

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DESIGN ESTRATÉGICO

PEDRO JUNQUEIRA BECKER

SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO PARA O MERCADO CALÇADISTA  
O consumidor é o protagonista

PORTO ALEGRE  
2015

Pedro Junqueira Becker

SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO PARA O MERCADO CALÇADISTA  
O consumidor é o protagonista

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Design Estratégico, pelo Curso de Especialização em Design Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Giulio Federico Palmitessa

Porto Alegre

2015

## RESUMO

A influência do acelerado compartilhamento do conhecimento e das trocas sociais, está interferindo diretamente em nossa inteligência cultural e influenciando nossa tomada de decisão. O novo paradigma do consumo está em valorizar mais o impacto no sistema do que a posse do material. Os bens de consumo como o calçado estão seguindo em uma direção cujo preço está se tornando fator de diferenciação, porém não está acarretando em mais vendas e setores gigantes estão sofrendo um período de forte instabilidade. Desta forma, as empresas devem começar a fornecer mais do que artigos físicos, mas propiciar verdadeiras experiências holísticas que iniciam antes mesmo da compra, ainda na fase de concepção. Portanto, para suprir esta necessidade do mercado, o presente trabalho objetivou a ideação de um sistema produto-serviço, posicionando-o de modo estratégico às demandas atuais. O sistema busca a interação entre os usuários e *makers*, dando-lhes o protagonismo no sistema, fazendo uma conexão de sentidos com o início do mercado do calçado composto por agremiações na era pré-industrial.

**Palavras-chave:** Design estratégico. Inovação dirigida por design. Calçado. Sistema produto-serviço.

## ABSTRACT

The influence of the accelerated sharing of knowledge and social exchanges, is interfering directly in our cultural intelligence and influencing our decision making. The new paradigm of consumption is in valuing the impact on the system than the possession of the material. Consumer goods like shoes are following in one direction whose price is becoming differentiating factor, but is not resulting in more sales and giant industries are experiencing a period of strong instability. In this way, companies should start providing more than physical items, but provide true holistic experiences that start even before the purchase, even at the design stage. So to meet this market need, this study aimed ideation of a product-service system, positioning it strategically to current demands. The system searches the interaction between users and makers, giving them the role in the system, making a sense of connection with the beginning of the footwear market with associations in the pre-industrial era.

**Keywords:** Strategic design. Design driven innovation. Footwear. Product-service system.

## LISTA DE FIGURAS

Figure 1 – Esquema de desenvolvimento do processo metaprojetual .....	10
Figure 2 - Inovação antevendo o declínio .....	14
Figure 3 - As três estratégias de inovação .....	15
Figure 4 - Rede de Intérpretes .....	17
Figure 5 - <i>Input-output</i> matriz para os processos de design contemporâneo.....	21
Figure 6 - Diagrama de Paul Baram.....	29
Figure 7 - Palavras-chave .....	36
Figure 8 - Gráfico de polaridades.....	37
Figure 9 - Mapa mental do sistema produto-serviço .....	38
Figure 10 - Esboço do sistema.....	39
Figure 11 - Painel semântico I.....	40
Figure 12 - Painel semântico II.....	40
Figure 13 - Painel semântico III.....	41
Figure 14 - Painel semântico IV .....	41
Figure 15 - Painel semântico V .....	42
Figure 16 - Painel semântico VI .....	42
Figure 17 - Painel semântico VII .....	43
Figure 18 - Painel semântico VIII .....	43

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
1.1 OBJETIVOS .....	9
1.1.1 Objetivo Geral.....	9
1.1.2 Objetivos Específicos: .....	9
1.2 MÉTODO .....	9
1.2.1 Inovação guiada pelo design .....	11
1.2.2 O design estratégico.....	19
<b>2 O CALÇADO</b> .....	24
2.1 MERCADO BRASILEIRO .....	26
2.2 MUDANÇAS NO PARADIGMA DE CONSUMO E DESENVOLVIMENTO ..	29
<b>3 IDEIAÇÃO DO SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO</b> .....	35
3.1 PALAVRAS-CHAVE E GRÁFICO DE POLARIDADES.....	35
3.2 SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO .....	37
3.3 <i>PAINÉIS SEMÂNTICOS</i> .....	39
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	44

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo vários autores, na última década o mercado calçadista passou por mudanças estruturais, culturais e econômicas que levaram algumas das maiores indústrias a falência (ARANAS, 2015, EXAME, 2014 e R7, 2012). Pontualmente algumas organizações até então não afetadas por estas variações, optaram por remanejar suas unidades produtivas com programas para deslocar a produção, ou definir novas estruturas internas (G1, 2011).

Mas ao observarmos um crescimento exponencial da economia criativa (ESTADÃO, 2015, PORTODIGITAL, 2015 e PORTALBRASIL, 2014), novas medidas e leis que incentivam a não geração de resíduos (CAMARADOSDEPUTADOS, 2015), mutantes comportamentos de consumo da sociedade, entre tantos outros aspectos que mostram que o nosso sistema econômico atual é insustentável, se instiga uma reflexão sobre a realidade deste mercado no país.

Em um período de grande conectividade (G1, 2015), a competição global fica intensa. Embora no começo da década passada houvesse tentativas de travar a ruptura do *status quo*<sup>1</sup>, como por exemplo, na emblemática guerra entre as gravadoras de música e o software Napster (FANTINEL, 2003), hoje o surgimento dessas quebras é tão frequente que se faz necessária nossa adaptação aos novos mercados que surgem e a compreensão do porque da decadência dos antigos. Como no caso do aplicativo para transporte particular Uber, mostrando que a demanda e o anseio do mercado pede uