seja desenvolvendo novos ou reposicionando, aperfeiçoando um

produto já existente. O que aumenta a margem de lucro e reduz riscos de erros, tornando-se, portanto, fundamental pra análise de produtos da empresa que queira qualificá-los para exportação. Na Figura 15, a Matriz Ansoff em sua forma:

Figura 15 – Matriz de Ansoff

| | | PRODUTOS | |
|----------|------------|----------------------------|-----------------------------|
| | | EXISTENTES | Novos |
| MERCADOS | Novos | PENETRAÇÃO DE MERCADO | DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS |
| | EXISTENTES | DESENVOLVIMENTO DE MERCADO | DIVERSIFICAÇÃO |

Fonte: Ansoff (1977).

2.4.11 Workshop

Em um espaço de tempo pré-determinado, o *workshop* – palavra do inglês que significa oficina – nada mais é que uma ferramenta onde a reunião de várias partes interessadas em um determinado assunto podem, de forma colaborativa, trazer contribuições ativas através de atividades práticas para gerar novas ideias, propostas de melhorias no processo e resolução de problemas durante a experimentação (PRATSCHKE *et al*, 2005; SCALETSKY, 2008; CAUTELA, 2007).

Como um “momento de imersão criativa”, no *workshop* os participantes têm a possibilidade de interação verbal e prática, compartilhar conhecimentos, trocar experiências e também retirar as dúvidas que possam surgir a respeito do produto/projeto (SCALETSKY, 2008, p. 1135). Para Marques (2018) o perfil do participante pode mudar tanto a estrutura quanto o resultado, como exemplo de “participante de MKT que são mais suscetíveis a insights criativos, e times comerciais que tendem a questionar números e os impactos percentuais de cada achado da imersão” (MARQUES, 2018, p. 1).

Em vista disso, autores propõem a ideia que usuários participem de *workshops* como uma forma de coparticipação nos resultados. Esse “design colaborativo” leva as pessoas atendidas pelo design para o centro do processo criativo, que o objetivo dessa participação não é a colaboração em si, mas a obtenção de resultados melhores

do processo e do produto. E isso acontece devido às informações diretas do usuário, que beneficiam os designers na geração de insights (CHIU, 2002; BROWN, 2007; SANDERS; STAPPERS, 2008).

Workshops é uma ferramenta que, além de estimular novas ideias e resolução de problemas, a interação entre os participantes colabora com a cultura do design estratégico, como também a importância dos processos ao projetar produtos assertivos e condizentes com os objetivos empresariais.

2.4.12 Construção de Cenários

A construção de cenários é uma parte do planejamento estratégico que organiza, de forma sintética, informações sobre um tema específico, onde as empresas possa simular futuros possíveis sobre tal tema, evitando não somente o comodismo, mas o receio de mudar uma situação, como também administrar as incertezas do futuro de forma prévia (CAUTELA, 2007; TURNER, 2008; RINGLAND, 2006; SCHOEMAKER, 1995)

As ferramentas de design citadas anteriormente, como a *BlueSky* e as Matrizes para análise de produto e até o Gráfico de polaridades, por exemplo, podem organizar informações para apoiar o processo de criação e permitir visualmente informações para facilitar o entendimento, a discussão e o consenso entre os envolvidos. Ao construir cenários possíveis, a ferramenta permite diálogo entre os envolvidos no projeto, pois cada integrante contribui com seu conhecimento, aumentando a interação entre as partes, como também ajudam a minimizar os ajustes necessários sobre um projeto de negócios.

Segundo Mannermaa (1991, p. 33), "cenários são estudos do futuro, no qual este não se pode predizer, nem é o seu objetivo". Sendo assim, as empresas ao construir cenários ou alternativas de futuro podem, como resposta, identificar problemas ou tendências diminuindo erros no projeto e gerando inovações, avaliando perdas e ganhos em cada um dos possíveis caminhos simulados.

Tal ferramenta serve como um guia estruturado para um projeto, cujas mudanças mercadológicas exigem das empresas estudos que possam prepará-los, de alguma forma, para imprevistos futuros (GODET *et al*, 2008). Obrigando-os, portanto, a analisar dados sobre situações possíveis, alinhando com as estratégias de negócios em ação, delimitando incertezas e evitando perda de tempo e investimento em situações inesperadas.

Diante do que foi exposto, a utilização de tais ferramentas do design estratégico na prática carece de uma forma de gestão que seja eficiente para que tal suporte, seja teórico ou prático, possa auxiliar a equipe envolvida no projeto e possa usufruir dos benefícios das ferramentas e alcançar os objetivos – seja o geral, ou específicos dentro do fluxo de trabalho.

O design estratégico, sendo utilizado de forma ampla na gestão de projetos de novos negócios, requer uma estrutura na qual todos os participantes – diretos e indiretos – recebam e trabalhem informações para desenvolver um produto que atenda a expectativa tanto da empresa quanto do cliente, de forma ágil, cada vez com menos falha e sempre em melhoria contínua.

Para isso, a Metodologia Ágil, uma recente abordagem antes voltada para desenvolvimento de softwares, agora utilizada por diversas áreas envolvidas em projetos e novas estratégias mercadológicas, é aplicada neste estudo. O *Scrum* é uma estrutura, é um meio de gestão ágil pensada para apoiar a empresas que necessitam gerir projetos, cujas informações precisam não somente serem colhidas como também distribuídas em um fluxo de trabalho contínuo e eficaz. Assim, o *Scrum* deve coordenar a aplicação das ferramentas estratégicas de design com as perspectivas de longo, médio e curto prazos, facilitando a visualização dos fluxos de trabalho paralelos e sequencias, visando dar eficácia e fluidez na resolução de problemas ou geração de ideias/produtos/ inovação.

2.5 METODOLOGIA DE GESTÃO ÁGIL

Em um mundo de transformações tornou-se crucial por parte das empresas a busca de métodos de gestão mais ágil, que apoiem o processo de melhoria contínua, tão necessário para manterem-se competitivos nos mercados. O Sebrae (2020) descreve:

O Gerenciamento Ágil de projetos preconiza uma abordagem iterativa de desenvolvimento de projetos baseada no fornecimento de requisitos de forma incremental e que incorpora o feedback do cliente a cada iteração. O objetivo principal é “dividir” o problema, gerar entregas rápidas e menores e de valor agregado para o cliente (SEBRAE, 2020, p. 1).

Gestão tem a ver com métodos que priorizem uma atuação e comunicação integrada entre os envolvidos num processo e os resultados positivos são vistos no fluxo de trabalho, tempos de entrega e produtividade, com perspectivas de sucesso. Desse modo, o Sebrae (2020) define que “organizações consideradas ágeis são aquelas que conseguem adaptar-se numa velocidade compatível às demandas do mercado e que implementam modelos de processos produtivos leves e interativos” (SEBRAE, 2020, p. 1).

Segundo o Manifesto Ágil (2020), “os processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente” (AGILEMANIFESTO, 2002, p. 1). Este é somente um dos princípios e um dos maiores motivos pelos quais grandes empresas querem se parecer mais com pequenas empresas, como é mostrado no artigo de Scherer (2017). No artigo para revista On Line, Scherer (2017) cita exemplo do banco ING – o maior da Holanda – que inspirados em *startups*, reduziram e modificaram postos de trabalho a fim de desburocratizar o serviço e entregar ao cliente de forma mais rápida, utilizando para isso células de funcionários mais enxutas e que se adaptem às mudanças quando necessário. (SCHERER, 2017, p. 1).

Porém o consultor de métodos ágeis Roberto Brasileiro (2020) identifica que 46% das empresas falham ao utilizar o método ágil (BRASILEIRO, 2020, p. 1). Isto acontece porque as empresas podem possuir um planejamento bem feito, mas a execução falha devido a “interferências, mudanças de prioridades, mais projetos vendidos, pressão por prazo, mudanças constantes nos times que ficam sem confiança e autonomia” (BRASILEIRO, 2020, p. 1). E a solução é não

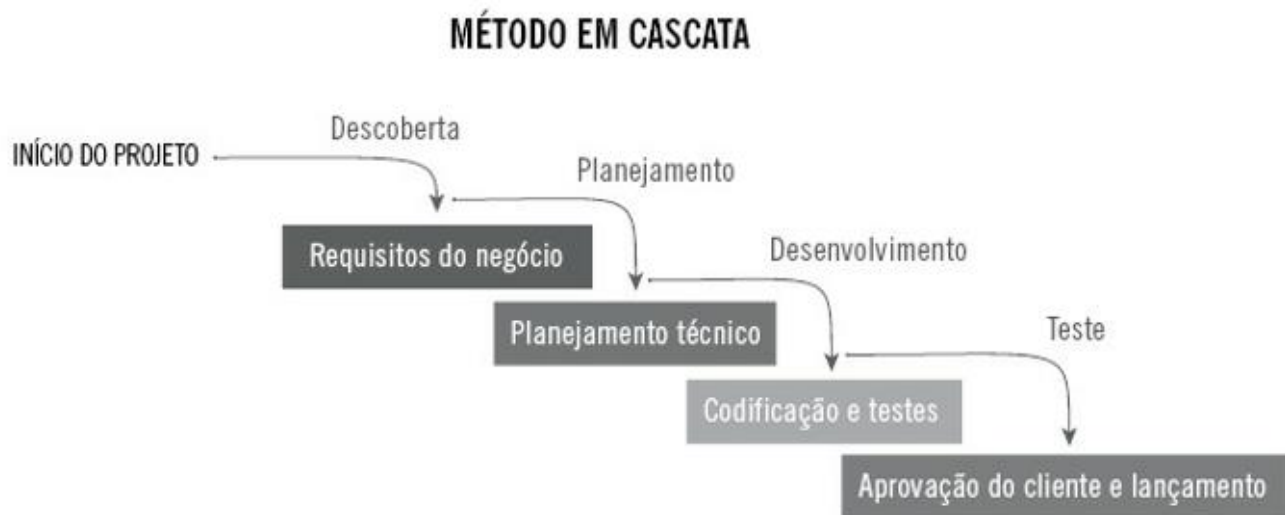
somente entender e praticar os valores, como também a empresa precisa estar preparada para a mudança. Como o mercado se tornou dinâmico com as mudanças tecnológicas, mais agilidade é requisitada das organizações. Por isto que o Sebrae (2020, p. 6) defende a implementação de métodos ágeis e que as empresas complementem suas práticas com essas novas metodologias de trabalho, a fim de melhorar resultados e inovar. A metodologia *Scrum* será utilizada neste estudo para trabalhar o projeto de desenvolvimento de produtos para exportação, estruturando a aplicação de ferramentas do design estratégico.

2.5.1 Estrutura *Scrum* – Breve Histórico

Utilizada desde os anos 1990, a técnica *Scrum* foi delineada inicialmente por Takeuchi e Nonaka no artigo “*The New Product Development Game*”, publicada na Harvard Business Review (1986) como um novo estilo de gerenciamento de produtos. Os autores perceberam que a forma tradicional e linear tradicionalmente usada para o desenvolvimento de produtos não atendia o mundo atual de ritmo acelerado (TAKEUCHI e NONAKA, 1986, p. 1).

A forma tradicional e linear a que os autores se referiam é conhecido como método em cascata, conforme Figura 16:

Figura 16 – Método em Cascata



Fonte: SUTHERLAND (2014, p. 10)

A abordagem tradicional do desenvolvimento de produtos em cascata foi comparada pelos autores a uma “corrida de revezamento”:

[...] um processo de desenvolvimento de produto se movia como uma corrida de revezamento, com um grupo de especialistas em funcionalidade passando o bastão para o próximo grupo. O projeto passou sequencialmente de fase para fase: desenvolvimento de conceito, teste de viabilidade, design de produto, processo de desenvolvimento, produção piloto e produção final. Sob esse método, as funções eram especializadas e segmentadas: o pessoal de marketing examinava as necessidades e percepções dos clientes no desenvolvimento de conceitos de produtos; os engenheiros de P&D selecionaram o design apropriado; os engenheiros de produção colocam em forma; e outros especialistas funcionais carregaram o bastão em diferentes estágios da corrida (TAKEUCHI; NONAKA, 1986, p. 2).

Para Sutherland (2014) essa “corrida de revezamento” era semelhante ao “Diagrama de Gantt”, em homenagem a Henry Gantt, onde:

Cada etapa do projeto está ‘detalhadamente’ definida; cada evento importante; cada data de entrega. Esses diagramas são realmente algo impressionante de se ver. O único problema com eles é que estão sempre errados. Sempre (SUTHERLAND, 2014, p. 9)

Ainda no cerne do *Scrum*, Takeuchi e Nonaka (1986, p. 2), alegam que a nova abordagem deve seguir uma forma de desenvolvimento em que toda a equipe trabalhe como uma unidade para atingir um objetivo comum. Em razão disto, associaram essas equipes à formação do *Scrum* – que nada mais é que uma jogada ou formação do rugby. Saini (2017) cita que, “diferentemente da ‘corrida de revezamento’, onde o grupo passa o bastão para o próximo grupo, no rugby a bola é passada dentro da equipe à medida que se move em uma unidade de campo” (SAINI, 2017, p. 1). De forma clara, Brod (2019) explica:

No jogo de rugby, o “Scrum” é a forma de reiniciar o jogo após uma falta accidental ou outro incidente em que não é possível determinar quem cometeu a falta. No basquete, acontece algo semelhante quando o juiz não consegue determinar para qual time deve ir à bola e a joga para cima, à frente de um jogador de cada time. Só que no rugby, todos os jogadores se posicionam em um bolo humano para competir pela bola no reinício de jogo (BROD, 2018, p. 23).

Para uma melhor visualização, a Figura 17 mostra a formação do “Scrum” no jogo de rugby:

Figura 17 – Jogada ou formação intitulada *Scrum* num jogo de *rugby*.



Fonte: Google (2020)

Para Takeuchi e Nonaka (1986), essa associação com o rugby demonstra que equipes multidisciplinares e em número reduzido produziam melhores resultados. Ao fazer uma analogia da comunicação entre as partes do processo como um quebra-cabeças, onde as partes se unem para um objetivo comum e não isolados dentro das etapas dos processos no método em cascata. Foi observando essa nova abordagem que Ken Schwaber e Jeff Sutherland desenvolveram o *Scrum*, uma metodologia ou estrutura de gerenciamento de projeto ágil e simples que, criada inicialmente para desenvolvimento de software, passou a ser utilizada em diversos âmbitos porque “com o Scrum as pessoas podem tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto produtiva e criativamente entregam produtos com o mais alto valor possível em menos tempo” (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013, p. 3).

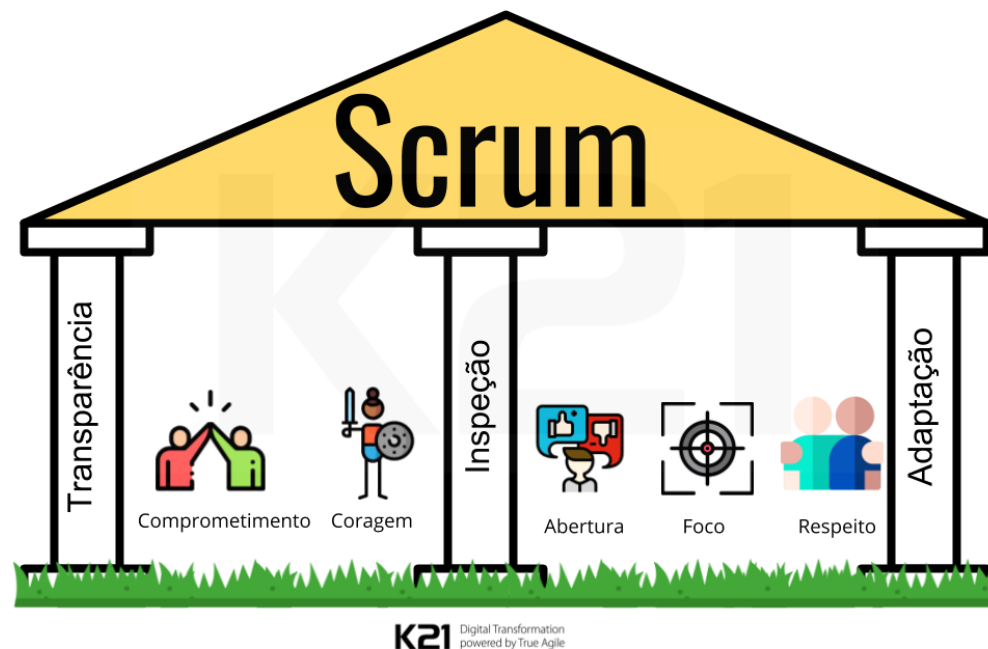
Devido às mudanças consideráveis nos últimos tempos, como a tecnologia, formas de comunicação, no mercado de trabalho, hábitos de consumo, o *Scrum* vem sendo utilizado por diversas organizações, o que enfatiza a visão dos autores em relação a sua aplicabilidade nos negócios e projetos, conforme citam no Guia do Scrum (2013):

Scrum não é um processo, técnica ou um método definitivo. Em vez disso, é um framework dentro do qual você pode empregar vários processos ou técnicas. O Scrum deixa claro a eficácia relativa de suas práticas de gerenciamento de produto e técnicas de trabalho, de modo que você possa continuamente melhorar o produto, o time e o ambiente de trabalho (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013, p. 3).

Para a Knowledge 21 – empresa global de treinamentos e implantação de métodos ágeis em empresas – o *Scrum* não chega a ser um método, pois especifica apenas o que deve ser feito, mas não o como deve ser feito, porque “o Scrum sempre irá requerer adaptações para os contextos específicos das organizações” (FERREIRA, 2020, p. 1). Em vista disso é preciso entender como funciona o *Scrum*, para que seja integrado em suas etapas com ferramentas de Design Estratégico – proposta deste estudo a fim de atendimento a empresas de moda e vestuário na qualificação de produtos para exportação.

2.5.2 Princípios e Responsabilidades

Scrum é fundamentado nas teorias empíricas de controle de processo, ou seja, como empirismo afirma que o conhecimento vem da experiência e de tomada de decisões baseadas no que é conhecido (SCHWABER e SUTHERLAND, 2013, p. 4). O *Scrum* emprega uma abordagem iterativa e incremental para aperfeiçoar a previsibilidade e o controle de riscos, sendo apoiada nos três pilares idealizados pelos autores: transparência, inspeção e adaptação. E, junto aos três, os valores defendidos pelos autores são: comprometimento, coragem, foco, abertura e respeito (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013, p. 5), conforme mostra a Figura 18:

Figura 18 – Pilares e Valores *Scrum*

Fonte: FERREIRA (2019, p. 2).

Na opinião de Ferreira (2019, p. 1):

- Para a transparência: é preciso que os envolvidos usem uma linguagem comum compreendida por todos para que a comunicação flua. Tudo que envolve o projeto deve ser visto por todos;
- A inspeção tem que ser constante e o *Time Scrum* deve sempre se perguntar: como podemos melhorar? A inspeção é sempre preventiva e não corretiva;
- Não importa em qual momento está o processo, se a inspeção determinar que não há progressão, é preciso adaptar. E essa adaptação pode ser motivada por diversos fatores: mudanças de mercado, concorrentes, necessidades do cliente, necessidades do negócio, hipóteses invalidadas, etc..

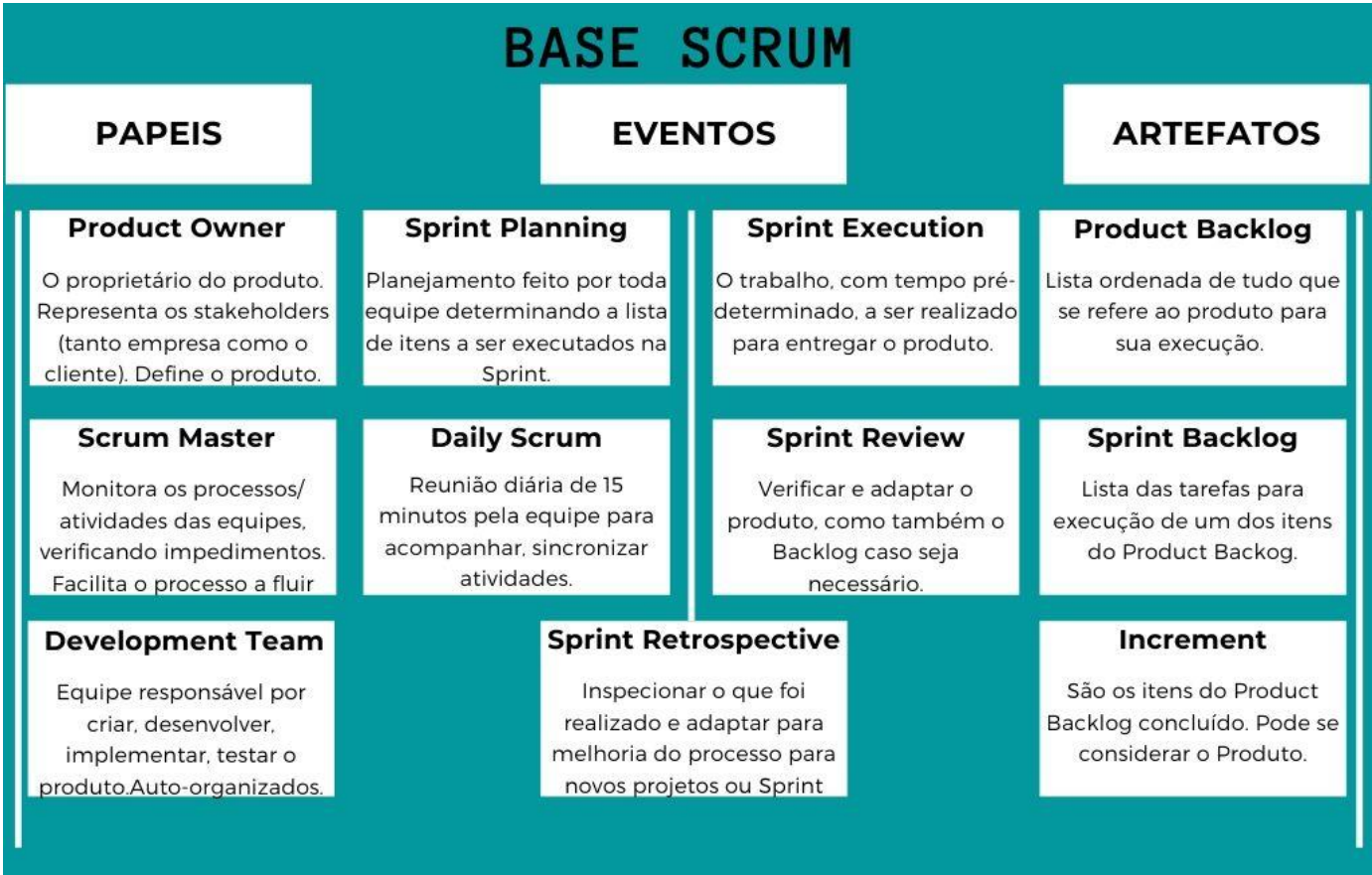
Os valores do *Scrum* são amplos e excedem a barreira do projeto, pois uma equipe com valores definidos e comprometimento pessoal e coletivo resulta no alcance aos objetivos determinados no projeto e fora dele.

2.5.3 Papéis e Estrutura *Scrum*

O *Scrum* é simples e possui uma grande coleção de componentes obrigatórios entrelaçados (SCRUM.ORG, 2020). Focado em aspectos gerenciais como requisitos, prazos, custos, operacional, etc., o *Scrum* é usado para implementar o desenvolvimento ágil no planejamento e desenvolvimento de projetos/produtos complexos.

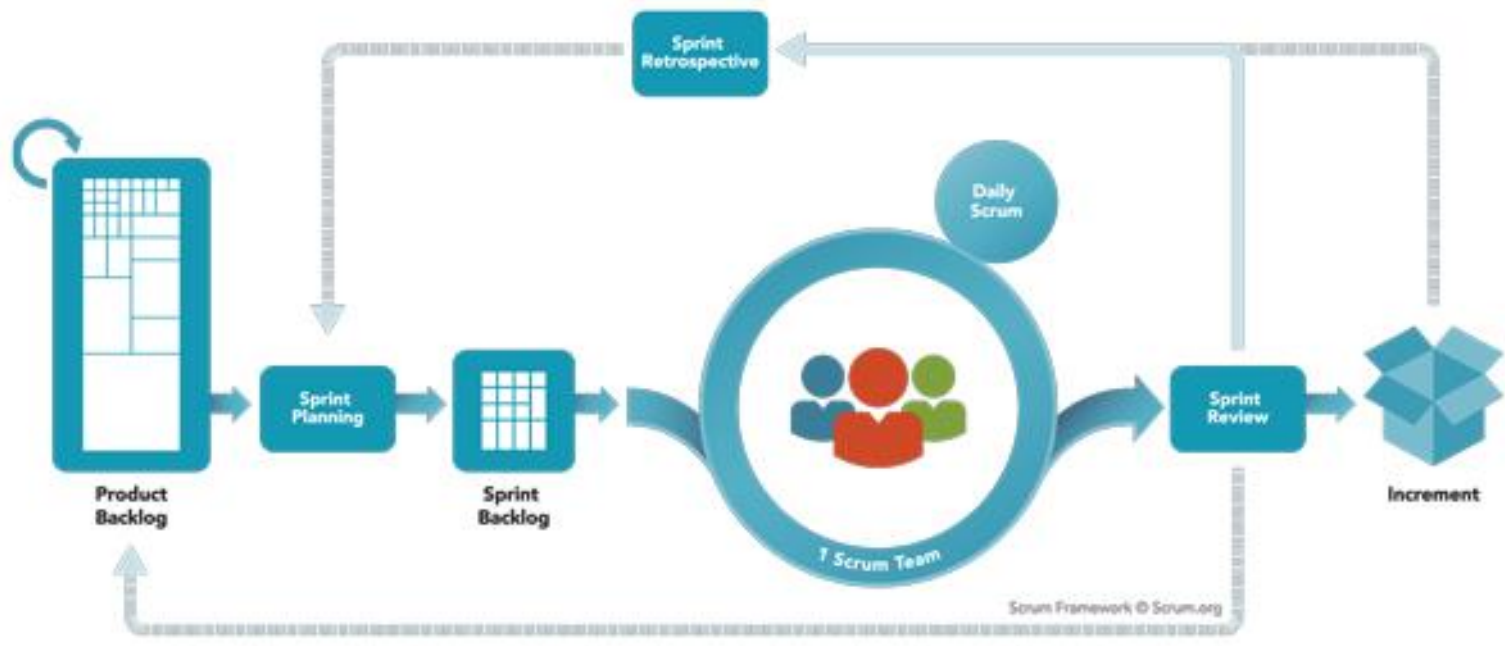
A base fundamental do *Scrum* é dividida nas partes e responsabilidades, segundo Schwaber e Sutherland (2013), conforme Figura 19:

Figura 19 – Base *Scrum*



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A Figura 20 mostra o ciclo *Scrum* em ação, extraído do Scrum.Org (2020):

Figura 20 – *Framework Scrum*

Fonte: Scrum.org (2020).

O ciclo *Scrum*, de uma forma geral, é dividido em três partes: Pré-jogo, Jogo e Pós-Jogo. (SCRUM.ORG, 2020; SCHWABER; SUTHERLAND, 2013):

- Pré-jogo é onde se encontra o planejamento e estabelecimento das definições do projeto do produto – *Product Backlog*;
- Jogo é o desenvolvimento do produto propriamente dito – *Sprint* e seus ciclos;
- Pós-Jogo é o fechamento do projeto e revisões do mesmo.

O fluxo se inicia pelo *Product Backlog*, onde está contida a lista de necessidades do cliente, os requisitos e o que precisa ser desenvolvido no projeto. Não é uma lista fechada e pode evoluir constantemente, conforme o andamento do processo (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013). Nesta fase o *Product Owner* organiza e prioriza as necessidades para o desenvolvimento posterior.

O trabalho, por conseguinte, é dividido em ciclos chamado *Sprint*, que é o conjunto de tarefas que devem ser executadas pela equipe (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013, p. 8). Para Sutherland (2014, p. 27), a equipe *Scrum* contida no *Sprint* deverá ser multidisciplinar, discutindo entre si e se auto gerenciando, pois não há níveis hierárquicos, somente o comprometimento com o objetivo. Nas *Sprints* estão contidas planejamento, reunião diária, desenvolvimento, revisão e retrospectiva. Segundo o Scrum.Org (2020, p. 1), tais eventos são usados para criar uma regularidade e minimizar necessidades de reunião, todos têm um tempo pré-estabelecido, evitando desperdício de tempo no alcance dos objetivos.

O motivo de dividir a entrega dos projetos em pequenos *Sprints* é porque mantém o controle sobre surpresas. (SUTHERLAND, 2014, p. 27).

Na *Sprint Planning* é definido o que vai ser feito, por quem/equipe será feito tarefas específicas. Ou seja, é definido qual a meta de cada *Sprint*, para isso a equipe é reunida a fim de responder quaisquer dúvidas a respeito das metas estabelecidas. Isso porque, logo em seguida, na *Sprint Backlog* as tarefas são postas na ordem que devem acontecer, com prioridades bem definidas e também explicita o tempo de duração de cada atividade, como também o tempo total da equipe, dimensões relevantes no planejamento do trabalho.

Prontamente inicia-se a *Sprint Execution* – o desenvolvimento do produto propriamente dito. O papel do *Scrum Master* é facilitar o trabalho do *Team Development*, para que haja o mínimo de impedimento do fluxo do processo, ou seja, evitar interrupções dentro do processo ou fora do fluxo que façam com que a equipe pare a execução (SCRUM.ORG, 2020).

Dentro da *Sprint* acontece o *Daily Scrum*. Uma reunião diária curta, de até quinze minutos, onde toda a equipe mostra o que foi feito, o que está sendo feito e o que falta fazer para o cumprimento das tarefas. Ou seja, é uma reunião que auxilia a coordenação, promovendo a colaboração e onde todos os envolvidos expõem seus trabalhos e possíveis dificuldades e, com isso, todos possam encontrar apoio e soluções (SCRUM.ORG, 2020; SCHWABER; SUTHERLAND, 2013).

Após a finalização da tarefa da *Sprint*, a *Sprint Review* acontece. É onde o time se reúne ao *Product Owner* para mostrar o resultado deste produto e então ser aprovado. Ou seja, o objetivo da revisão da *Sprint* é uma prestação de contas, como também avaliação do trabalho para que haja uma melhoria contínua do processo e produto final (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013). A revisão é essencial no processo porque é exatamente onde se verifica que o que está sendo feito está de acordo com o esperado e caso não esteja, é preciso adaptar – seja o processo ou o produto. Para Brod (2018, p. 70), “essa interação é extremamente valiosa na melhoria contínua do processo, no aumento de sua produtividade”.

Para Ferreira (2020, p. 1), a revisão é onde o produto “é apresentado para consumidores, usuários, clientes, gestores, time *Scrum* e demais *stakeholders* com o objetivo de obter um feedback”, antes da conclusão. Nesse momento é onde o consumidor realmente testa os incrementos (produto) no final de cada *Sprint* e as informações obtidas podem voltar como itens para o *Product Backlog*, tornando esta etapa fundamental no processo.

Após o produto definido como “Pronto”, na visão do *Scrum*, e entregue, há a *Sprint Retrospective*. É o momento em que a equipe se reúne para discutir sobre o que aconteceu durante a *Sprint*, vai elencar pontos positivos e negativos, como soluções para evitar que problemas se repitam (SCRUM.ORG, 2020; SCHWABER; SUTHERLAND, 2013). As informações obtidas auxiliam não somente o fluxo do trabalho, como o projeto como um todo, colaborando com a estratégia de negócio inicialmente proposta pelo *Product Owner*.

Em suma, a vantagem do *Scrum* é a abordagem que busca entregar resultados de forma ágil com menor custo, em menos tempo ou retrabalho. Diferentemente da abordagem convencional em cascata, a abordagem *Scrum* mostra que as etapas podem ser executadas em curto espaço de tempo, simultaneamente e com revisões diárias de acordo com mudanças

internas e externas (que pode envolver os clientes) – o que propõe a melhoria do processo e adaptações do produto para um resultado mais assertivo.

Empregar essa estrutura utilizando as ferramentas do design estratégico no processo é uma maneira de conferir eficiência, agilidade e qualidade ao projeto e produto final – atendendo ao objetivo inicial de desenvolver e qualificar produtos de vestuário para exportação.

2.5.4 *Scrum* e o Design Estratégico

A utilização da estrutura *Scrum* para este estudo junto ao design estratégico foi pensada porque ambas podem ser complementares, as duas metodologias possuem em comum abordagens multidisciplinares e de integração, dos quais podemos frisar:

- O *Scrum*, por ser uma estrutura para gerenciamento de projetos que enfatiza o trabalho em equipe, a responsabilidade e o progresso iterativo em direção a uma meta, enquanto isso;
- O design estratégico necessita da integração de todos os envolvidos em um projeto (de forma multidisciplinar) para, em conjunto, os conceitos e abordagens explicitados possam alcançar a meta estabelecida.

Existem muitas propostas de metodologias para desenvolvimento de produtos que atendem diversas áreas dentro e fora do design. E os autores já estudados concordam que não existe fórmula mágica e que a eficiência do método vem da adaptação. No Guia *Scrum* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013) os autores ressaltam a importância de fazer adaptações e ajustes que adéquem produtos aos contextos necessários, pois o *Scrum* é adaptável e irá necessitar de ajustes e ferramentas de suporte para execução do projeto. Tais ferramentas estão disponíveis na teoria e prática do design estratégico e foram aqui descritas.

Evidências do resultado eficiente do uso do método ágil *Scrum* combinado ao design vêm de uma pesquisa realizada por Jakob Nielsen, um estudioso reconhecido na área de design, com foco em UX Design (Design Centrado no Usuário). De acordo com a pesquisa, os membros do time (UX Designers) ficaram satisfeitos tanto com o uso do método ágil como com os resultados. Os autores apontaram dois aspectos relevantes, um aumento da integração do time no processo e a contribuição relevante dos designers com experiência e conhecimento geral sobre os usuários, que puderam ajudar o time a entender como alterar os métodos tradicionais de design ou desenvolvimento oferecendo melhor suporte aos *development team* (time do desenvolvimento) para melhores resultados (NIELSEN, 2008, p. 5).

Sendo assim, a vantagem de utilizar o método ágil se dá pela maior visibilidade sobre todos os requisitos do projeto e etapas do processo de desenvolvimento do produto qualificando-o para a exportação. O design estratégico, com sua visão holística sobre o processo, alimenta as equipes com as informações necessárias para ajustes e adaptações que

contribuam com a criação de um produto adequado aos objetivos iniciais de exportação, aumentando a chance de ter sucesso em um novo mercado com um produto condizente com as expectativas dos *stakeholders*.

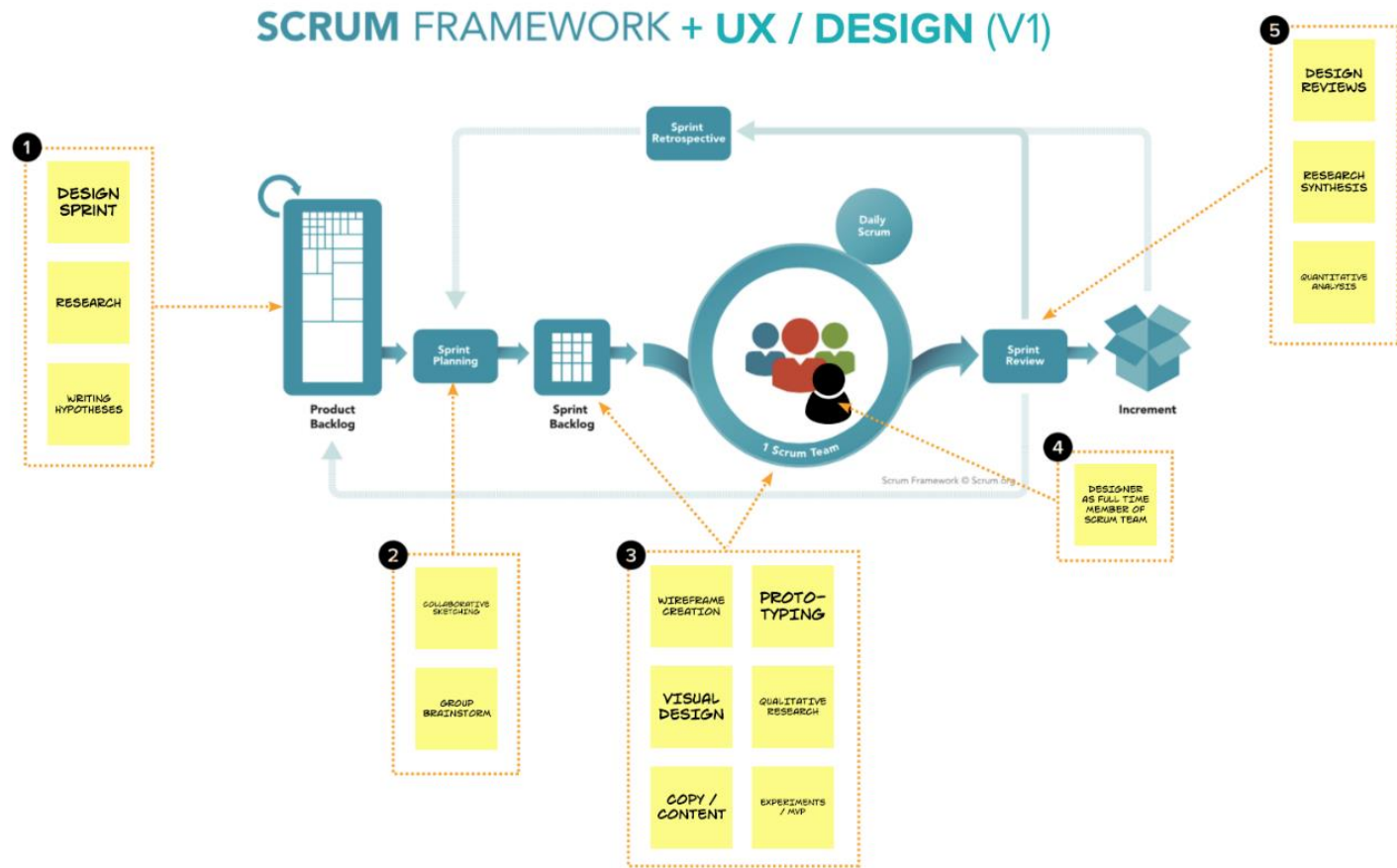
Para Helder de Paula – profissional da área de design e inovação – há duas formas de incluir atividades do design em metodologias ágeis como *Scrum*: ajudar a definir o *Product Backlog* e a segunda é colocar as tarefas do design dentro do trabalho do *Scrum Team* (time *Scrum*) como atividades específicas. Cada time vai aprendendo junto como criar a melhor forma de trabalhar, usando os valores da metodologia ágil como guia (PAULA, 2018, p. 1). Os especialistas da MJV Innovation (2018) corroboram alegando que “ao trabalharem de forma coesa, o Design e o *Scrum*, juntos, garantem flexibilidade, adaptabilidade, escalabilidade, qualidade, produtividade e melhora da comunicação. Isso facilita e empodera todos os projetos” (MJV, 2018, p. 1).

Envolver designers de forma estratégica junto às equipes *Scrum* e *stakeholders* – com suas diferentes expertises – no processo de criação e desenvolvimento de novos produtos pressupõe maior tangibilização de ideias e conceitos. Quanto ao uso das ferramentas do design, Glauco Primo, sócio proprietário da empresa Enllite Solutions, defende que “é importante que o designer participe das reuniões de planejamento do novo projeto, que ele esteja a par de todos os requisitos do sistema; o designer tem que entender cada funcionalidade do sistema” (PRIMO, 2012, p. 1). A respeito disto, Gothelf (2018, p. 3) enumera atividades de design no processo *Scrum* como uma forma de auxiliar empresas que trabalham com design, mas precisam de métodos ágeis para concepção dos produtos. São eles:

1. No *Backlog* do Produto (contém as partes da visão mais ampla do projeto), atividades como *Design Sprints*, Pesquisa (qualitativa, todos os tipos) e redação de hipóteses ajudam a injetar realidade e foco no cliente nesses itens;
2. O planejamento da *Sprint*, perguntas como "Como será a aparência?", "Quais são as exceções com as quais precisamos lidar?" pode ser respondido com ferramentas de design, cujos designers são bons em facilitar;
3. O trabalho de design (em todos os âmbitos tangíveis e intangíveis) deve entrar no *Backlog* do *Sprint* – e é então executado pelos designers principalmente, também em colaboração com o restante da equipe de *Scrum*. A chave é permitir que todos os membros da equipe trabalhem em paralelo;
4. A única maneira da etapa 3 citada acontecer com a colaboração paralela com desenvolvedores, gerentes de produto e mestres do *Scrum* é se houver um designer em tempo integral na equipe para gerar o resultado esperado;
5. A revisão do *Sprint* é uma oportunidade de dar uma olhada, juntos como uma equipe, no resultado que a equipe gerou durante o *Sprint*. Essa também é uma oportunidade de revisar o que aprendemos durante o *Sprint* (também conhecido como resultados). Atividades como revisões de projeto, discussão e debate sobre síntese de pesquisa e análise quantitativa informam o trabalho que estamos pensando em divulgar e nos ajudam a focar nossa próxima prioridade.

Uma amostra da aplicação do design nas etapas do *Scrum* foi desenvolvida por Gothelf (2018), como mostra a Figura 21:

Figura 21 – Estrutura *Scrum* + DESIGN



Fonte: GOTHELF (2018, p. 2).

Sob essa perspectiva, a eficiência e alcance do resultado acontecerá se pensar e agir design em todas as etapas, utilizando as ferramentas necessárias para otimizar resultados. Como realça Primo (2012, p. 2), “as ferramentas do design podem atuar antes da *Sprint* com especificações do produto, durante a *Sprint*, respondendo a mudanças e adaptações, e depois da *Sprint*, com a experiência do usuário”.

Bestmann (2019), fundador da *Strive Innovation Studio*, aponta:

Somente o Scrum não garante que sua equipe entregue consistentemente produtos impactantes e verdadeiramente envolventes [...]O Scrum e outras estruturas ágeis carecem de práticas específicas para integrar sistematicamente as atividades de design no processo de desenvolvimento (BESTMANN, 2019, p. 2-3 – tradução nossa).

Visto isso, o design estratégico orienta a empresa a viabilizar, tecnologicamente e economicamente, o que pode ser interessante tanto para a organização como para o usuário final. Em suma, o *Scrum* é uma abordagem para resolução

de problemas e entrega de soluções, enquanto que o design estratégico é uma abordagem para encontrar e entender problemas.

2.6 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: ASPECTOS RELEVANTES A SER APLICADOS NA PESQUISA

A Globalização, definitivamente, mudou a forma de fazer negócios, integrando em uma escala mundial relações sociais, culturais, político e econômicas. Empresas de diversos setores sentiram e continuam a sentir seus efeitos, especificamente no comércio de bens manufaturados – que, nesta dissertação, limita-se ao vestuário. A expansão empresarial, principalmente após a globalização, não se limita mais ao mercado interno, utilizando, portanto, a internacionalização como estratégia de negócios. E, ao se tratar de empresas de vestuário, enfoque deste estudo, o uso da exportação passa a ser um caminho de grande interesse para empresários, profissionais e estudiosos do setor, principalmente com o cenário econômico de cambio de dólar favorável ao aumento das exportações brasileiras, potencializado pela perspectiva de redução dos impostos e redução do custo Brasil pelos projetos de infraestrutura em andamento. Vários estudos mostraram, conforme relatado na presente dissertação, que estes fatores macroeconômicos são relevantes para o desenvolvimento de uma cultura exportadora no Brasil.

Sendo assim, informações aprofundadas sobre os meios basilares para empresas exportarem seus produtos ou serviços é de fundamental importância como um requisito primário na tomada de decisões. A objetividade pertinente dos estudiosos no assunto relacionado ao Comércio Exterior e Exportação, como Minervini (2008) e Dabbah (2001), foram propícios para este estudo a fim de elucidar os trâmites burocráticos, por exemplo, desconhecidos da rotina de empresas do vestuário e que podem ter influência diretamente sobre produtos e serviços e, por consequência, na tomada de decisão estratégica visando exportação.

Os autores ainda elucidam a importância da facilidade de acesso a informações em órgãos ou instituições (sejam elas privadas ou governamentais) de apoio ao empreendedor/empresário, para que consigam alinhar seus objetivos de entrada em um novo mercado com as exigências impostas pelo negócio em si. Algumas agências e organizações de apoio são:

- ME (Ministério da Economia)
- MDIC (Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior)
- Invest & Export Brasil – Guia do Comércio Exterior e Investimentos
- FIESC, FIESP ou qualquer Federação das Indústrias do Estado onde a empresa está situada
- SEBRAE
- APEX Brasil

- Associações Comerciais e Câmara de Comércio
- Embaixadas e Consulados

Tais instituições têm o intuito de nortear empresas na busca pelo êxito na internacionalização dos negócios com dados relevantes, porém se faz necessária a adição de conhecimento específico e a busca de dados relacionados a produtos do vestuário, que possuem características específicas a serem priorizadas no contexto. Sendo assim, órgãos específicos podem auxiliar empresas com informações necessárias para desenvolvimento ou adaptação do produto em mercados internacionais. Além das citadas anteriormente, acrescentam-se:

- ABEST
- ABIT
- ABNT
- INMETRO

Informações a respeito de normas e regulamentos técnicos sobre produtos de vestuário, comércio e mercados são cruciais na concepção de produtos, tanto quanto o fator tendências de moda e conceito, que trazem ao escopo dos negócios o componente intangível do produto e marca. O que leva a pontuar ainda neste contexto o conhecimento relevante da cultura e sociedade, que contém aspectos abstratos que podem influenciar de forma direta a própria escolha do país a ser exportado, como também a proposta de design para obter êxito no mercado de destino.

Para aplicar o design num contexto além do estético/funcional, utilizando para tal o estudo do design estratégico e suas ferramentas, espera-se contribuir para a definição de requisitos de projeto, organização e visualização de informações facilmente compartilhadas por um time multidisciplinar, elaboração e teste de hipóteses de solução, mudanças contínuas e melhorias pontuais, associadas para a resolução de problemas e criação de estratégias de negócios pelas organizações. Especialmente mercados internacionais trazem um contexto complexo e multifacetado que dificulta a qualificação de produtos para a exportação, seja no desenvolvimento de novos produtos ou a qualificação de produtos existentes no portfólio das organizações envolvidas na internacionalização.

O conhecimento das ferramentas do design estratégico citada por Santos (2000), Zurlo (2010) e Meroni (1999), foram importantes como fonte de informação primária no assunto, mas foi o estudo complementar de Maffazioli (2012) sobre o uso das ferramentas que orientou para o conhecimento necessário ao objetivo deste estudo, que é apoiar empreendedores a internacionalizarem suas empresas, utilizando a exportação como estratégia de negócio.

Para ilustrar o exercício da prática de uso do design de forma estratégica nos negócios, *cases* de empresas como H.Stern, Osklen, Dudalina, por exemplo, citadas neste estudo, auxiliaram na clarificação a respeito da possibilidade de contribuição de ferramentas, cujo conhecimento que vai além de criação, para desenvolver produtos qualificados para

mercados estrangeiros, levando em consideração especialmente aspectos de negócios. Alinhado a este cenário de informações, partiu-se para estudos de metodologias de trabalho e processos onde informação, envolvidos no negócio e a tomada de decisão referente às informações recebidas pudessem ser geridas em conjunto e de forma organizada e, conseqüentemente, contribuir para a obtenção de resultados satisfatórios. Chegou-se, portanto, na Metodologia Ágil *Scrum*, cuja estrutura desenvolvida por Schwaber e Sutherland (2013) tem como objetivo otimizar os fluxos de trabalho, melhorando a produtividade dos projetos com as informações obtidas e disseminadas de forma eficaz e eficiente – aumentando assim as chances de colher resultados na forma de produtos/serviços mais assertivos, em menos tempo e acompanhando as constantes mudanças mercadológicas.

A proposta deste estudo compõe o uso das ferramentas do design estratégico, sob uma estrutura de gestão de processos (*Scrum*) que seja capaz de auxiliar empresas que buscam desenvolver produtos de vestuário para exportação e necessitam de meios para que os dados obtidos no processo sejam geridos e utilizados de forma adequada para evitar prejuízos para os negócios.

Este capítulo, portanto, buscou cumprir com a pertinência teórica a respeito dos conceitos de maior relevância para esta pesquisa, empenhando-se para que empresas do setor têxtil/vestuário/moda possam ser beneficiadas com a possibilidade de melhoria nos seus negócios através do breve conhecimento fornecido. Cabe agora avançar para a apresentação dos Procedimentos Metodológicos deste estudo a fim de maior entendimento e transparência das etapas da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a fundamentação teórica, este capítulo descreve o conjunto de procedimentos metodológicos aplicados que ajudaram na investigação do problema da dissertação – cujo objetivo é propor etapas de um processo de preparação para exportação de produtos do vestuário.

Para uma melhor visualização, segue um infográfico das etapas do Capítulo 3, conforme Figura 22:



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

De acordo com Silva e Menezes (2005), existem várias formas tradicionais de qualificar uma pesquisa. Porém, para esta pesquisa foram usadas as formas mais utilizadas:

- quanto à sua natureza ou finalidade;
- quanto à abordagem do problema;
- quanto aos objetivos;

Quanto à natureza desta dissertação, trata-se de uma pesquisa aplicada que, segundo Silva e Menezes (2001, p. 20), objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas. Para Gil (2019), a pesquisa aplicada abrange estudos com a finalidade de resolver problemas no âmbito das sociedades, mas pode contribuir para o conhecimento científico e sugerir a investigação de novos questionamentos. O que para esta dissertação discorreu conhecimentos sobre metodologias ágeis e uso de ferramentas do design estratégico a fim de propor etapas para preparação de produtos do vestuário para exportação.

Quanto à abordagem do problema, classifica-se como pesquisa qualitativa, que para Gerhardt e Silveira (2009) “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 31). É através dela que o pesquisador irá buscar o porquê das coisas, mas não quantificando devidos os aspectos da realidade que não podem ser quantificados e sim ser compreendidos, como enfatiza Deslauriers (1991): “o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas – sejam elas pequenas ou grandes, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações” (DESLAURIERS, 1991, p. 14).

Quanto aos objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva, pois visa descrever “as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis” (GIL, 2008, p. 28). Baseando-se, portanto, nas caracterizações do objeto de estudo e no estágio ainda preliminar de conhecimento de design estratégico, metodologia ágil scrum, alinhado às estratégias de exportação como estratégia mercadológica de empresas de moda, acredita-se no método de pesquisa descritiva a fim de proporcionar tal conhecimento. Cabendo ressaltar que neste tipo de pesquisa não há envolvimento do pesquisador.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a busca por informações para a elucidação do fenômeno ou fato que o pesquisador quer desvendar (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 68). Os procedimentos técnicos utilizados nesta dissertação se dão através da pesquisa bibliográfica e documental desenvolvida a partir de material já elaborado (GIL, 2008, p. 50), além de materiais publicados em internet com teor científico e mercadológico.

A coleta de dados utilizou dados de uma empresa de moda na pesquisa de campo a fim de buscar compreensão na prática sobre a aplicação dos estudos científicos adquiridos. Para isto, foi preparada uma entrevista semiestruturada aos participantes da empresa - tanto CEO quanto funcionários que participam do fluxo de processos, como secretária executiva e duas funcionárias polivalentes (fazem trabalho de montagem, estoque e organização da fábrica), cujos nomes não foram

citados para preservar seus direitos particulares de imagem e exibição de dados. Para Gerhardt e Silveira (2009), a entrevista informal, porém semiestruturada, possibilita ao pesquisador um conhecimento mais profundo sobre a temática investigada, enquanto Gil (2008, p. 117) a conceitua como “uma forma de interação social, mais especificamente uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”, cuja vantagem é que “a entrevista oferece maior garantia de respostas do que o questionário” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 73).

A entrevista foi realizada em diversas etapas, conforme a visita à empresa, valendo-se de cada etapa ser levantado questionamentos sobre diversos temas ao que se refere ao produto e gestão de processos e negócios. sendo que, algumas das questões da entrevista orientaram para a coleta de dados adicional através da observação *in loco*, cabendo citar a definição por Marconi e Lakatos (2003):

Uma técnica de coleta de dados para conseguir informação e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também examinar fatos e fenômenos que se desejam estudar (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 190).

A observação obriga o pesquisador a ter um contato mais próximo com o objeto de estudo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 74), desempenhando papel imprescindível, pois ajusta a realidade ao que já se sabe e que foram adquiridos em dados anteriores. A vantagem da técnica de observação está em propiciar a obtenção de dados não contemplados em questionários ou entrevistas, contribuindo, portanto, ao pesquisador durante toda a pesquisa científica (GIL, 2008, p. 110-111; MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 191-192).

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados bibliográficos, documentais e provenientes de registros estatísticos, governamentais adquiridos foram analisados conjuntamente com os dados oriundos da pesquisa de campo de forma qualitativa. Assim, “para analisar, compreender e interpretar um material qualitativo, faz-se necessário superar a tendência ingênua a acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente ao pesquisador” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 84).

A longo da coleta através da entrevista semiestruturada, alguns pontos citados foram confirmados ou confrontados com as observações por parte do pesquisador durante o processo, tornando-se importantes para análise posterior. Ambas formas de pesquisas procuraram tratar de assuntos referentes ao processo de exportação e desenvolvimento de produtos para este fim, porém levando em consideração o contexto em que a empresa estava inserida juntamente ao fluxo de processo. A análise do conteúdo extraído, juntamente com as imagens coletadas através de fotografias e documentos técnicos de produto, permite a investigação dos dados em múltiplas perspectivas, como cita Krippendorff (1990):

Em qualquer mensagem escrita, simultaneamente, podem ser computadas letras, palavras e orações; podem categorizar-se as frases, descrever a estrutura lógica das expressões, verificar as associações, denotações, conotações e também podem formular-se interpretações psiquiátricas, sociológicas ou políticas (KRIPPENDORFF, 1990, p. 30).

Ou seja, a análise de conteúdo na pesquisa não se restringe ao que foi dito, mas ao longo da observação durante a entrevista informal, fazendo análise das respostas de forma aprofundada, mas sem perder o rigor científico.

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A fim de ser cumprido o objetivo deste estudo, faz-se necessário sua delimitação, que é fixar sua extensão, abrangência e profundidade. Ao delimitar, estabelecemos limites.

O primeiro critério para delimitação desta pesquisa é o espacial. Para Gil (2004), “por ser a pesquisa social eminentemente empírica, é preciso delimitar o local da observação, ou seja, o local onde o fenômeno em estudo ocorre” (GIL, 2004, p. 162). A seguir, partem-se como *locus* da observação uma empresa de moda catarinense Mogadicho, cuja estratégia mercadológica de internacionalização dos negócios norteou a busca pelo conhecimento em específico de um fenômeno recorrente que é internacionalização através da exportação de produtos do vestuário, como a adequação de produtos para este fim.

O segundo critério é a delimitação temporal, isto é, “o período em que o fenômeno a ser estudado será circunscrito” (GIL, 2004, p. 162). A realização da pesquisa, portanto, situa-se em tempo presente, evidenciando um pouco da história pelo qual a organização seguiu sua trajetória a fim de tomar decisões mercadológicas referentes ao fenômeno da exportação. Quanto à delimitação da população, consiste na definição de quem será objeto da pesquisa (RUDIO, 1985, p. 72-75), que neste caso o “quem” é a empresa catarinense Mogadicho, onde ocorreram a entrevista e observação *in loco*.

Com relação às especificidades desta dissertação, as limitações ocorrem com ênfase dada ao conteúdo que se refere a exportação, design estratégico e metodologia ágil, com o propósito de aprofundar em assuntos que se referem à preparação de produtos do vestuário para exportação. Em relação à descrição do fenômeno, permite utilizar como um meio de conhecimento tais resultados para aplicação em outras organizações.

Dessa forma, cabem algumas considerações em relação às restrições desse estudo:

- A pesquisa pode ser reproduzida, mas não se pode afirmar que os resultados da aplicação das ações em uma determinada empresa sejam iguais ou semelhantes a outras – é preciso levar em consideração diversos fatores, desde empreendimento, objetivos pessoais e mercadológicos até econômico e sociocultural em que as empresas estejam inseridas;
- O processo de exportação tem sua teoria específica, porém não se pode afirmar que a prática será igual para todas as organizações;

- A conclusão pode ser aplicada em outras empresas, mas sempre levando em consideração as peculiaridades de cada processo e que até mesmo o uso das ferramentas pode ser distinto, levando a resultados distintos.

Diante desses critérios, trataremos sobre o campo de observação a fim de elaborar o estudo com base no tema proposto para esta dissertação.

3.5 PESQUISA DE CAMPO

Gil (2008) explicita que “no estudo de campo estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de estrutura social, ou seja, ressaltando a interação dos seus componentes” (GIL, 2008, p. 57). Enfatizada por Gerhardt e Silveira (2009), é caracterizada pelas investigações que vai além da pesquisa bibliográfica e documental, e se realiza *in loco*.

Os questionamentos a respeito da internacionalização de negócios através da exportação de produtos de vestuário por parte da marca Mogadicho foram causa primária para este estudo, tornando-se, portanto, amostra principal da pesquisa de campo. A partir deste objetivo, partiu-se para uma segunda amostra: pesquisas por entre os órgãos privados e governamentais, além de *cases* de sucesso de empresas reconhecidas no setor têxtil e vestuário que utilizaram tal estratégia mercadológica a fim de conduzir o estudo com informações de experiências reais de negócios para conhecimentos além do âmbito acadêmico.

Em órgãos idôneos como Sebrae, APEX-Brasil, ABIT, etc., assim como estudos científicos e de mercado, foi possível encontrar informações a respeito de empresas as quais pudesse auxiliar no estudo para esta dissertação. As informações de marcas de moda que obtiveram êxito na internacionalização se tornaram uma amostra limitada que foi utilizada como fontes complementares para este estudo e nortearam para a escolha do objeto de estudo.

Esta dissertação não trata de um Estudo de Caso, porém foi preciso inteirar-se dos dados gerais da empresa em questão para conhecer processos os quais levaram a diretoria da empresa à nova estratégia de negócios. Assim sendo, dados da empresa, sua estrutura organizacional, suas ações de design e estratégias competitivas servirão como base fundamental para resolução de problemas que se referem a fluxo de processos e de produto e que pode contribuir para que outras organizações com problemas similares obtenham esse conhecimento.

3.6 COLETA DE DADOS

Conforme descrito ainda neste capítulo, os dados foram coletados em duas etapas macro: pesquisa de campo na empresa para captar objeto do estudo e pesquisa bibliográfica/documental relevantes ao campo científico profissional para sustentação teórica.

O resumo das etapas da pesquisa ocorreu da seguinte forma, exposta no Quadro 12:

Quadro 12 – Etapas Coleta de Dados

| ETAPAS DA PESQUISA | PERÍODO |
|---|---|
| Levantamento Bibliográfico/Documental | Jan/2019 a Mar/2019 |
| Estudo sobre Exportação e <i>Cases</i> | Abr/2019 a Jun/2019 |
| Estudos sobre Design Estratégico e <i>Cases</i> | Jun/2019 |
| Estudos sobre Metodologias Ágeis e <i>Cases</i> | Jul/2019 |
| Pesquisa de Campo e de Observação (Levantamento de Dados Documentais da empresa e entrevista) | 4h / 5 visitas Out e Nov/2018; fev, Abr e Jun/2019 |
| Análise dos dados coletados | Fev a Abr/2020 |
| Elaboração do Documento Final | Mai a Out/2020 |

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Apresenta-se, portanto, no capítulo seguinte, toda análise dos dados levantados ao longo da pesquisa que serviram de apoio a proposta de resolução do questionamento que levam ao alcance dos objetivos desta dissertação.

4 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo oferece a descrição da pesquisa de campo realizada para compreensão sobre a empresa, seus processos e a problemática em que está inserida. A busca por soluções a respeito de desenvolvimento de produtos para exportação por parte da marca Mogadicho desencadeou interesses basilares sobre a empresa e como ela chegou à percepção de estratégias mercadológicas em âmbitos internacionais como objetivo.

4.1 AMBIENTE DA PESQUISA

A Mogadicho é uma marca de moda masculina em sua essência, embora tenha investido pontualmente em oferecer produtos de vestuário feminino. Há trinta anos atuando no mercado nacional, possui uma infraestrutura física e de funcionários menor do que os números de venda coletados na pesquisa documental.

Segue no Quadro 13 uma breve descrição de suas especificidades, cujas informações foram fornecidas pelo CEO da empresa junto à análise de observação por parte da pesquisadora:

Quadro 13 – Dados Gerais - marca Mogadicho

| MARCA MOGADICHO | | |
|------------------|---------------------------|--|
| DADOS GERAIS | | |
| DADOS DA EMPRESA | PORTE | Pequeno |
| | Nº FUNCIONÁRIOS | 04 |
| | TEMPO DE ATUAÇÃO | 30 anos |
| | SEGMENTO | Vestuário masculino, feminino e acessórios |
| | PERFIL CONSUMIDOR | Faixa etária indefinida Público B |
| | PRODUÇÃO MENSAL | XX |
| | TIPO DE FABRICAÇÃO | Terceirizado (PL) |
| | MERCADO DE ATUAÇÃO | Todo território nacional |
| | FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO | Multimarcas - 95% E-commerce - 5% |
| | | |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de formulário de dados do Anexo 1 (2020).

A marca tem sua identidade visual inspirada em um *lifestyle* náutico, que já veio do interesse pessoal do CEO da empresa por velejar. Esse apreço pelo mundo náutico é estendido em toda a forma como a marca é representada (pela logomarca, programação visual de loja, produto e *e-commerce*), como pode ser visto no Anexo 3 desta pesquisa.

Quanto aos clientes da empresa, trata-se basicamente de lojas multimarcas em capitais ou litoral das regiões Sul e Sudeste (poucos no interior dos Estados), sendo a maior ênfase em clubes náuticos ou resorts e participação de feiras náuticas – com enfoque no Rio Boat Show – o maior salão náutico outdoor da América Latina que acontece há 23 anos, nos últimos anos passou a ser sediado no Rio de Janeiro. Além disto, há o *e-commerce* da empresa, que corresponde a 5% das vendas

Em sua trajetória, a marca sempre acreditou na expansão além das fronteiras. Ao se tratar de uma empresa com menor infraestrutura, que anseia por grandes negócios, percebeu-se maior ênfase no problema da internacionalização da marca. Espera-se que as soluções ou caminhos a serem percorridos para alcance dos objetivos de exportação possam auxiliar outras empresas com perfil semelhante.

4.2 VISÕES PARA EXPORTAÇÃO

Após observar o funcionamento da empresa e obter informações através dos meios já explicitados, diversos dados levaram o CEO da empresa à indagação sobre como atender um mercado estrangeiro adequando os produtos às exigências internacionais e até mesmo de que forma isso poderia ser realizado analisando sua estrutura atual de organização e fluxo de processos.

Nos últimos anos, houve alguns dados relevantes no feedback dado por alguns clientes nacionais a respeito da qualidade dos produtos. Não há como enumerar estes dados em razão de terem sido levantados pelo CEO da marca durante atendimento – seja em lojas multimarcas ou durante a participação anual do evento Rio Boat Show –, mas os quesitos de qualidade no produto foram integrados ao desenvolvimento, como por exemplo insumos de alta qualidade utilizados, acabamentos, peças com modelagens padronizadas, etc.. Segundo o entrevistado, grande parte desses clientes comparavam os produtos Mogadicho com peças de marcas internacionais – não exatamente com marcas de luxo, mas em relação à questão de padrões de qualidade internacional – ou seja, as peças não deixavam, em termos de qualidade de produto acabado, a desejar.

Em vista disso, a diretoria – que conhece bem produtos importados – começou uma análise, ainda que superficial e informal, sobre produtos de marcas europeias e americanas similares e constatou que alcançaria o nível de produto que o mercado externo consome fabricando no Brasil. Tal reflexão, aliada à situação econômica da empresa, a situação da economia brasileira, além de fatores vantajosos como alta das moedas como dólar e euro para quem exporta, entusiasmaram o diretor da empresa na busca por novos mercados, haja vista seu entendimento a respeito da árdua tarefa que iria enfrentar para exportar seus produtos.

Considerando os conhecimentos prévios sobre mercados, negócios e exportação, embora não profundos, por parte da empresa, vale ressaltar que há variáveis que podem influenciar na concepção de produtos para exportação. Pode-se destacar que desde a estrutura organizacional e até o processo de desenvolvimento pode implicar no fluxo das informações e na tomada de decisões, não somente no requisito físico do produto final. Em vista disso, os problemas em potencial na aplicação de uma estratégia de exportação poderão ser vistos de forma mais clara no decorrer desta análise.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura da organização aponta como a empresa aloca os departamentos e setores para distribuir as atividades do planejamento e desenvolvimento das peças de vestuário. Pode-se constatar também que a forma como comercializam influencia na organização da estrutura de processos de forma a atender clientes, pois, como a marca está presente em lojas multimarcas, muitas peças do vestuário são desenvolvidas conforme pedido prévio, não caracterizando como uma empresa 100% pronta-entrega. O que se pode notar é que a empresa não desenvolve os produtos voltados para tendências de moda, salvo quanto à questão da cartela de cores (que além das básicas/tradicionais do modelo, utiliza algumas cores pontuais de tendência para o período a ser vendido). Seguem, portanto, parcialmente as tendências do mercado – mais especificamente do cliente – preocupando-se com fatores estratégicos que influenciam o sucesso do produto.

Com relação aos departamentos, a análise revelou que, na ausência de um setor específico, cabe à assistente direta do CEO organizar a estrutura de desenvolvimento conforme demanda, utilizando os terceirizados para iniciar e concluir as etapas do processo a fim de atender seu objetivo – dentre eles estão as *Private Labels*, para fabricação de produtos, Designers (de moda e gráfico – para estampas e programação visual). Os envolvidos nessa estrutura são em número reduzido e multifuncionais e a empresa obteve êxito em seus negócios por muitos anos, mas pode-se notar que não há crescimento significativo com a pouca ou inexistente inovação, que poderia ter sido obtida com a presença de profissionais multidisciplinares (sendo funcionários diretos) ou aplicação de novas estratégias para que a comunicação entre as partes pudesse auxiliar em resultados mais satisfatórios – seja de produto ou de crescimento no mercado em que atua.

Em síntese, notou-se que a empresa prioriza parâmetros de qualidade e estratégicos de mercado – como em nível tecnológico (como o caso de tecidos tecnológicos) quando este é possível ser adotado – ainda que não sejam vistas mudanças internas na cultura organizacional para alcançar inovação, como maior participação dos funcionários na busca por novas metodologias de processos ou produto e a já citada falta de profissionais específicos (designers) para isso.

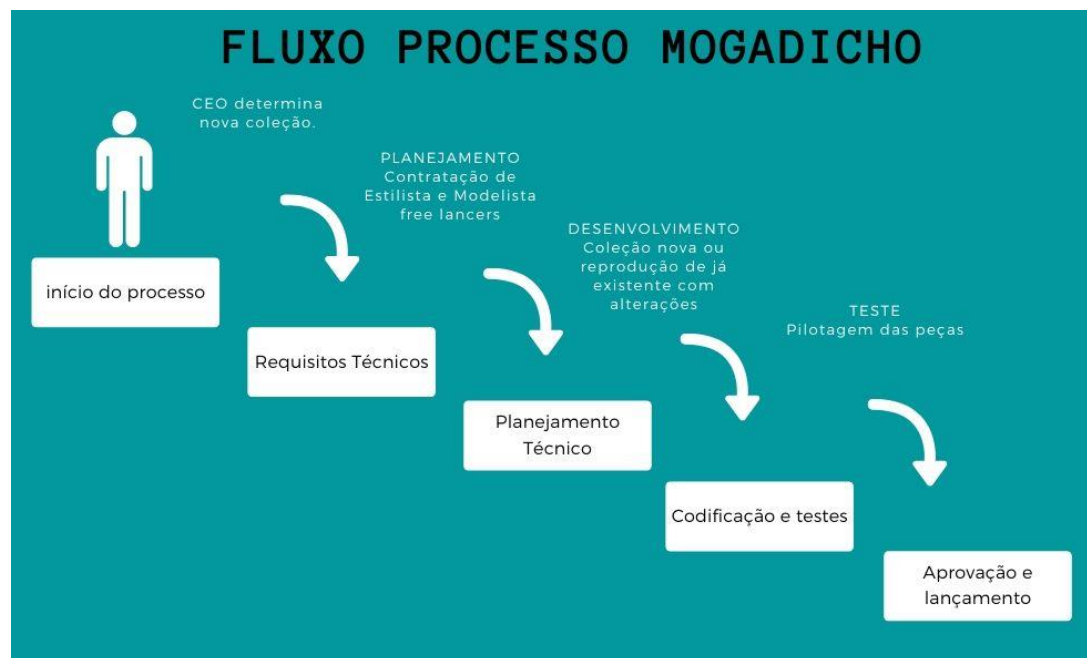
Os objetivos de expansão para mercados internacionais são audaciosos e ambiciosos quando se observa o histórico e estrutura da empresa, muitos deles são inovadores. Porém, para a estratégia de exportação requisitada, cabe uma mudança na estrutura organizacional – como a composição de um setor bem definido, com uma equipe (ainda que temporariamente contratada) para que haja comunicação e desenvolvimento de forma clara e eficaz nos processos – desde fomento de vendas, pesquisa, análise, teste e fabricação do produto final.

4.4 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

O processo de desenvolvimento de produto da empresa mostra que o fluxo da informação ocorre mediante análise de mercado (feita pelo CEO e assistente administrativa), análise das vendas anteriores e demanda atual até a decisão de criação, desenvolvimento, pilotagem e venda.

Quanto ao processo, identificaram-se vários indícios de que a marca em questão utiliza um fluxo de processos em cascata linear – o processo seguinte é iniciado quando o anterior é finalizado – ocorrendo com isso uma comunicação que deixa a desejar quanto a itens de construção de produto, devido principalmente ao fato de os profissionais envolvidos não terem entre si uma comunicação clara do projeto, conforme mostra Figura 23:

Figura 23 – Fluxo do Processo de Produto da Marca Mogadicho



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

De forma resumida, o fluxo de processos não envolve setores como MKT ou comercial. Ainda que não tenha tais setores de forma definida, não há estrategicamente decisões pensadas durante o processo de criação e desenvolvimento para tomada de decisões específicas que venham surgir durante a execução do projeto. É utilizado somente uma ficha técnica de produto simples e tudo passa única e exclusivamente pelo CEO da empresa e da assistente direta. Quando surge alguma mudança no planejamento referente a uma peça do vestuário, ocorrerá ao concluir as etapas anteriores.

A não existência de designers ou outros profissionais específicos da área de moda, MKT ou gestão pode revelar a falta de preocupação com tais questões, pelo fato de a empresa ter conseguido alcançar seus objetivos iniciais nos negócios e se mantido no mercado – ainda que sem significativo crescimento nos últimos anos –, mas demonstra um iminente empecilho para a pesquisa sobre o mercado/cliente internacional, assim como uma deficiência de comunicação da marca

com este novo mercado. Sem a visão de profissionais na área, há possibilidade de ausência de estratégias que poderiam ser primordiais na inserção em novo mercado, sejam de desenvolver um produto específico e até sua comunicação com o cliente final.

Quanto aos itens do vestuário, a marca possui produtos com ciclo de vida expandido – principalmente por trabalhar produtos atemporais (não seguindo de forma explícita tendências de moda), alta qualidade e preço de mercado relativamente alto (pela ótica do CEO, que faz constantemente análise de *benchmarking* para comparar seus produtos com os concorrentes). A estratégia de negócio utilizada quando o CEO nota que pode não fechar uma venda devido ao componente preço, é oferecer uma segunda marca própria – chamada Ocean Drive – que tem como característica preço menor, qualidade média e opções de modelos, o que a caracteriza como ciclo de vida consideravelmente pequeno para maior obsolescência e, conseqüentemente, surgimento de novas vendas. O eventual problema em relação a esta estratégia utilizada no mercado de origem ser aplicada em mercado internacional é o fato de a empresa necessitar investir em duas marcas – o que implica em estratégias de fluxos, processos e negócios, financeiro, além de tempo, de forma duplicada.

A busca pelas informações externas mais aprofundadas é necessária para a concepção de novos e adequados produtos. Em vista disso, uma posterior análise que é relevante para processo: não há de forma estruturada uma busca de informações junto aos mercados. As informações obtidas pelo CEO vêm dos clientes (relatórios de vendas) e de tendências de moda e consumo através de fornecedores de insumos (diretos e indiretos) do produto. Sendo assim, desenvolvem produto com base na demanda levantada pela diretoria e assistência administrativa, com acesso a dados indiretos de fornecedores ou clientes. Não foi identificado, na pesquisa documental da empresa, um registro explícito sobre informações externas.

A tomada de decisão a respeito das características dos produtos parte de setores isolados – tratando diretamente com o CEO da empresa – correndo risco de atrasos em entrega, má interpretação ou resultados não satisfatórios quando o diretor não puder ser contactado. Nessa análise, identifica-se que o ideal seria o processo partir de equipes setoriais ou que todos os envolvidos pudessem compartilhar informações de forma simultânea (não somente com dados de fichas técnicas) para que haja eficiência e qualidade no desenvolvimento e entrega do produto – descentralizando e compartilhando através de registro nos sistemas de informação da empresa, para maximizar os resultados.

4.5 O DESIGN NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

A busca pelo design no desenvolvimento dos produtos visa identificar se a empresa utiliza, seja através de algum setor ou profissional que atue e aplique os conhecimentos do design, de forma terceirizada. A análise evidencia que não há designer para criar novos produtos. De alguma forma, ainda que seja de maneira informal, a empresa utiliza o design, através de profissionais que lidam com o produto como uma forma de inserir inovação. Profissionais terceirizados que compõem o time através de trabalhos diretamente para a empresa ou terceirizados/fornecedores são os que trazem conhecimentos externos e propõem inovações para a empresa. O uso das técnicas nos produtos não fica explicitado ou

documentado, ocorrendo então uma inovação não planejada, seja no processo quanto produto final. O grau de inovação fica então dependente da capacidade de fornecedores de aportar e capacidade da empresa de absorver a oferta de conhecimento sobre inovações. Haja vista a pouca variedade de modelos produzidos, percebe-se que a inovação acontece ocasionalmente e declarada como um objetivo, mas ainda não está sedimentada como uma competência da marca.

A empresa não possui elevado número de modelos para produção, porém suas peças de vestuário têm um apelo mais tecnológico – concentrada nos insumos utilizados, seja nos acabamentos dos tecidos (fibras ou beneficiamentos têxteis) e acessórios – como acontece, no caso, com o modelo de calçado que utiliza na sola um material antiderrapante específico para velejadores, tendo sido patenteado pela empresa. A gama de produtos ofertada varia dentro dos segmentos malha e plano. São eles:

- *T-shirts* e camisas gola polo masculino em malha (camisas polo masculina são os itens mais vendidos da marca);
- Camisas gola polo feminino em malha;
- Camisa social masculino em tecido plano;
- Ternos e blazer em tecido plano (este em fase de qualificação para atendimento ao mercado interno e externo, cuja produção não será realizada no Brasil);
- Bermudas em sarja (masculino e feminino);
- Acessórios: calçados, cintos e bonés

A empresa tem utilizado pesquisas de mercado local e estrangeiro para inserir o *jeanswear* – já presentes em coleções anteriores – que não faz parte do portfólio atual da empresa. O conhecimento prévio da atuação do segmento jeans no mercado local, despertou interesse da empresa em inseri-lo junto aos demais segmentos na proposta de exportação. Devido ao jeans ser um produto novo no portfólio, terá que passar por todo processo de qualificação para a exportação, esse produto foi escolhido como foco do presente estudo.

O design pode aparecer no projeto do produto, porém com a concorrência acirrada há uma necessidade de evolução tecnológica – tanto no processo quanto produto final. A ausência de conhecimentos específicos sobre o que há de novo ou novas formas de trabalho dificulta a criação de novas estratégias mercadológicas. O mesmo cabe à ausência de conhecimentos específicos a respeito de exportação de produtos do vestuário, ainda que a marca seja exigente quanto à qualidade técnica dos seus produtos, os modelos já produzidos e constantemente lançados são reprodução de modelos já existentes, variando as bases têxteis e cores, conforme lançamentos de tendências de moda e consumo – e que, conforme já visto no referencial teórico, não é suficiente para sucesso de um produto em mercados globalizados e exigentes.

A empresa não documenta nenhum tipo de fluxo de processos que seja utilizado ou que possa ser utilizado para condução de desenvolvimento de novos produtos. Não se pôde perceber evidências de discussão, análise ou tomada de

decisões em conjunto dos setores de criação e desenvolvimento de produto com produtivo, o que dificulta o alcance do objetivo de desenvolver produtos qualificados para exportar.

Considerando a análise dos dados, alguns resultados apontaram que:

1. A empresa não compreende as funções do design estratégico em sua totalidade – que vai além do produto final;
2. Considera a importância de haver um fluxo operacional eficiente, porém que não onere o custo nem o tempo de processo/produção;
3. Considera relevante a informação obtida em órgãos de apoio às empresas quanto a exportação, mas a consideram burocráticas e, por vezes, irrelevantes na concepção do produto.

Dessa forma, entende-se que, antes do uso das ferramentas do design estratégico na tomada de decisões da empresa, é preciso ter coisas básicas implantadas, como um método de trabalho eficiente, que os envolvidos possam compartilhar uma visão sistêmica do processo e do produto, para que este venha a atender o objetivo final: ser qualificado para exportar. A metodologia operacional deve colocar como foco da discussão que o design seja estratégico e a importância da comunicação entre as partes em todo fluxo do processo – e, para isso, há necessidade de profissionais especializados na organização, ainda que seja prestado serviço especializado de forma terceirizada.

4.6 O CONHECIMENTO SOBRE EXPORTAÇÃO E ESTRATÉGIA DE VENDA

Apesar de ser considerada uma empresa de médio porte – em questão de volume de peças/mês –, o interesse em expandir para o mercado internacional é alto e por muito tempo o CEO da marca buscava conhecimentos a respeito do assunto internacionalização, por consequência exportação. Em razão das origens familiares europeias, o contato com Portugal e Itália sempre foram constantes para o CEO. Em vista disso, há insistente busca por qualidade nos produtos de vestuário da empresa, pois as referências de qualidade vêm de mercados estrangeiros e, por fim, são aplicadas e “copiadas/inspiradas” no desenvolvimento das coleções. Por dois anos consecutivos houve tentativa por parte da Mogadicho na busca pelas instituições como Apex-Brasil e Sebrae para auxílio na implantação da nova estratégia de negócios, mas sem êxito. Em consequência, por meios particulares, com participação de feiras internacionais – como visitante – estabelecendo contatos e fazendo *networking*, iniciou o processo administrativo para exportações nos meses seguintes.

A venda do produto é de forma direta a lojistas/multimarcas, com uma coleção pré-definida seguindo a proposta atual de negócios: coleções atemporais, mas condizentes com as inserções de inovação que a moda e suas tendências ditam nas temporadas. Há o interesse em abertura de escritório ou showroom em Portugal para facilitar a visita de compradores. No decorrer do processo e dos fatores socioeconômicos, as decisões estratégicas de comercialização podem sofrer alteração, mas a empresa não vê impacto na construção do produto.

Este capítulo buscou oferecer um conhecimento prévio sobre os dados mais relevantes da empresa do vestuário estudada, que tem como objetivo utilizar a estratégia de exportação de produtos como um plano de crescimento dos negócios. Haja vista a indispensável adequação de produtos para exportação, clarificar o funcionamento do fluxo de processos foi relevante para evidenciar que a solução para o problema se dá a partir da organização desse fluxo com um olhar mais estratégico – utilizando ferramentas do design – que, alinhados com os processos operacionais, possam desdobrar estratégias em ações que, coordenadas e compartilhadas com os profissionais, levem ao alcance dos objetivos de exportação. Escolheu-se o produto *jeanswear* como um piloto para as reflexões de como o design estratégico pode contribuir para a qualificação do produto para o mercado externo, no problema real, o destino é Portugal. Portanto o próximo capítulo propõe e ilustra com o produto *jeanswear*, as etapas do design estratégico para a qualificação para a exportação.

5 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO DESIGN ESTRATÉGICO NA EMPRESA ESTUDADA

Segundo Flick (2009, p. 25), a reflexão dos pesquisadores sobre suas observações em campo constitui parte da interpretação. Os dados coletados através da observação durante o processo de pesquisa resultaram em informações relevantes para que fosse possível chegar a uma proposta de caminho para resolução do problema da empresa.

O ponto de partida, portanto, partiu de um dos anseios da empresa durante a pesquisa de campo: desenvolvimento de um novo produto para agregar valor ao portfólio de produtos a ser exportado. O segmento em questão já fez parte do portfólio da empresa, mas atualmente não estava presente: o segmento *jeanswear*. Acrescentando ainda o fator socioambiental em que este produto deverá estar inserido, devido às exigências atuais do mercado de consumo consciente. Vale frisar que o foco desta pesquisa não está em aprofundar sobre tema de produtos sustentáveis, e sim com o meio de captar e utilizar de forma objetiva as informações específicas para o produto estudado aqui como piloto de aplicação.

Foram coletados dados sobre capacidade produtiva, mão-de-obra, capacidade de organização e foi diagnosticada a dificuldade na criação de ideias e inovação, e é relevante frisar que, para alcançar os objetivos do novo negócio, a cultura organizacional da empresa é relevante, porque são seus hábitos, políticas e sistemas que influenciam diretamente na tomada de decisões e o sucesso ou fracasso da mesma. A cultura de uma empresa é rica de convicções, valores individuais e éticos que atravessam o tempo de vida. E tais certezas são firmadas ao longo do tempo, quando os objetivos inicialmente traçados são alcançados, o que torna um pouco mais difícil uma mudança – seja ela física, operacional ou de *mindset* – para obter êxito em novas estratégias. Isso acontece porque mudanças requerem esforços por parte dos envolvidos, sobretudo um entendimento de que muitos dos resultados surgem de forma lenta – o que para muitas organizações premidas pela urgência é difícil esperar.

O caso da empresa utilizada como piloto para aprofundamento deste estudo nos mostra que, independente do negócio em que está inserida, uma mudança de *mindset* pode auxiliar na aplicação de novas formas de gestão para alcançar os novos objetivos traçados. E envolver toda a empresa, como abrir campo para novos colaboradores ou novas parcerias, é fundamental para atingir as metas propostas nesse recente direcionamento.

Em razão disso se tornou necessária a junção de ferramentas de DE, organizadas em etapas lógicas para implantação, pois a pesquisa de campo demonstrou que não somente as ferramentas de estratégia poderiam auxiliar na resolução de problemas. Isso porque, durante o percurso do estudo na pesquisa de campo, observou-se que a gestão operacional ineficiente poderia ocasionar no uso inadequado das ferramentas na busca de respostas aos problemas que surgem no processo.

Com o estudo realizado a respeito do uso das ferramentas do design estratégico a fim de responder às questões das novas estratégias de negócios, percebeu-se a necessidade de uma estrutura, na forma de etapas e ferramentas do design estratégico, que os envolvidos no processo pudessem utilizar para obterem mais assertividade e desfrutarem dos benefícios dessas ferramentas para obtenção de respostas aos questionamentos levantados, que visam auxiliar os projetos de exportação na adequação dos produtos para esse fim. O resultado, portanto, teve dois enfoques que se complementam: o

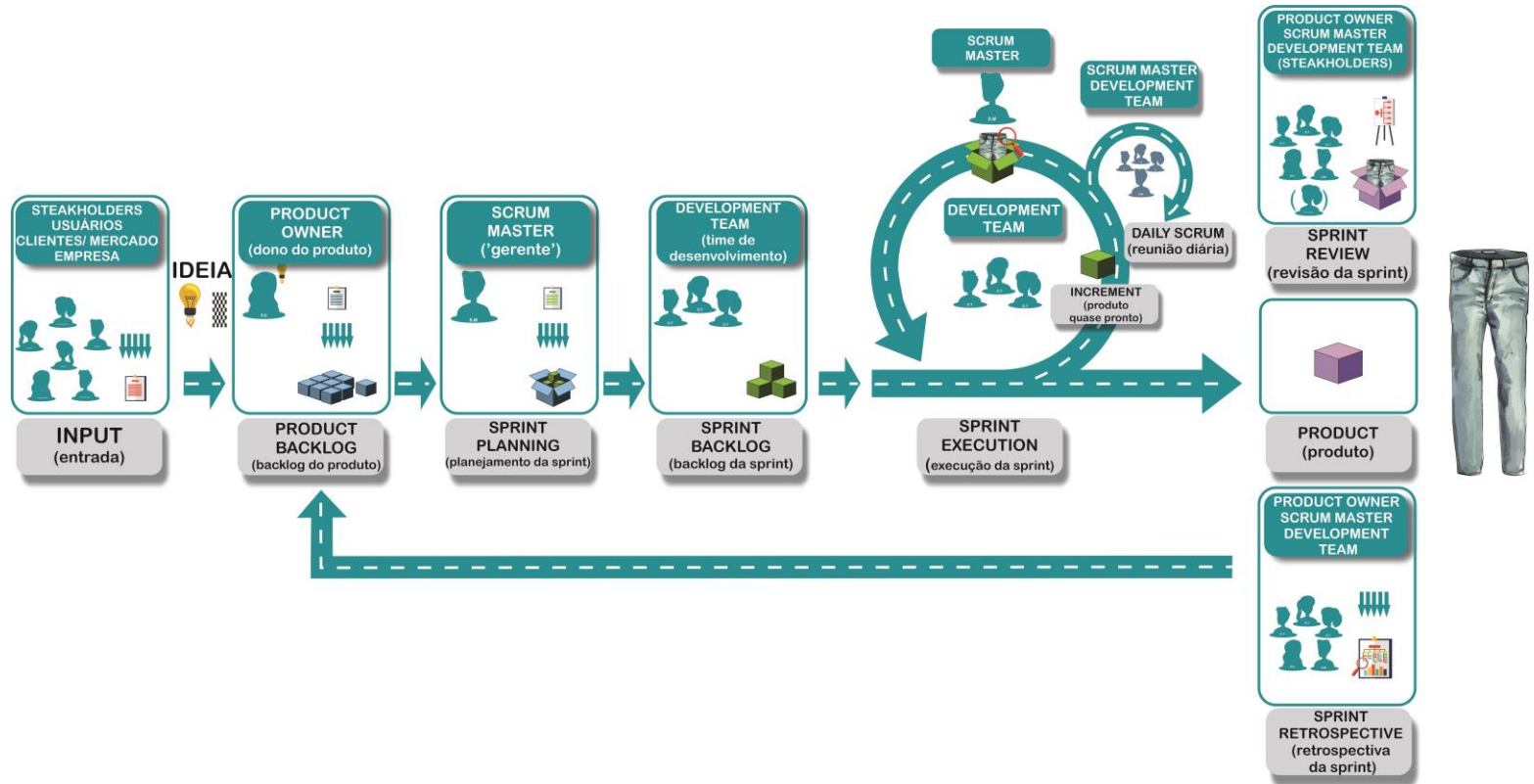
uso das ferramentas do design estratégico e a estrutura *Scrum*, devido à crescente busca de atender mercados em menos tempo e com maior assertividade, o que leva à busca de uma gestão de processos ágil e eficiente, como foi citado no Cap. 2 sobre a crescente demanda de métodos ágeis por parte de empresas em diversos segmentos para conseguir entregas mais ágeis ao mercado, eliminando desperdícios no processo.

Como foi visto no Cap. 2 seção 3, para Zurlo (2010) a capacidade do design estratégico em ver (observar os fenômenos além da superfície), prever (capacidade de ver) e fazer ver (demonstrar o que se viu), atua não somente na capacidade de responder às necessidades de um cliente ou do negócio, mas também despertar novos anseios. E após analisar que a captação de informações interna e externa que alimentavam o processo produtivo para criação de novos produtos na empresa estudada era pouco formalizada e documentada, entendeu-se ser uma contribuição relevante organizar o processo para que não fosse desperdiçado tempo e informações, e todos os envolvidos (diretos e indiretos) pudessem contribuir com os ideais de produtos adequados à exportação, de uma forma compartilhada. Para esse propósito, a questão de organização de fluxo de processos e trabalho se torna relevante para que as informações obtidas não sejam perdidas ou mal utilizadas/interpretadas, pois podem vir a ser cruciais para o produto final a ser concebido ou até mesmo na comunicação dele com o novo mercado.

E a fim de facilitar a análise do resultado e reduzir a distância entre teoria e prática, foram criados infográficos explicativos, de forma sintética, das etapas da estrutura *Scrum*, para sistematizar o processo de desenvolvimento de produtos de vestuário qualificados para exportação. Foram levados em consideração a importância dos personagens envolvidos no processo, como também a integração dos mesmos ao que é mais relevante no contexto: a utilização das ferramentas de design estratégico adequadas para a resolução de problemas ou criação de novas ideias para as empresas dentro do objetivo estabelecido, que é o de preparar produtos adequados para exportação.

5.1 DESIGN ESTRATÉGICO + *FRAMEWORK SCRUM*

Para exemplificar o processo, foi utilizada como piloto a proposta de desenvolvimento de um produto em jeans desde sua fase inicial (dados empresariais, mercado e produto). Em virtude da diferença operacional da estrutura *Scrum*, ao comparar com o Método em Cascata estudado no Cap. 2 Seção 2, o fluxo de informações entre os envolvidos, por conseguinte, deixa de ser visto de forma isolada pelos personagens, e as informações são conduzidas no fluxo de processos, buscando a melhoria contínua para alcance dos objetivos em menos tempo. E, nesse contexto, cada questionamento levantado pelas partes ao buscar soluções aos problemas ou busca de ideias/ inovações para o projeto, pode se valer de ferramentas de design estratégico. A Figura 24 mostra a proposta de estrutura *Scrum* + ferramentas de DE com todas as etapas e participantes definidos e integrados entre si.

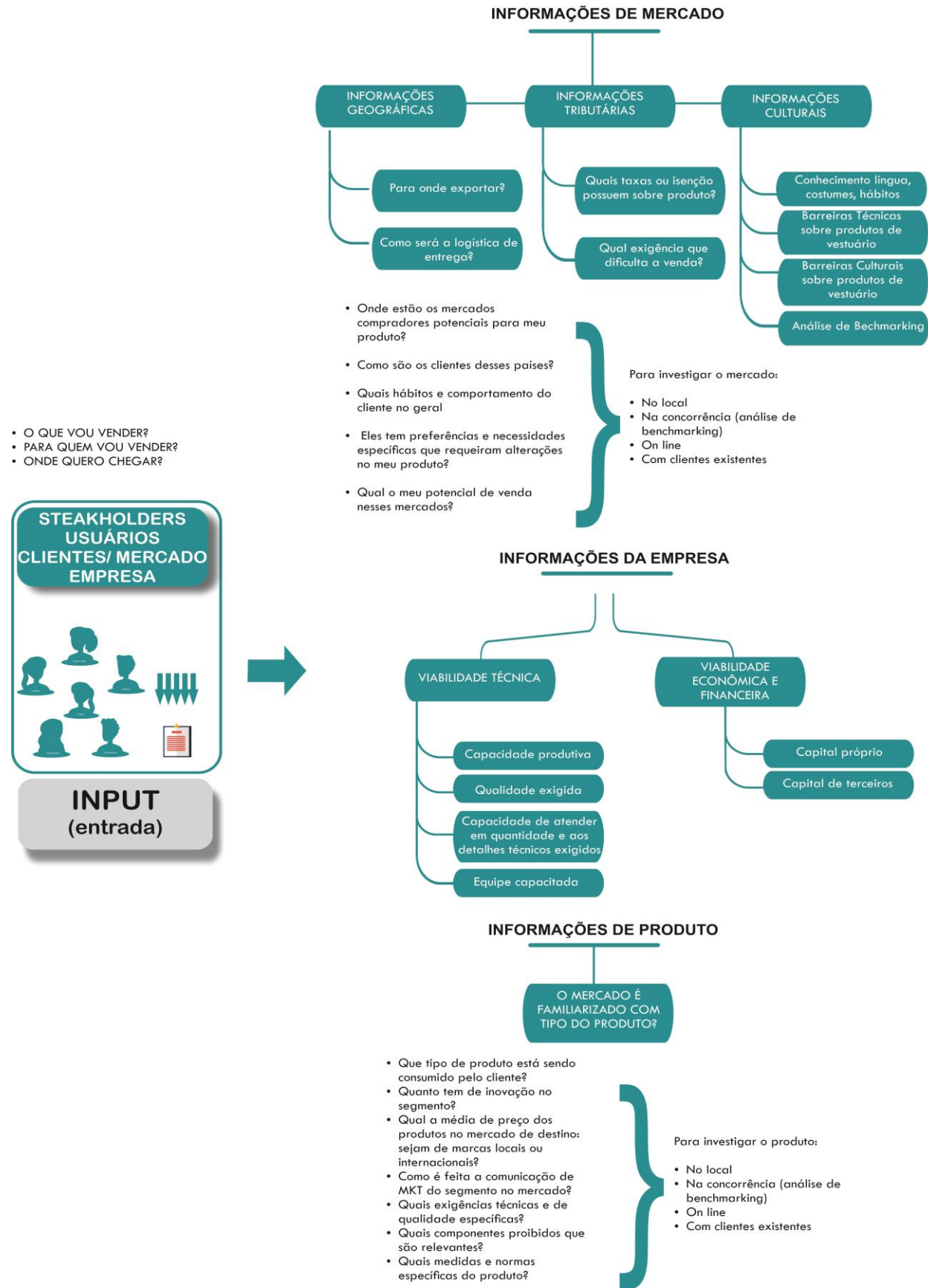
Figura 24 – Estrutura *Scrum* para uso do Design Estratégico

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Enquanto o design estratégico abre um espaço estruturado para compilar as informações de mercado, cliente, produto e empresa para qual serão desenvolvidos os produtos, o *Scrum* inclui um fator operacional para que as informações sejam compartilhadas por todos e esse conhecimento possa levar a benefícios como novas ideias ou resolução de problemas. Para isso, a solução encontrada foi propor duas etapas que antecedem o *Product Backlog*, que denominamos Input e Ideia. Isso porque, semelhante às informações captadas, o produto de vestuário com foco para exportação não pode ser visto de forma isolada, deve considerar todo o sistema que está envolvido – tanto no ambiente interno quanto externo da empresa – e ser alimentado por todas as informações advindas de cada âmbito para que possa, assim, conceber inovações.

Mudanças de mercado, seja de comportamento, moda, consumo, até mesmo a burocratização de serviços conduz à necessidade de pensar e agir fora do convencional. E é nesta etapa que os questionamentos levantados por Minervini (2004), no Cap. 2 Seção 2 deste estudo devem ser priorizados. Questionamentos cujas respostas obtidas irão nortear as demais ações estratégicas da empresa, conduzindo a novas ideias para o produto, conforme exemplo da Figura 25:

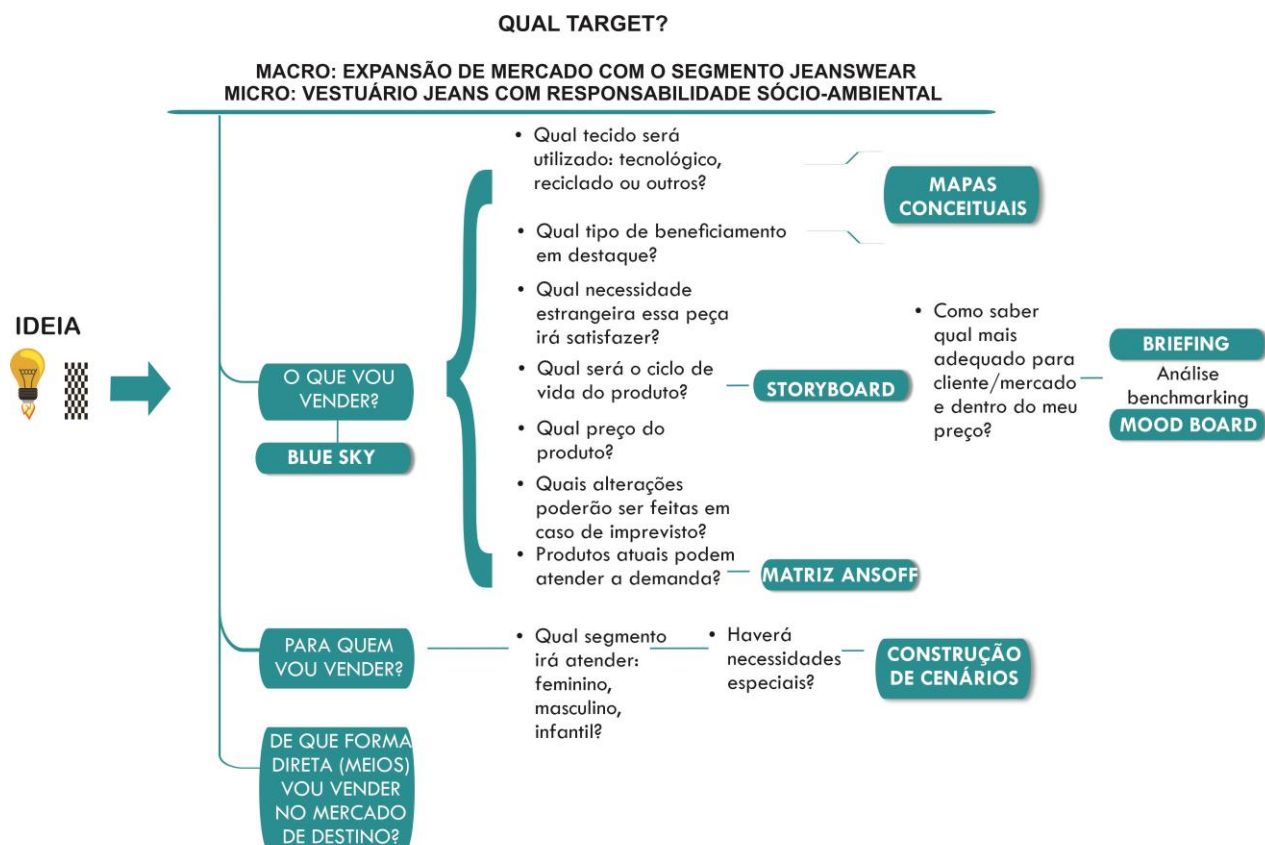
Figura 25 – Etapa *INPUT* - Questionamentos Basilares para Geração de Ideias de Produtos para Exportação



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O exemplo de produto *jeanswear* utilizado neste estudo vem das informações obtidas com a empresa em questão, como visto na análise dos dados coletados. Visto com amplo interesse pelo CEO da empresa, o produto em jeans já será criado sob as exigências em âmbito internacional – previamente conhecidas pela empresa e que devem ser aprofundadas com o início do processo, caso a empresa venha a utilizar a presente proposta. Ainda sobre o produto, devido ao movimento do consumo consciente (citado pela empresa), cabe ressaltar que o jeans a ser exportado deverá ter um apelo socioambiental, a fim de atender às exigências do mercado, como despertar a empresa para uma fase mais consciente de desenvolvimento e produção. Sendo assim, é conduzido a etapa posterior Ideia, também antecedendo o *Product Backlog*, conforme mostra a Figura 26. No exemplo citado, o produto jeans denominaremos JEANS ECO:

Figura 26 – Etapa IDEIA – Informações para a Tríade: Mercado, Empresa, Produto



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na etapa mencionada, os questionamentos por parte dos envolvidos no processo devem ser constantes, para que as respostas conduzam ao desenvolvimento de um produto assertivo com as exigências do mercado. E é nesta etapa que, para informações cada vez mais clarificadas, as ferramentas de design estratégico passam a ser utilizadas conforme necessidade vigente, resultando tanto na criação como também o caminho que o produto deverá percorrer para ser adequado às normas

internacionais e atendimento do novo público (estético-funcional/moda). As ferramentas, nesse contexto, podem variar conforme tanto aos questionamentos levantados quanto às necessidades da empresa.

Seguindo o fluxo do *Scrum*, a etapa seguinte é o *Product Backlog*. Nele estão contidas as informações que se espera do produto, como uma lista de necessidades do cliente e, como já mencionado neste estudo pelos autores Schwaber e Sutherland (2013), no Cap.2, Seção 2, o *Product Backlog* não necessariamente precisa estar encerrado para dar início ao processo, pois é apenas a visão macro do produto e que vai sendo ajustado conforme o andamento do fluxo, da captação de informações externas e internas e, desse modo, gerar novos itens para que a lista inicial do *Product Backlog* seja constantemente adaptada. O resultado é que o produto final seja condizente com o que é esperado pelo cliente e empresa, e a entrega ser mais rápida. A seguir, a Figura 27 com os itens para o JEANS ECO:

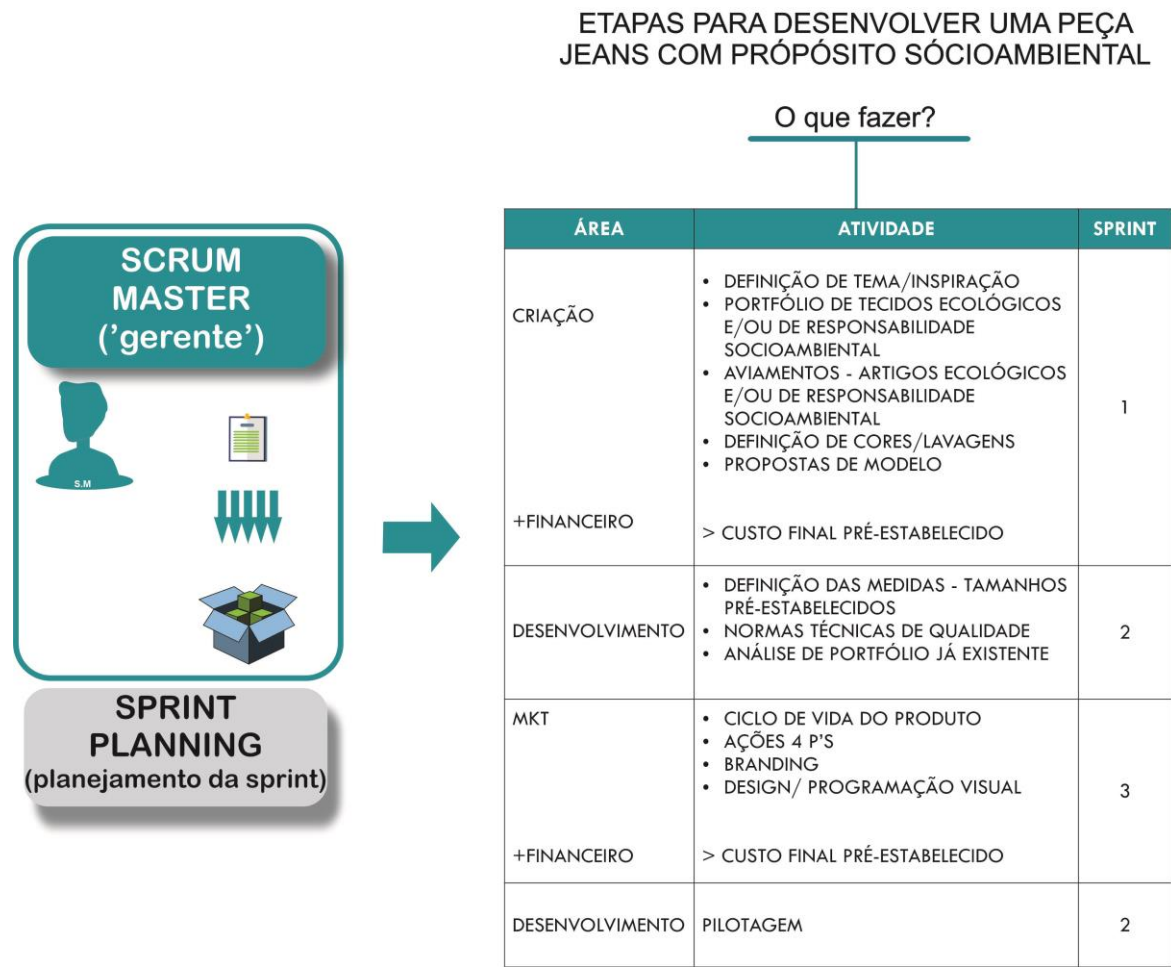
Figura 27 – Etapa – *PRODUCT BACKLOG*



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Após a definição da lista de funcionalidades do produto no *Product Backlog*, a etapa seguinte – *Sprint Planning* – é a definição do que será feito, ou seja, onde ocorrerá a fragmentação de todo o processo desse produto e a definição de prioridades. Este é o momento no qual a lista do *Product Backlog* é desmembrada e, por se referir ao produto propriamente dito, é preciso conhecer a lista de tarefas a serem cumpridas, os setores envolvidos para a execução das mesmas, como também a definição da *Sprint*, como pode ser visto no exemplo da Figura 28:

Figura 28 – Etapa *SPRINT PLANNING*

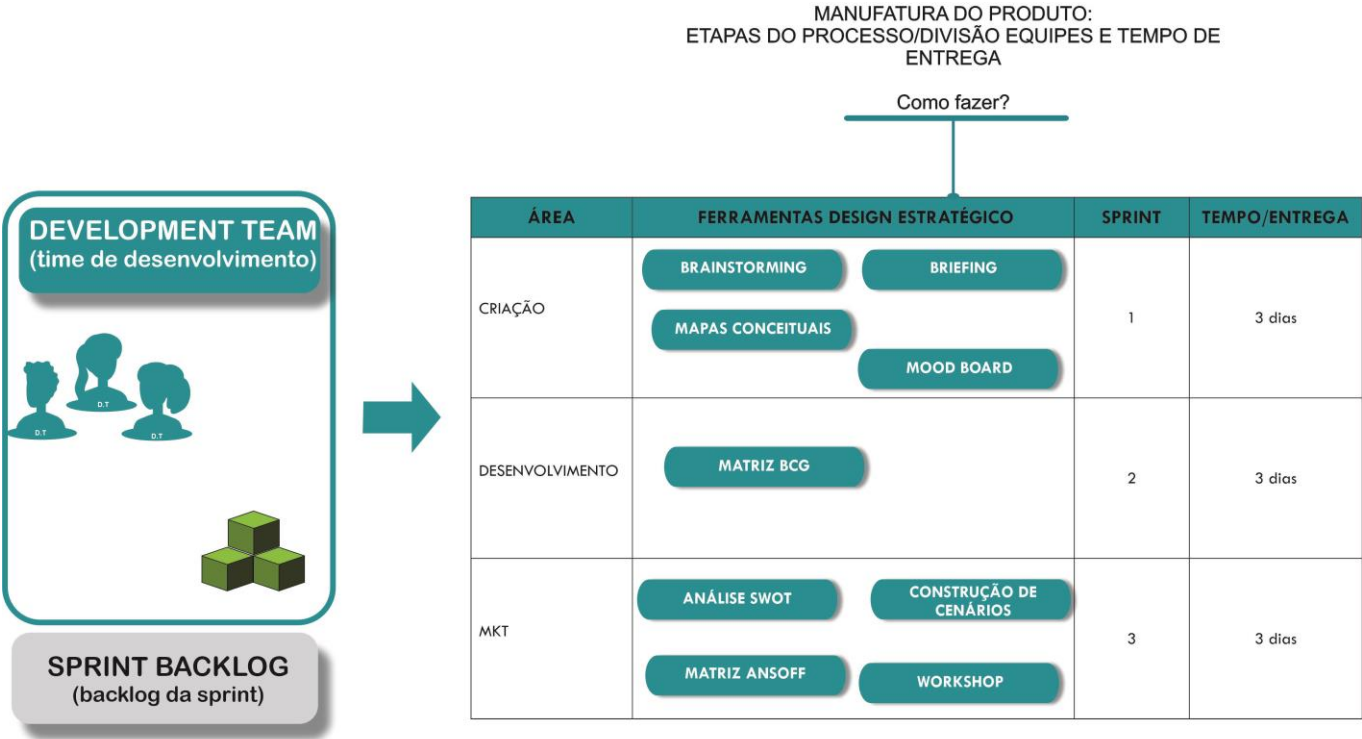


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Definido as áreas, quais e quantas *Sprints* e atividades dentro de cada uma a ser cumprida, segue-se para o *Sprint Backlog*, onde, além das áreas, o tempo de execução de cada *Sprint* é determinado. Nesta etapa é onde pode ocorrer com maior intensidade o uso das ferramentas do design estratégico, pois durante a execução das atividades que surgem necessidades de informações a respeito do produto – desde a criação até desenvolvimento e concepção dos protótipos e cabe aos envolvidos a utilização das ferramentas conforme o surgimento dos problemas ou criação de inovações. E vale frisar, conforme os estudos de Mafazzioli (2012), elucidado no Cap.2 Seção 2, a não obrigatoriedade das ferramentas em sua totalidade e menos ainda a ordem mencionada no estudo – o que também cabe a gestão do processo (*Scrum*).

A dinâmica do fluxo e execução dos projetos dentro do *Scrum* precisam ser adaptadas de acordo com as necessidades da empresa que está sendo utilizada. Sendo assim, ao se tratar de uma empresa, cujo número de participantes do processo, além de pequena, conta com a participação de terceiros, as atividades descritas durante toda a gestão do desenvolvimento do produto, como a execução e tempo de entrega de cada uma, devem ser revistas junto às possíveis ferramentas do design estratégico a serem utilizadas. Para melhor explanação, o *Sprint Backlog* pode ser visto na Figura 29:

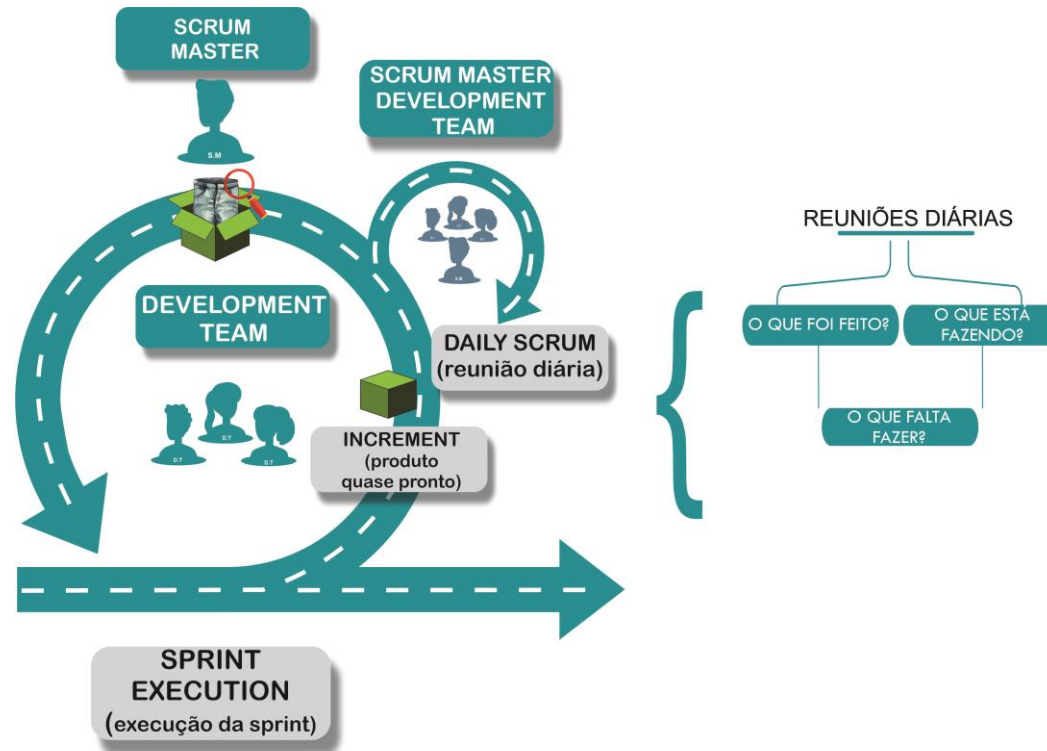
Figura 29 – Etapa *SPRINT BACKLOG*



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A *Sprint Execution* é a execução do projeto. O trabalho da equipe nessa etapa é cumprir as tarefas pré-estabelecidas dentro do tempo previamente estimado. E durante a *Sprint* em movimento, a *Daily Scrum* – reuniões diárias – se tornam relevantes porque é onde a equipe colabora para fazer as tarefas diariamente, evitando perda de tempo e diminuindo riscos de impedimento ou erro no fluxo do trabalho.

No *Daily Scrum* a equipe auto-organizada está sintonizada com o que foi feito, o que está sendo feito, o que falta fazer, para que, de forma uníssona, consigam resolver possíveis impedimentos ou problemas, inspecionando e adaptando – quando necessário – tanto o produto quanto o processo. A reunião diária da equipe, segundo os autores estudados no Cap. 2, auxilia no progresso da *Sprint* para atingir seus objetivos, porque melhora a comunicação entre os envolvidos identificando possíveis falhas, como também estimulando novas ideias para melhoria do processo/produto. A Figura 30 demonstra o funcionamento de ambas as etapas:

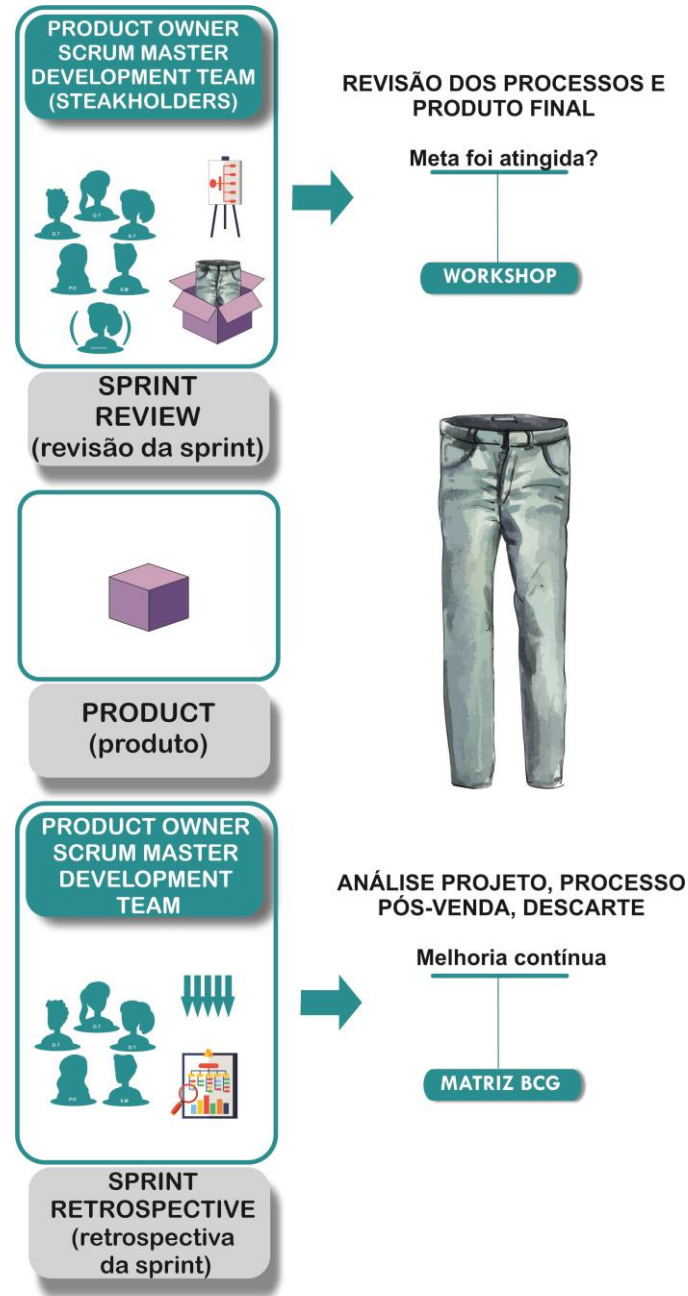
Figura 30 – Etapa *SPRINT EXECUTION* e *DAILY SCRUM*

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Figura 35 demonstra as três etapas finais da estrutura *Scrum*, no período em que as três ocorrem. A *Sprint Review* é quando o time se reúne para mostrar o resultado da *Sprint* e é quando realmente pode-se considerar o produto pronto, conforme toda a lista contida no *Product Backlog*. Nessa revisão da *Sprint* há a avaliação sobre o trabalho e gera informações também para o *Sprint Planning*. É possível a utilização de uma ferramenta do design estratégico, se necessário, como uma forma de aumentar as informações de feedback para a equipe.

Consequentemente, a *Sprint Retrospective* acontece, pois é onde a discussão dos pontos positivos e negativos de todo o processo – desde a ideia até o fluxo para que a meta seja atingida – assim como a análise sobre as ferramentas utilizadas durante o trabalho é feita – se deram resultados satisfatórios ou não para o projeto. Na *Retrospective* é possível utilizar ferramentas para analisar o pós-venda de um produto, como no caso do exemplo proposto, a Matriz BCG. Tais informações podem ser proveitosas para mudanças no próximo produto ou readequação do mesmo nos projetos posteriores. A observar na Figura 31:

Figura 31 – Etapas *SPRINT REVIEW*, *PRODUCT* e *SPRINT RETROSPECTIVE*



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A estrutura *Scrum* e as ferramentas do design estratégico são distintos, porém ao atuarem juntos em um mesmo projeto exercendo as funções de execução e criação podem auxiliar as empresas na gestão dos novos negócios. Se o design estratégico neste estudo busca entender todo o entorno do que se pretende projetar, o *Scrum* cumpre a função de planejamento, organização e entrega do produto, ressaltando que a flexibilidade do método permite adaptações necessárias às empresas e seus objetivos estratégicos. A associação de uma estrutura que propõe a gestão ágil de processos aliado às ferramentas do design estratégico busca cumprir a função de desenvolver novos produtos entregando projetos de valor.

5.2 SÍNTESE DA PROPOSTA DE APLICAÇÃO

A partir do piloto *jeanswear*, retirado do contexto atual da marca Mogadicho, pode-se exemplificar a utilização das ferramentas do design estratégico junto a estrutura de processos ágeis *Scrum*. Acredita-se poder contribuir para o desenvolvimento de um produto sob as condições exigidas para exportação. Wolf (1998) chamou atenção que as vantagens da gestão de design não são aproveitadas pelas empresas porque estas consideram um custo adicional. A aplicação das ferramentas usadas no exemplo elaborado deixa mais claro o entendimento da possível utilização em todas as etapas do projeto: desde o questionamento inicial, que norteia equipes na busca de informação sobre produtos, mercados e exportação (no qual foi sugerido uma ferramenta de design em específico), até a análise de produtos já existentes no portfólio, do qual pode-se obter dados para os novos.

Isto acontece em virtude de cada etapa demandar informações, que muitas vezes levantadas por questionamentos, exigem respostas que se tornam fonte de informações para desenvolvimento do produto – como foi visto nas etapas iniciais que antecedem o *Product Backlog*. Exemplificando conforme o estudo bibliográfico, ao conhecer os países que mais exportam jeans para Europa e EUA, é possível analisar tanto o produto concorrente quanto identificar o porquê de o Brasil não estar entre os maiores exportadores nesse segmento ao se tratar de vestuário (peça manufaturada), embora seja um dos maiores exportadores de denim (tecido bruto) do mundo, conforme os dados do setor. Com isso, as falhas podem ser suprimidas com estratégias mercadológicas, melhorias de processo e produto final a fim de ganhar mercado.

A proposta de uso da estrutura *Scrum* visa demonstrar que uma empresa ao usar de forma contínua as ferramentas de design pode alcançar resultados positivos quanto à produtividade e qualidade ao desenvolver produtos, tal como o uso das ferramentas na etapa do *Sprint Backlog* na dissertação. Ao se pensar em um produto do qual se desconhecem informações basilares para sua construção – como no caso jeans mais sustentáveis conforme exemplificado no estudo – ao utilizar ferramentas como *Bluesky* (informações de tendências sobre ‘sustentabilidade/produtos ecológicos’), *Brainstorming* (gerar ideias), consequentemente Mapa Conceitual (estruturar informações e tornar tangível), torna claro que o design estratégico, ao atuar em diversas frentes no processo, busca por conhecimentos específicos para proporcionar o alcance dos objetivos em todas as etapas de forma mais eficiente. Que, nesse caso, é inteirar-se das novidades ao que se refere mercado, comportamento, insumos e estratégias que servirão de base na concepção de um produto.

Além disso, ao realinhar as informações durante o desenvolvimento, as ferramentas de design atuando nas fases finais do projeto são capazes de trazer benefícios como informações que podem ser úteis à concepção de novos produtos ou reajustes do projeto atual – como foi o caso da sugestão de Workshops na *Sprint Review* (cujos *stakeholders* e clientes podem fazer parte para que haja uma co-criação e melhoria do produto). Para análise do portfólio de produtos recomenda-se o uso da Matrix BCG no pós-venda da *Sprint Retrospective*, demonstrando que o uso ferramentas ao longo dos processos em prol da melhoria contínua, facilita na tomada de decisões e contribui para o alcance da meta de construir um produto

adaptado às exigências de um mercado internacional alvo. Diante disso, foi evidenciada a importância da aplicação da metodologia *Scrum* como uma forma de organizar o fluxo do processo de projeto de produto para exportação.

Posto que a quantidade de informações requisitadas pela exportação e a rapidez de atendimento a um mercado globalizado demanda um processo eficiente e flexível às mudanças. Isso se propõe resolver no *Product Backlog*, uma etapa onde ainda não carece estar encerrado o desenvolvimento porque é apenas a visão macro do produto, e vai sendo modificado conforme o produto vai sendo desenvolvido – o processo de melhoria continua desde a base do projeto. A relevância da etapa *Daily Scrum* é na implementação do produto, pois reuniões diárias para acompanhamento são necessárias na busca pela qualidade, como também para ajustes e adaptações do produto e processos antes da fase final.

À vista disso, ao se modificar continuamente para acompanhar tanto as tarefas quanto as mudanças repentinas de produto e mercado – que se transformam conforme as necessidades vigentes – pode-se, portanto, prever problemas futuros como gerar novas ideias no desenvolvimento de produto, alinhando às metas estratégicas traçadas e tornando essa qualidade perceptível ao cliente.

O conhecimento gerado nas etapas do *Scrum* foi importante para evitar que as ferramentas do design estratégico fossem utilizadas de forma aleatória. A situação hipotética desse estudo, que trata do lançamento de um novo produto de segmento *jeanswear* não explorado pela empresa, para atender um mercado internacional através da exportação (com todas as variáveis já citadas neste estudo), carece de organização de informações e utilização de ferramentas específicas, cujo resultado pode mudar todo um negócio porque os riscos de falhas é alto.

O modelo de trabalho e processos utilizados nesta dissertação é apenas uma amostra de como empresas do setor têxtil/vestuário podem proceder diante do desafio de qualificar produtos para exportação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A temática estudada nessa dissertação pretende contribuir para o conhecimento a respeito de negócios que envolvem internacionalização de produtos de vestuário e para a aplicação do design estratégico para atendimento com eficiência de novas estratégias de negócios utilizadas por empresas que anseiam por expansão em novos mercados. A pesquisa expõe avanços tecnológicos que culminaram em abertura de mercados, avanços nos meios de transporte e telecomunicações que geraram um mercado global. Esse desenvolvimento ao longo do último século permitiu que pessoas realizassem negócios além das fronteiras.

Consequentemente, a internacionalização como uma nova estratégia mercadológica, passou a ser vista como uma alternativa de valor, mas que exigiria esforços por parte dos envolvidos para obter as vantagens competitivas que a experiência em um mercado internacional oferece.

A problemática inicial deste estudo é derivada de uma empresa catarinense, cuja nova estratégia para crescimento dos negócios estava pautada na internacionalização da sua marca com o objetivo de aproveitar as vantagens de inserção em mercados com economias mais estáveis, posto que a estagnação da empresa no mercado de origem, instabilidade econômica brasileira e alta na taxa cambial também fazem parte dos motivos para iniciar a nova estratégia. A marca Mogadicho, utilizada na pesquisa de campo, além de portfólio de produtos que tem como características qualidades exigidas por mercados internacionais, tem anseio por aumentar o segmento de atuação além de melhoria de processos para resultados mais assertivos dos produtos.

O estudo procurou mostrar que, para expandir para mercados estrangeiros, as empresas precisam compreender que internacionalizar a empresa é como iniciar um novo negócio: necessitam ampliar a capacidade de organização, objetivos bem definidos, acessar informações de mercados alvo, produtos, clientes e conhecimentos que vão além da área inicial de atuação. Há diversas formas de internacionalizar, mas é a exportação, como foi explanado pelos autores, a maneira mais fácil de se iniciar essa nova estratégia. E é por meio dela que muitas empresas do setor têxtil e vestuário no Brasil optam por entrar no mercado internacional, como foi o caso da empresa utilizada na pesquisa. Isso porque, além de maior controle por parte das empresas, o custo é menor devido a fatores tais como a possibilidade de a empresa estar presente no mercado alvo sem abrir uma filial no país de destino.

A investigação bibliográfica para a pesquisa mostrou que as empresas devem considerar para iniciar seu processo de internacionalização através da exportação alguns questionamentos que norteiam a organização para tomada de decisões, evitando assim perda de tempo, falhas e até perda de negócios. Tais questões estão relacionadas desde o ‘porquê’ de exportar (englobando objetivos dos negócios e dos demais envolvidos nesta decisão), ‘quando’ e até ‘para onde’ exportar, dado que tais respostas podem definir inclusive uma mudança na decisão de ‘o que exportar’. Apesar da exportação ser uma estratégia de melhora na competitividade, é preciso considerar que não é um salva-vidas, pois é preciso estabilidade nos negócios ainda no mercado de origem antes de atuar no mercado de destino. E só após essa avaliação de capacidade

internacional, identificação de negócios, seleção de mercado, tipo de comercialização e a gestão dos negócios em geral que se pode considerar estar apta para iniciar o processo de exportação.

Apesar do caminho árduo a ser seguido para exportar com êxito, as vantagens da exportação são inúmeras, como ganho de novos mercados, diminuição de custos (muitos países, tanto de destino quanto de origem, reduzem carga tributária), experiência de mercado, diluição dos riscos, além de se tornar uma marca global. No caso deste estudo, que envolve dados de uma empresa de vestuário/moda intrinsecamente ligada à questão da sazonalidade, ainda encontram na exportação uma saída estratégica.

Segundo os dados explanados nesta dissertação, o Brasil não se encontra entre os dez primeiros países que mais exportam, por diversos fatores desde barreiras burocráticas, falta de incentivos, altos custos, infraestrutura, etc., que levam à Síndrome de Peter Pan (quando a empresa não quer crescer). Porém, nas pesquisas de mercado realizadas pelos órgãos como MRE, SEBRAE, ABEST, ABIT, dentre outros citados ao longo do estudo, o mercado de Têxtil/Vestuário/Moda brasileiro é visto como um celeiro de criatividade e identidade única que tem reconhecimento em muitos mercados estrangeiros, mas que cabe às empresas a responsabilidade de decidir em determinado momento se estão ou não dispostas a renunciar características específicas de um produto que tem boa aceitação no mercado local para adaptar ao mercado exterior, independentemente da identidade brasileira explícita ou não para alcançar seus objetivos de crescimento em mercados estrangeiros. Isso porque as peculiaridades de uma cultura em determinados países se sobrepõem a aspectos físicos, tecnológicos e de moda.

Neste contexto, a pesquisa mostrou que as mudanças econômicas, sociais e culturais dos novos mercados interferem diretamente na forma de planejar ações para atendimento de um mercado e que não somente critérios físicos de um produto a ser exportado devem ser levados em consideração ao desenvolver produtos. Questões levantadas no estudo mostraram que o processo de desenvolvimento de produto de vestuário/moda deve considerar elementos como cultura e a inter-relação com as economias mundiais, busca da sustentabilidade, impacto ambiental e suas consequências, não somente as tendências de moda e consumo, para que os produtos a serem exportados atendam de maneira eficiente o novo mercado.

O uso dos estudos de design foi, portanto, fundamental para compreender que a concepção de produtos de uma empresa sob esta ótica atua para contribuir ainda no projeto de produtos para o aumento da competitividade, não somente oferecendo alto nível de qualidade e desempenho – que o cliente percebe no produto –, mas no processo como um todo, para que o objetivo final, um produto qualificado para exportação, seja alcançado. Nesse cenário, o entendimento a respeito da gestão do design foi a base para entender que o design e sua aplicação não se trata mais e somente da questão estética de produtos. Vai além do produto final e engloba os processos e clientes de forma sinérgica, a fim de atender uma sociedade mais fluida em um mercado de intensa concorrência, gerada pela globalização e mudanças de desejos de consumidor. O estudo das ferramentas do design estratégico nesta pesquisa buscou aplicar informações relevantes ao contexto da exportação de produtos do vestuário. O reconhecimento em lidar com mercados altamente competitivos requer decisões

referentes a produtos sob uma perspectiva estratégica de negócios. E é nesse âmbito que se faz necessário o conhecimento e uso de ferramentas que possam auxiliar no processo e desenvolvimento de novos projetos.

As ferramentas utilizadas nesta dissertação, com base em estudos e pesquisas científicas, foram pensadas para atender diversos tipos de situações dentro das empresas. Haja vista a variação de mercados e segmentos, as ferramentas do design estratégico podem ser utilizadas na sua totalidade ou somente as que se adequam à realidade das empresas ou conforme os objetivos estratégicos traçados. Em decorrência do uso de uma ou mais ferramentas de design para qualificar os produtos de vestuário para exportação, surge dentro da própria pesquisa a necessidade de uma metodologia de processos que contribuísse na gestão do fluxo operacional para que empresas como a Mogadicho obtivessem com mais eficácia os benefícios do design estratégico na concepção ou qualificação de produtos. Com isso, o estudo da metodologia ágil *Scrum* corroborou com esta pesquisa para tornar clara a importância da gestão de projetos para que o uso de ferramentas – quaisquer que sejam elas – sejam eficientes.

Neste estudo trabalhou-se como exemplo a problemática da marca Mogadicho. A empresa, além de um portfólio de produtos já existente, pré-concebia a possibilidade de inserção de um novo segmento que já fez parte do portfólio de produtos – *jeanswear* – levando em consideração a importância de aspectos sócio e ecologicamente sustentáveis neste segmento (particularidade apontada pelo CEO como exigência de mercado de consumo consciente). O foco do estudo não foi aprofundar os conceitos socioambientais de produtos de vestuário, e sim sobre o uso de forma estratégica do design, para que as informações obtidas e, consequentemente uso de ferramentas se necessário, dessem suporte adequado para desenvolvimento e adequação a fins de exportação.

Nesse sentido, a metodologia *Scrum* utilizada no estudo, ao dar suporte processual ao projeto, evidenciou a relevância da comunicação das partes envolvidas para que o uso das ferramentas de design estratégico, conforme as necessidades da empresa e dos negócios, possa dar os resultados esperados. Diferentemente da abordagem tradicional em Cascata citada pelos autores na pesquisa, a metodologia *Scrum* é uma proposta ágil de gerir processos que necessitam de informações de diversas áreas dentro de um projeto que influenciam diretamente sobre o produto. Isto posto, vale frisar que o uso da metodologia ágil junto ao design estratégico pode ser utilizado para desenvolvimento de quaisquer produtos, e que o vestuário jeans utilizado no estudo coube apenas como exemplo, retirado do contexto e da problemática da empresa na pesquisa de campo em questão.

A pesquisa mostrou que a combinação entre ferramentas pode ser benéfica para os negócios porque a dinâmica do mercado hoje exige que empresas promovam constantemente um realinhamento com as necessidades dos consumidores. Enquanto que o design estratégico é uma abordagem para encontrar e entender problemas, o *Scrum* é uma abordagem para resolução e entrega de soluções. Juntos, as informações distribuídas para toda a equipe em um projeto geram insights para criar um produto – ou resolver problemas – e servem como apoio ao desenvolvimento do projeto de forma mais eficiente e eficaz. Ou seja, ao adotar novas tecnologias e controle nos processos, as empresas melhoram sua competitividade em todos os níveis e podem potencializar a criatividade tanto quanto otimizar processos eficazes, aumentando produtividade e entregando valor.

Cabe ressaltar a situação do planeta, que se viu em 2020 diante de uma pandemia, atingindo não somente questões relacionada à saúde mundial, mas diretamente a economia e relações socioeconômicas. Diante disto, a reabertura de mercado no pós-pandemia surge como um momento propício para exportação, diante da demanda por produtos específicos, o favorecimento do câmbio tornando o cenário positivo para a possibilidade de novas formas de fazer negócios. Isto posto, há de se convir a importância de um planejamento estratégico como forma de gerenciar uma empresa que necessita de fluxos ágeis, eficientes e produtos assertivos a fim de atendimento aos novos mercados, pois o impacto na empresa é relevante e a mesma deve refletir se consegue atender todas as exigências estabelecidas. O que deve ser feito ainda no mercado de origem.

Esta dissertação atingiu seu objetivo sobre o desenvolvimento e qualificação de produtos do vestuário para exportação sob a perspectiva do design estratégico, possibilitando estudos posteriores mais detalhados. Em adição, propiciou a abertura para estudos subsequentes sobre novas metodologias de gestão de processos contemporâneos para que o uso de tais ferramentas do design estratégico de forma correta traga os resultados esperados. Vale destacar que inserir novos processos e ferramentas ao gerir novos negócios é fundamental, mas que é necessário, primeiramente, que as empresas e pessoas tenham a consciência da importância de uma mudança de *mindset* e também da cultura corporativa. Sem isso, qualquer método ou ferramenta utilizada para crescimento e expansão de negócios morrerá de inanição e não haverá construção da inovação ou novos negócios dos quais poderíamos ter orgulho em fazer parte.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Marcas: brand equity – gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.
- ABNT. **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. Disponível em: www.abnt.org.br. Acesso em: 30 jun. 2019.
- ABNT. **ABNT Catálogo**. Disponível em: [http:// www.abntcatalogo.com.br/sebrae](http://www.abntcatalogo.com.br/sebrae). Acesso em: 30 jun.2019.
- ABIT. **Cartilha o poder da moda**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/cartilha-o-poder-da-moda>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- ABRAVEST. Associação Brasileira do Vestuário. **Sala de imprensa**, 2011. Disponível em: <https://abravest.org.br/site/abravest-2/sala-de-imprensa/> . Acesso em: 02 mar. 2020.
- ABRAVEST. Associação Brasileira do Vestuário. **Selo de qualidade**. 2019. Disponível em: <https://abravest.org.br/site/selo-de-qualidade/> . Acesso em 02 mar. 2020.
- ABRAVEST. Associação Brasileira do Vestuário. **Tabela de medidas internacionais**. 2011. Disponível em: <https://abravest.org.br/arquivos/006.pdf> . Acesso em: 02 mar. 2020.
- AGILE MANIFESTO. **Princípios por trás do Manifesto Ágil**. 2020 Disponível em: <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/beneficios-da-gestao-agil/5eaa31c7bb6781900c7ca57>. Acesso em 02 maio. 2020.
- ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas Brasileiras: Algumas Reflexões**. V.12. N.24. 43-76 p. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2403.pdf. Rio de Janeiro: Revista do BNDES, 2005. Acesso em: 11 nov. 2018.
- ANDERSON, Chris. **A cauda longa**.1 ed. São Paulo; Elsevier, 2006.
- ANSOFF, H. Igor et al. **Strategies for diversification**. Harvard Business Review, [s.l], v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.
- AUDACES. **Tabelas de medida para confecção: o desafio da padronização**. 03 jul. 2013. Disponível em: <https://www.audaces.com/tabela-de-medidas-para-confeccao-o-desafio-da-padronizacao/>. Acesso em: 02 mar. 2020.
- AUDADES. **Padrão para roupas femininas: veja a tabela de medida da ABNT**. 27 jun. 2017. Disponível em: <https://www.audaces.com/padrao-de-roupas-femininas-tabela-de-medidas-abnt/>. Acesso em: 02 mar. 2020.
- AVENDAÑO, Luiz Emiliano C. **A importância do ensino da gestão do design**. Revista Belas Artes. n. 4, p.1-28, 2010. Disponível em: <https://www.belasartes.br/revistabelasartes/?pagina=player&slug=a-importancia-do-ensino-da-gestao-do-design>. Acesso em: 22 abr. 2020.
- AVEDAÑO, Luiz Emiliano C. **Gestão do design para integrar competências: Qual é o papel do design e do marketing junto aos desafios empresariais? Existe uma separação entre estas competências ou são complementares?** São Paulo: 28 fev. 2015. Disponível em: <https://foroalfa.org/pt/artigos/gestao-do-design-para-integrar-competencias>. Acesso em: 22 abr. 2020.

AZEVEDO, Ana Carolina. **Design para exportação, gerando competitividade**. Portal Apex-Brasil, 2020. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/DESIGN-PARA-EXPORTACAO-GERANDO-COMPETITIVIDADE/> . Acesso em 05 maio.2020.

BARBOSA, Ana Claudia. **Exportar não é só para empresa grande**, diz especialista. [Entrevista concedida a] Carolina Muniz. Folha de São Paulo, São Paulo, p. 1-6, 18 ago 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2019/08/exportar-nao-e-so-para-empresa-grande-diz-especialista.shtml>. Acesso em: 17 fev 2020.

BCG. **A história do Boston Consulting Group**. 2020. Disponível em: <https://www.bcg.com/pt-br/about/our-history/default>. Acesso em 02 jun. 2020.

BEST, Kathryn. **Design management: managing design strategy, process and implementation**. New York: AVA Publishing. 2006.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de gestão do design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BESTMANN, Benjamim. **Design sprint for scrum projects**. Medium, 6 mar. 2019. Disponível em: <https://medium.com/strive-studio/design-sprints-vs-scrum-ad4c15cf59c1>. Acesso em: 05 maio, 2020.

BOMFIM, Cândida. **Empreendedora ensina como exportar para os Estados Unidos**. [Entrevista concedida a] Júlia Phittan. Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios (PEGN). 01 nov. 2013. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empreendedoras/noticia/2013/11/empreendedora-da-3-dicas-para-exportar-para-os-estados-unidos.html>. Acesso em: 16 jun. 2019.

BOOZ, ALLEN & HAMILTON. **New product management for the 1980's**. New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982.

BRASILEIRO, Roberto. **Porque utilizar métodos ágeis não é garantia de que você seja realmente ágil?** Disponível em: <http://www.metodoagil.com/utilizar-metodos-ageis/>. Acesso em 20 abr. 2020.

BROD, Cesar. **Scrum: Projetos ágeis e pessoas felizes**. Novatec, 2018. Disponível em: <http://scrum.brod.com.br/> . Acesso em: 11 mar. 2020.

BRUNNER, Robert; STEWART, Emery. **Gestão estratégica do design: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa**. São Paulo: M. Books, 2010.

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

CABRAL, Henrique. **Qual é a identidade da moda brasileira?** Revista Clichê, 01 maio 2013. Disponível em: <http://www.revistacliche.com.br/2013/05/qual-e-identidade-da-moda-brasileira/>. Acesso em: 03 mar. 2020.

CAETANO, Larissa M; PAIVA, Donizette L. Barreiras à internacionalização de médias, pequenas e microempresas brasileiras. **Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística**. Edição Temática em Gestão, Internacionalização e Desenvolvimento v. 5, n. 5, p. 33-46, mar. 2016. São Paulo: Centro Universitário Senac, 2016. Disponível em: http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/wp-content/uploads/2016/03/144_ic_artigo.pdf. Acesso em: 30 jun. 2019.

CALLIGARIS, Cezar. **Briefing on line**. 20 jun. 2005. Disponível em: <https://webinsider.com.br/briefing-online/>. Acesso em: 16 abr. 2020.

CAMARGO, Renata F. de. **Por que pensar em internacionalização e como preparar sua empresa para essa estratégia?** Artigo publicado em 04 jan 2018. Tretsy Soluções Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/internacionalizacao/#>. Acesso em: 16 jun. 2019.

CAMPOS, Luís; CANAVEZES, Sara. **Introdução à globalização**. Lisboa: IBJC - Instituição Bento Jesus Caraça, 2007. 166 p. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2468/1/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20Globaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2018.

CANÑAS, Alberto J.; HILL, Greg; CARFF, Roger; SURI, Niranjan; LOTT, James; ESKRIDGE, Tom; et al. **CmapTools**: A knowledge modeling and sharing environment. In A. J. Cañas, J. D. Novak & F. M. González (Eds.), *Concept maps: Theory, methodology, technology. Proceedings of the first international conference on concept mapping*. v. 1, p. 125-133. Pamplona, Spain: Universidad Pública de Navarra, 2004. Disponível em: <http://cmc.ihmc.us/Papers/cmc2004-283.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2020.

CASAS, Diego Daniel; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **Gestão de design & design thinking**: uma relação possível. In: e-Revista LOGO. Florianópolis, 2011, v. 11, p. 1-7. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/eRevistaLOGO/article/download/2844/3378>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CAUTELA, Cabirio. **Strumenti di design management**. Milão: Franco Angeli, 2007.

CELASCHI, Flaviano. **Dentro al progetto**: appunti di merceologia contemporanea. In: Celaschi, F.; Deserti A. *Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Roma: Carocci, 2007.

CHIU, Mao Lin. **An organizational view of design communication in design collaboration**. Design Studies, Elsevier, v. 23 p. 187- 210, 2002.

CI&T. **Quais são as tendências na transformação digital das companhias para 2020**. Disponível em: <https://br.ciandt.com/blog/tendencias-para-transformar-sua-empresa-em-2020>. Acesso em: 22 dez. 2019.

COBRA, Marcos. **Marketing e moda**. 1ªed. São Paulo: SENAC, 2007.

COMEX DO BRASIL. **Semana de moda de Paris terá forte participação brasileira com mais de 30 marcas do setor**. Caderno Feira & Negócios. 26 set de 2019. Disponível em: <https://www.comexdobrasil.com/semana-de-moda-de-paris-tera-forte-participacao-brasileira-com-mais-de-30-marcas-do-setor/>. Acesso em: 01 fev de 2020.

CONSOLO, Cecilia. **Marcas**: Design Estratégico – do símbolo a gestão da identidade corporativa. São Paulo: Blucher, 2015.

COPELAND, John T. **Successful brand repositioning**. McKinsey & Company. New York, 2001. Disponível em: http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_SuccessfulBrandRepositioning.pdf. Acesso em: 01 jun. 2019.

COSTA, Rafael Magalhães; PEIXOTO, Talita B. Matos; DOMINGUES, Fábio de Matos.; MARANHÃO, Carlos Falcão; SANTOS, Paulo David Torres dos; CARNEIRO, Jorge. **Internacionalização da H. Stern**: um negócio da

China? EnEPQ - III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. João Pessoa, PB: 20 a 22 nov. 2011.

DABBAH, Stevonn. **A Solução para sua empresa:** exportação. 8 ed. São Paulo: Editora Érica, 2001.

DAVIDOWICZ, Raquel. 'Não podemos exportar apenas a moda do brasil tropical'. [Entrevista concedida a] Mariana Belley. **Jornal Estadão**. São Paulo, p. 1-7, 11 fev. 2015. Disponível em: <https://emails.estadao.com.br/noticias/moda-e-beleza,nao-podemos-exportar- apenas-a-moda-do-brasil-tropical,1632780>. Acesso em: 27 nov. 2018.

DESLAURIERS, Jean Pierre. **Recherch equalitative:** guide pratique. Québec: Editora McGrawHill, 1991.

DIGITAL, Soul. **O que é um storyboard no UX design?** In. Medium. 21 fev. 2018. Disponível em: <https://medium.com/@souldigitalbr/o-que-%C3%A9-um-storyboard-no-ux-design-ea8d515aea4f>. Acesso em: 22 abr. 2020.

DILLON, Susan. **Princípios de gestão de negócios de moda.** São Paulo: GG Brasil, 2013.

DMI, Design Management Institute. **18 Views on the definition of design management.** *Design Management Journal*. Design Management Institute. v.3, p. 14–19. 1998. Disponível em: http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7607/_assets/7607d10.pdf. Acesso em: 22 abr. 2020.

DOUGLAS, B. Luckie. **Concept Maps:** What the heck is this? Excerpted, rearranged (and annotated) from an online manuscript by Joseph D. Novak, Cornell University. Ichigan State University, 2008. Disponível em: <https://msu.edu/~luckie/ctools/> Acesso em: 17 abr. 2020

DUEK, Tufi. **Será que existe identidade brasileira na moda?** [Entrevista concedida a] Eva Joory e Erika Palomino. Folha de São Paulo. São Paulo, 05 nov. 1994. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/11/05/ilustrada/21.html>. Acesso em: 03 mar. 2020.

ECHA. European Chemichals Agency. **REACH, CLP and biocides for non-EU companies.** 2020. Disponível em: <https://echa.europa.eu/pt/support/getting-started/enquiry-on-reach-and-clp>. Acesso em: 03 mar. 2020.

E-COMMERCEORG. **Evolução da internet e do e-commerce.** 2014. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/stats.php#topo>. Acesso em: 02 mar. 2020.

ELAINA, Jennifer. **Bruce Henderson:** o criador da matriz BCG. Portal Gestão, 15 out. 2011. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6654-bruce-henderson-o-criador-da-matriz-bcg.html>. Acesso em: 02 jun. 2020.

FASCIONI, Ligia. **Você sabe o que é gestão de design?** 12 dez. 2007. Disponível em: <https://www.ligiafascioni.com.br/voce-sabe-o-que-e-gestao-do-design/>. Acesso em: 10 jan. 2020.

FERREIRA, Avelino. **O que é scrum?** Knowledge 21, 21 mar. 2019. Disponível em: <https://www.knowledge21.com.br/blog/o-que-e-scrum/>. Acesso em: 11 mar. 2020.

FILLMANN, Maria Carolina Frohlich. **Storyboard:** uso estratégico da ferramenta no planejamento de revistas. In: Anais do 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design [= Blucher Design Proceedings, v. 1, n. 4, p. 1090-1100. São Paulo: Blucher, 2014. Disponível em: <http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/11ped/00362.pdf> Acesso em: 03 jun. 2020

FISCHER, Gustavo; SCALETSKY, Celso Carnos; AMARAL, Laura Guidali. **O storyboard como instrumento de projeto**: reencontrando as contribuições do audiovisual e da publicidade e seus contextos de uso no design. *Strategic Design Research Journal*, 3(2): 54-68 maio-ago. 2010. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/4787/2041>. Acesso em: 03 jun. 2020.

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

FREIRE, Karine de Mello. **Design estratégico**: origens e desdobramentos. In: *Anais do 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design* [= *Blucher Design Proceedings*, v. 1, n. 4]. São Paulo: Blucher, 2014. p.2815-2829.

GABRIEL, Amelia Regina M. **O Sistema geral de preferência e as exportações brasileiras**. 2004. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/5506/o-sistema-geral-de-preferencias-e-as-exportacoes-brasileiras>. Acesso em: 27 nov. 2018.

GALISAI, Roberto; BORBA, Gustavo S.de; GIORGI, Raimundo F. **Design como cultura de projeto e como integração entre universidade e empresa**. Porto Alegre, 2008.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrole**. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar métodos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GODET, Michel; DURANCE, P. DIAS, Julio. **A prospectiva estratégica para as empresas e os territórios**. IEESF: Lisboa, 2008.

GONÇALVES, Mauro. **Há moda brasileira além da Praia?** Estas 10 novas marcas provam que sim. *Observador*. 21 set. 2017. Disponível em: <https://observador.pt/2017/09/21/ha-moda-brasileira-alem-da-praia-estas-10-novas-marcas-provam-que-sim/>. Acesso em: 09 nov. 2018.

GORB, Peter. **The design management interface**. In *Designthinkers* (ed.). edited conference transcript. Ontario Science Centre, Ontario: The Association of Registered Graphic Designers. p. 1–13. 19 out, 2001. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20110304122600/http://www.designthinkers.com/pdf/pgorb.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2020.

GOTEX. **Feira internacional de produtos têxteis**. Disponível em: <http://gotexshow.com.br/mercado/>. Acesso em: 15 set. 2019.

GOTHELF, Jeff. **Here is how UX design integrates with agile and scrum**. 11 out. 2018. Disponível em: <https://jeffgothelf.com/blog/here-is-how-ux-design-integrates-with-agile-and-scrum/>. Acesso em: 22 jun. 2020.

GOULART, Carolina Ratto. **Internacionalizando a moda brasileira**: estudo de caso sobre a inserção da Dudalina no mercado italiano. 2014. 83 p. Monografia (Graduação em Relações Internacionais) - UFSC, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/124660>. Acesso em: 10 nov. 2018.

GRISOTTO, Leonardo. **Visão global da empresa**. *Leão Bravo Gestão Financeira e Estratégica*. 24 mar, 2014. Disponível em: <http://www.leaobravo.com.br/visao-global-da-empresa/>. Acesso em: 10 nov. 2018.

GUGLIELMETTI, Julia. **Conheça as diferenças culturais entre a moda no Brasil e outros países**. Revista Universa. Uol, São Paulo, 09 nov. 2015. Disponível em: <https://universa.uol.com.br/listas/conheca-as-diferencas-culturais-entre-a-moda-no-brasil-e-em-outros-paises.htm>. Acesso em: 05 jul. 2019.

HARMS, Leann. **Laws on clothing label requirements**. Legal Beagle Site. Disponível em: <https://legalbeagle.com/6082830-laws-clothing-label-requirements.html>. Acesso em: 30 jun. 2019.

HART, Norman A., STAPLETON, John. **Glossary of marketing terms**. London: Heinemann, 1987.

HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia**. In: PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A (orgs) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

IBGE. **PIB Recua 3,6% em 2016 e fecha ano em R\$6,3 trilhões**. 07/mar de 2017. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/9439-pib-recua-3-6-em-2016-e-fecha-ano-em-r-6-3-trilhoes>. Acesso em: 11 nov. 2018.

INMETRO. **Exigências técnicas países x produtos**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/ExigenciasTecnicas>. Acesso em: 11 nov. 2018.

JACCOUD, Milène; MAYER, Robert. A. **Observação direta e a pesquisa qualitativa**. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean Pierre; GROULX, Lionel-H; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro. A **Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**/tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Editora Vozes, 2008. p.254-294.

JAIN, Subhash C. **Casebook marketing: Planning & Strategy**. 1 ed. Tenesse/US: South-Western Pub, 2000.

JEFKINS, Frank W. **International dictionary of marketing and communication**. New York: Springer Verlag, 1987.

JOORY, Eva; PALOMINO, Erika. **Será que existe identidade brasileira na moda?** Folha de São Paulo. São Paulo, 05 nov. 1994. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/11/05/ilustrada/21.html>. Acesso em: 03 mar. 2020.

KAMERS BRASIL. **A importância de uma visão global do mercado**. Kamers Brasil. 27 jun, 2017. Disponível em: <http://www.kamersbrasil.com.br/a-importancia-de-uma-visao-global-do-mercado/>. Acesso em: 20 jun. 2019.

KATAYAMA, Mari Tomita. **Programa de Adequação de Produtos para Exportação – PROGEX**. Workshop: casos de sucesso na exportação: desafio e soluções. IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas. 26 p. São Paulo, 2016. Disponível em: https://www.ipt.br/download.php?filename=1373-Mari_Katayama_IPT.pdf. Acesso em: 27 nov. 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

KIBRIT, Rachel. **Os 7 pecados capitais para internacionalização**. Disponível em: <https://www.sterna.co/post/os-7-pecados-capitais-da-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 05 nov. 2018.

KORNER, Edson. **O painel visual como ferramenta para desenvolvimento de produtos de moda**. GAMPI Plural 5 ed. 2015. Univille: Joinville, 2015. p.10-29.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Metodologia de análises de conteúdo**: teoria e prática. Barcelona: Paidós, 1990.

KRUG, Leonardo. **O design como ferramenta na produtividade do ambiente de trabalho**. Unisinos, 2014.

Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/UNISINOS/5553/1/Leonardo+Krug_.pdf. Acesso em 01 jun. 2020.

LAURINDO, Jean. **Alta do dólar favorece exportadores e aumenta o custo de importadores em Blumenau**: Moeda americana atingiu nesta semana o valor recorde desde a criação do Plano Real. NSC Total, 17 set 2018, [s.l.]. Disponível em: <https://www.nscotal.com.br/noticias/alta-do-dolar-favorece-exportadores-e-aumenta-custo-de-importadores-em-blumenau>. Acesso em: 15 set. 2019.

LELIE, Corrie Van Der. **The value of storyboards in the product design process**. Persona land Ubiquitous Computing, 10, 159-162. Disponível em: <http://jrms.pktweb.com/wp-content/uploads/2010/02/fulltext.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2020.

LEVITT, Theodore. A globalização dos mercados. 1983, In: **Estratégia**: A busca da vantagem competitiva, organizado por C. A. Montgomery e M. Porter. sa Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1998. Disponível em: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>. Acesso em: 05 nov. 2018.

LIBANIO, Claudia de S; WOLFF, Fabiane; AMARAL, Fernando G. **Design como elemento estratégico para melhoria da competitividade**. 9º P&D - Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. Rio de Janeiro, 2010.

LOUREIRO, Fernando. **Internacionalização de empresas brasileiras**: estratégia e ação. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

LOVELOCK, Cristopher H; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, Luis. **Globalização**: internacionalização de empresas. Pravda.ru, Rússia, 03 nov. 2018. Negócios, p. 4. Disponível em: <http://port.pravda.ru/business/03-01-2008/21063-globaldem-0/>. Acesso em: 11 nov. 2018.

MADEIRA, Adriana Beatriz; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Internacionalização de empresas**: teorias e aplicações. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

MAFFAZIOLI, Ricardo. **A Inserção do design estratégico no processo de inovação e desenvolvimento de produtos**. Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez. 2012. 122 f. Dissertação (mestrado) (Mestrado em Design) - Universidade do Vale do Rio Sinos, Porto Alegre, 2012. Disponível em: http://www.um.pro.br/prod/_pdf/000634.pdf. Acesso em: 8 mar. 2019.

MAGALHÃES, C. F. de. **Design estratégico**: integração e ação do design industrial dentro das empresas. Rio de Janeiro, SENAI/DN, SENAI/CETIQT. CNPq, IBICT, PADCT, TIB, 1997.

MANNERMAA, Mika. In search of an evolutionary paradigm for futures research. In: **Futures**, Vol. 23, Issue 4, p.349-372. Maio,1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Vanessa. **Cinco passos essenciais para um workshop de cocriação bem-sucedido**. UX Collective on line. 8 jan. 2018. Disponível em: <https://brasil.uxdesign.cc/5-passos-essenciais-para-um-workshops-de-cocria%C3%A7%C3%A3o-bem-sucedido-706e24710c2c> . Acesso em: 22 jun. 2020.

MARQUEZINI et tal. **Setor têxtil**: um estudo dos efeitos da abertura comercial sobre o setor têxtil brasileiro. Revista Gerenciais. v. 3, p. 23-33. São Paulo: Uninove, 2004.

MARTINS, Danylo. **Métodos ágeis avançam nas empresas**: organizações experimentam, de forma mais madura, novos modelos de trabalho que funcionam com ciclos mais curtos de entrega. Jornal on line O Valor Econômico. 26 nov., 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2019/11/26/metodos-ageis-avancam-nas-empresas.ghtml>. Acesso em: 20 jan 2020.

MATHARU, Gurmit. **O que é design de moda?** Porto Alegre: Bookman, 2011.

MDIC. **Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/>. Acesso em: 01 jul. 2019.

MDIC, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **SGP – Sistema Geral de Preferências**. 2018. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/negociacoes-internacionais/807-sgp-sistema-geral-de-preferencias>. Acesso em: 27 nov. 2018.

ME. Ministério da Economia. **Aprendendo a exportar**. 2019. Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php>. Acesso em: 01 jul. 2019.

MERONI, Anna **Strategic design**: where are we now? reflection around the foundations of recent discipline. Strategic Design Journal, 1 (1): 31-38, jul. Dez 2008.

MICHELI, Pietro. **Why and how business leaders invest in design**. In: Report Leading Business by Design, 2013 Disponível em: https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dc_lbbd_report_08.11.13_FA_LORES.pdf. Acesso em: 16 nov. 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 10 ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 5 ed. São Paulo: Pearson, 2004.

MINERVINI, Nicola. **Entrevista com nicola minervini, autor do livro o exportador**. Blog Trade Junior. 31 out. 2014. Disponível em: <https://blogdatradejr.blogspot.com/2014/10/entrevista-com-nicola-minervini-autor.html>. Acesso em 10 jul. 2019.

MJV. MJV Innovation. **Design thinking**: aprenda a usar o mapa conceitual. 03 fev. 2016. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/mapa-conceitual-design-thinking/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

MJV. MJV Innovation. **Design thinking e scrum**: união aumenta a produtividade em empresas. 20 abr. 2018. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/design-thinking-e-scrum-uniao-aumenta-produtividade-nas-empresas/>. Acesso em: 02 abr. 2020.

MORAES, Dijon de. **Metaprojeto**, o design do design. São Paulo: Blucher, 2010.

MOREIRA, Marco Antonio. **Mapas conceituais e aprendizagem significativa** - concept maps and meaningful learning. Porto Alegre: Instituto de Física - UFRGS, 2012 Disponível em: <http://www.if.ufrgs.br/~moreira/mapasport.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2020.

MOREIRA, Marco Antonio. A.; BUCHWEITZ, B. **Mapas conceituais**. São Paulo: Editora Moraes, 1987.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design management**: using design to built brand value and corporate innovation. Allworth Press, New York 2003. Disponível em: <https://pdfslide.net/documents/design-management-using-design-to-build-brand-value-and-corporate-innovation.html>. Acesso em: 22 abr. 2020.

MRE - Ministério das Relações Exteriores. **Exportação passo a passo**. Ministério das Relações Exteriores – Divisão de Programas de Promoção Comercial. Brasília: MRE, 2011.

MUSSI, Célia Ricotta. **Internacionalização de empresas**. 2 ed. E- Book: 2016.

NATIONAL AGENCY FOR ENTERPRISE AND HOUSING. **The economic effect of design**. Set. 2003, p. 1 – 35. Disponível em: https://web.archive.org/web/20110719122542/http://www.ebst.dk/file/1924/the_economic_effects_of_designn.pdf. Acesso em: 10 jan. 2020.

NEGRI, João Alberto de; ARAÚJO, Bruno César (Orgs). **As empresas brasileiras e o comércio internacional**. Brasília: IPEA, 2016.

NIELSEN, Jakob. **Agile development projects and usability**. NN/g Nielsen Norman Group. 16 nov. 2008. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/agile-development-and-usability/>. Acesso em: 05 maio.2020.

NITZSCHE, Rique. **Qual é a importância do design para a administração?** por que os administradores deveriam se preocupar com o design? 27 jun. 2012. Disponível em: <https://foroalfa.org/pt/artigos/qual-e-a-importancia-do-design-para-a-administracao>. Acesso em: 20 abr. 2020.

NOVACK, Joseph D.; CAÑAS, Alberto, J. A. **Teoria subjacente aos mapas conceituais e como elaborá-los e usá-los**. Revista Praxis. v. 5 n. 1, p.9-29. Ponta Grossa, 2010. Disponível: <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/1298>. Acesso em: 16 abr. 2020.

OLIVETTE, Cris. Internacionalizar é opção contra crise. **Jornal Estadão**. 11 dez. 2016. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/blogs/sua-oportunidade/internacionalizar-e-opcao-contracrise/>. Acesso em: 17 nov. 2018.

OMC – **Organização Mundial do Comércio**. Disponível em: <https://www.wto.org/index.htm>. Acesso em: 15 set. 2019.

OTTA, Lu Aiko. Burocracia trava comércio exterior, aponta estudo. **Jornal O Estado de São Paulo**. Caderno Economia & Negócios: 20 mai. 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,burocracia-trava-comercio-exterior,70002318460>. Acesso em 28 nov. 2018.

PAULA, Helder de. **Metodologia ágil**: O que é e onde o design entra nisso. 15, jan. 2018. Disponível em: <https://www.hellerdepaula.com.br/metodologia-agil/>. Acesso em: 01 abr. 2020.

PAVAM, Cássia Luíza; ZIBETTI, Silvana. **Moda brasileira**: Uma questão de identidade? In: Colóquio de Moda, 8, 2017, São Paulo. Anais Eletrônicos. Disponível em:

http://www.coloquiomoda.com.br/coloquio2017/anais/anais/edicoes/8-Coloquio-de-Moda_2012/GT06/COMUNICACAO-ORAL/103608_Moda_Brasileira.pdf. Acesso em: 03 mar. 2020.

PETERS, Tom. **Design as advantage n.1**: the design + identity 50. Design Management Journal, 2000. v. 11, n.1. p. 8-17. Disponível em:

<http://www.mktgsensei.com/AMAE/Design/Design...Tom%20Peters%2050%20Rules%20for%20Design.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2020.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing**: a gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2007.

PINHEIRO, Armando C; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia W. (Orgs). **O Desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>. Acesso em: 01 jul. 2019.

PORTUGAL EXPORT. **Exportar** – Análise SWOT de negócios. Lisboa, 2020. Disponível em: <https://portugal-export.com/pt/exportar/como-exportar/analise-swot-de-negocios/#>. Acesso em: 24 abr. 2020.

POWELL, Earl N. **Developing a framework for design management**. Design Management Journal, Boston, v. 9, n. 3, p. 9-13, 1998.

PRATSCHKE, Anja.; ALMEIDA, Clarissa. R. P.; ROCCA, Renata. L.; SANTIAGO, Rodrigo. P. **Da participação à colaboração: estruturando ambientes digitais de conhecimento**. In: CONGRESSO IBEROAMERICANO DE GRÁFICA DIGITAL - SIGRADI, 9., 2005. Anais... Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2005, v. 1. p. 315-320. Disponível em: http://papers.cumincad.org/data/works/att/sigradi2005_315.content.pdf. Acesso em: 12 jan. 2020.

PRIMO, Glauco. **As responsabilidades da equipe e do designer de uma sprint de design**. Scrumhalf, 2012. Disponível: <http://blog.myscrumhalf.com/responsabilidades-da-equipe-e-do-designer-em-uma-sprint-de-design/>. Acesso em: 05 maio. 2020.

PRIMO, Glauco. **Como lidar com o design no scrum?** Scrumhalf, 2011. Disponível em: <https://blog.myscrumhalf.com/como-lidar-com-o-design-no-scrum/>. Acesso em: 05 maio. 2020.

REYES, Paulo. **Tudo o que não invento é falso**: por uma epistemologia da imaginação criadora no design. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2010. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/4793/2047>. Acesso em: 01 jun. 2020.

RINGLAND, Gill. **Scenario planning**: managing for the future. 2 ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2006.

ROCHA, Ângela. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: _____. (Org.). **As Novas Fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. 1 ed. Rio de Janeiro: Mauá, 2003.

ROOT, Franklin R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

RUDIO, Victor Franz. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 11 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1985.

SAINI, Sanjay. **The new product development game using scrum**. Scrum Org, 13 dez. 2017. Disponível em: https://www.scrum.org/resources/blog/new-new-product-development-game-using-scrum?gclid=EAIaIQobChMIj7zP3OyS6AIVwYORCh0BAGytEAAYASAAEgJlo_D_BwE. Acesso em 11 mar. 2020.

SALIBA, Raphael Rayro Louback. **Scrum prático**: os papeis, eventos, artefatos e a regra do scrum. Apresentação em Power Point. FantastSoft Sistemas, jul. 2015. Disponível em: <http://fantastsoft.com.br/basecon/wp-content/uploads/2015/07/Scrum-Guia-B%C3%A1sico-Final.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2020.

SANDERS, Elizabeth; STAPPERS, Peter Jan. **Co-creation and the new landscapes of design**. CoDesign, v. 4, n. 1, p. 5–18, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235700862_Co-creation_and_the_New_Landscapes_of_Design. Acesso em: 10 jan. 2020

SANTOS, Flávio A dos. **O design como diferencial competitivo**. Itajaí: Editora Univali, 2000.

SANTORO, Maria Luiza Abel; MERLO, Marcia. **Importação de têxteis no brasil**: um olhar para o mercado da moda. Revista FAE, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 78-97, jan./jun. 2012.

SCHERER, Aline. **Grandes empresas querem se parecer com startups**. Revista Exame, 8 set. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/grandes-empresas-querem-se-parecer-mais-com-startups/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

SCHOEMAKER, Paul J. H. **Scenario planning**: a tool for strategic thinking. Sloan Management Review, v. 36, n.2, Winter 1995.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Guia do scrum**. Scrum.Org e ScrumInc. Jul, 2013. Disponível em: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2020.

SEBRAE. **Benefícios da gestão ágil**. SEBRAE Inteligência Setorial. 30 abr. 2020. Disponível em: <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/beneficios-da-gestao-agil/5eaad31c7bb6781900c7ca57>. Acesso em: 02 maio. 2020.

SEBRAE. **Boletim de impactos e tendências da covid-19 nos pequenos negócios**. Mercado e Vendas. ed.4, 17 abr. 2020 Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f8338edb8cda72405222697f782c9a4/\\$File/19437.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f8338edb8cda72405222697f782c9a4/$File/19437.pdf). Acesso em: 05 maio. 2020.

SEBRAE. **Cara brasileira**: a brasilidade nos negócios, um caminho para o "made in Brazil". Brasília: Edição Sebrae, 2002.

SEBRAE. **Como definir o preço de venda no exterior**. Mercado e Vendas.02 dez. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-definir-o-preco-do-produto-no-exterior,b1699e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 03 jul. 2019.

SEBRAE. **Design**: descubra como o design estratégico melhora o desempenho da sua empresa. Inovação, SEBRAE NACIONAL, 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/design-estrategico-para-pequenos-negocios,e5bf848578f80510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 24 abr. 2019.

SEBRAE. **Design de moda como metodologia para pequenas empresas**. Inovação. SEBRAE NACIONAL, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/design-de-moda-como-metodologia-para-pequenas-empresas,0726da238d3d0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 05 maio 2020.

SEBRAE. **Internacionalização de empresas**: quais as formas de internacionalizar um negócio? Sebrae Mato Grosso, 30 ago. 2018. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/bis/quais-as-formas-de->

[internacionalizar-um-negocio,4dfc16417c685610VgnVCM1000004c00210aRCRD](#). Acesso em: 03 jul. 2019.

SEBRAE. **Mercados internacionais:** o que é preciso para empreender no exterior? Mercado e Vendas. SEBRAE NACIONAL, 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-sobre-planejamento-para-acessar-mercados-internacionais,2770438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 20 jun. 2019.

SEBRAE. **Pesquisa e comércio exterior:** confecção e têxtil. Biblioteca Sebrae, 2014. 290p. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1814fb28490491e0d253cab204e75615/\\$File/5172.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1814fb28490491e0d253cab204e75615/$File/5172.pdf). Acesso em: 27 nov. 2018.

SEBRAE. **Nova padronização de tamanho para roupas femininas.** Relatório Trimestral. 14 jan. 2015. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2015/01/Moda_Padronizacao_ABNT.pdf > Acesso em: 02 mar. 2020.

SEGRE, German (Org). **Manual prático do comércio exterior.** 2ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Edna Lúcia.; MENEZES, Esthera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis, 2005

SILVA, José. U.; ABBUD, Maria C.; MESSIAS, J. F. **Estratégias empresariais segmentadas:** um estudo sobre a participação das empresas do setor têxtil brasileiro no comércio entre as nações. RIT – Revista Inovação Tecnológica, v. 4, p. 4-30, 2014.

SINTEX. **Como se preparar para a retomada do setor têxtil em 2019.** 02 abr de 2019. Blumenau, 02 abr de 2019. Disponível em: <http://www.sintex.org.br/noticia/2019/04/02/como-se-preparar-para-retomada-no-setor-textil-em-2019>. Acesso em 15 set de 2019.

SCALETISKY, Celso C.; PARODE, F. **Imagem e pesquisa bluesky no design.** In: XII Congresso SIGRADI. Anais: XVI Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. Havana, 2008. Disponível em: https://eres.scix.net/pdfs/sigradi2008_106.content.pdf. Acesso em: 03 maio. 2020.

SCALETISKY, Celso. C. **Pesquisa aplicada / pesquisa acadêmica:** o caso Sander. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8., 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: Centro Universitário SENAC, p. 1132-1145, 2008. Disponível em: <https://www.eed.emnuvens.com.br/design/article/download/55/52>. Acesso em: 01 jun. 2019.

SOLTAU, Clara. **Micro and small enterprise garments manufacturers in brazil.** Acomparision between brazilian micro na small enterprises manufacturers and global full-packages suppliers regarding ther values added activities. Orientador: Prof. DraMonikaFuchs; Prof. Dra Silene Siibel. 2016. 80 f. Dissertação (mestrado) ClothingTecnology. HTW- University of Appliend Sciences, Eckernförd, Germany, 2016.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum:** a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. São Paulo: LeYa, 2014

SUTTER, Mariana B.; MACLENNAN, Maria Laura F.; POLO, Edison F.; STREHLAU, Vivian Iara. **Diferenciação e competitividade da oferta da moda brasileira no mercado internacional.** RÁM. Revista de Administração Mackenzie, p. 165-196. São Paulo, Jan/Fev 2016.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **The new product development game.** Harvard Business Review, jan. 1986. Disponível em: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>. Acesso em: 11 mar. 2020.

TANURE, Betania; DUARTE, Gonzales (Orgs). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAROUCO, Fabrício; SCALETISKY, Celso; SALDANHA, Leandra; **O workshop como um instrumento de design: uma análise dos workshops do curso de Especialização em Design Gráfico da Unisinos**. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2009.

TEXBRASIL. **Reitora do bunka fashion college palestra em Blumenau**. 23 maio de 2014. Disponível em: <http://texbrasil.com.br/pt/reitora-do-bunka-fashion-college-palestra-em-blumenau/>. Acesso em: 15 set. 2019.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. **O novo posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

TURNER, N. **Future-proofing your organisation**. CEO Journal. October, 2008. Disponível em: <https://www.the-chiefexecutive.com/features/feature43910/index.html>. Acesso em: 01 jun. 2020.

VATRAS, Amanda. **Design como estratégia de gestão**. dObra[s]: revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas em Moda, v.4, n.8, 2010, p. 96-102. Disponível em: <https://dobras.emnuvens.com.br/dobras/article/view/239/238>. Acesso em: 20 abr. 2020.

VIEL, Fernando. **O que é briefing?** 27 set. 2010. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-briefing> > Acesso em 16 abr. 2020.

WEST, Harry; COUTINHO, André. **Business design**. Harvard Business Review. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/Symnetics/business-design-18474297>. Acesso em: 05 jan. 2013.

WITS. World Integrated Trade Solutions. **World textiles and clothing exports by country**. 2018. Disponível em: https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/WLD/Year/2018/TradeFlow/Import/Partner/by-country/Product/50-63_TextCloth. Acesso em: 28 abr. 2020.

WOLF, B. **O design management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design. SEBRAE. CNPq, 1998.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZURLO, Francesco. **Design estratégico**. In: AA. VV., Glispazi e Le Arti, volume IV, Opera XXI secolo, Editore Enciclopédia Treccani, Roma, 2010.

APÊNDICE A – DADOS DE PESQUISA DE CAMPO – Questionário e Roteiro de Entrevista

Roteiro para entrevista semi-estruturada e obtenção de dados de observação à empresa Mogadicho:


| ROTEIRO | |
|--|--|
| Geral Empresa | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contar sobre história da empresa; ➤ Como começou e o que esperava ao iniciar o negócio; ➤ Estrutura do negócio: funcionários/ Quantas marcas/ Quantidade e tipos de loja ou forma de venda/ Quantas coleção por ano/Quantas peças vendidas mês? ➤ Situação atual da empresa. | |
| Produto | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quais tipos de produto (segmentos); ➤ Sobre qualidade e tecnologia; ➤ Como funciona o fluxo de processo do produto; ➤ Posicionamento do produto no mercado/ <i>Benchmarking</i> (concorrentes); ➤ Estratégias de produto; ➤ A empresa utiliza do Design ou tem noções de design para uso na concepção do produto; ➤ O que deseja para o produto atualmente | |
| Geral Negócios | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posicionamento em que a marca principal se encontra (nichos de mercado na visão do CEO); ➤ Quais tipos de vendas e Estratégias de MKT utilizada; ➤ Se nas estratégias de crescimento no mercado ao longo dos anos houve auxílios (financeiro, profissional, governamental, etc); ➤ Situação atual da marca ➤ Objetivo para os próximos anos com a empresa/marca (estratégias mercadológicas) | |
| Sobre Internacionalização/Exportação | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Há algum conhecimento sobre o assunto ➤ Quando iniciou o interesse pela internacionalização e porquê da exportação. ➤ Se já iniciou, em que fase está; | |

Datas da pesquisa de campo e observação realizadas:

| DATA | DURAÇÃO |
|-------------|---------|
| 08 out/2018 | 04hrs |
| 20 nov/2018 | 04hrs |
| 12 fev/2019 | 04hrs |
| 08 abr/2019 | 04hrs |
| 04 jun/2019 | 04hrs |

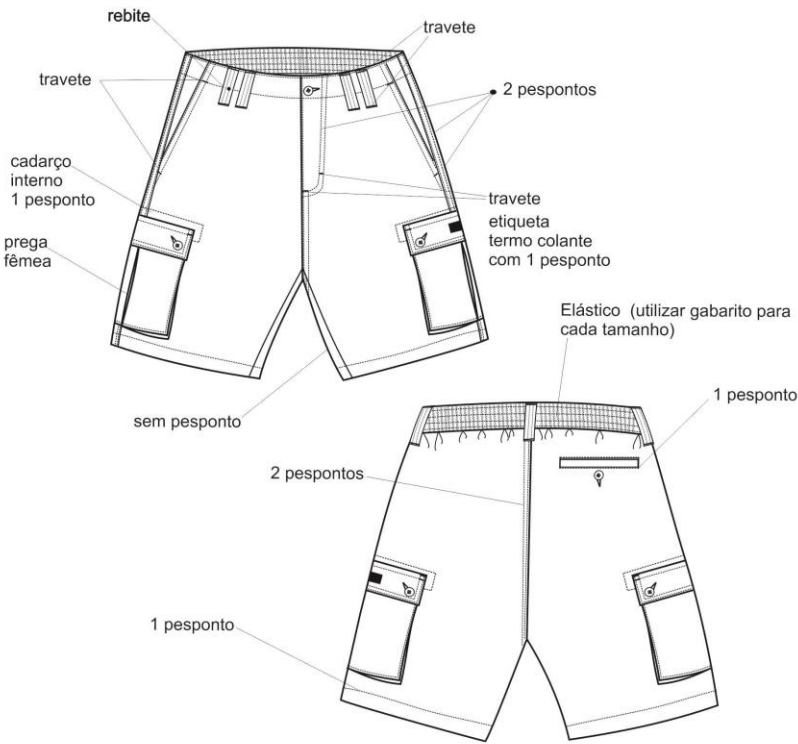
ANEXO A – FICHA TÉCNICA DE PRODUTO

Ficha Técnica de Produto Mogadicho



FICHA TÉCNICA - SARJA/JEANS - DESENVOLVIMENTO

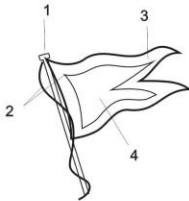
| | | | |
|-----------|-----------------------|------------------|--------------|
| REF.: | MODELO: Bermuda Cargo | MODELAGEM: Cargo | |
| TECIDO 1: | COMPOSIÇÃO: | FORNECEDOR: | |
| TECIDO 2: | COMPOSIÇÃO: | ENTREGA: | RECEBIMENTO: |



INSUMOS E COMBINAÇÃO PROTÓTIPO

| CORES | FORRO | LINHA INTERNA | LINHA EXTERNA | LINHA TRAVETE | LINHA CASEADO | LINHA FORRO |
|-------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

BORDADO



| LINHA | COR |
|-----------------------------|-----|
| 1 MASTRO | |
| 2 CORDA E CONTORNO INTERNO) | |
| 3 EXTERNO | |
| 4 INTERNO | |

Fonte: Pesquisa de Campo Mogadicho (2019)

ANEXO B – IMAGENS DE PRODUTOS

Logomarca



E-Commerce – endereço eletrônico: www.mogadicho.com.br



Fonte: Pesquisa de Campo Mogadicho (2019)

Pólo Americana



Fonte: Pesquisa de Campo (2019)

Camisa Alfaiataria Oxford



Fonte: Pesquisa de Campo (2019)

Mogasider – Calçado com solado, cuja tecnologia foi patenteada



Fonte: Pesquisa de Campo (2019)

Pólo Clássica – desenvolvida para um cliente em específico (com logomarca do cliente)



Fonte: Pesquisa de Campo (2019)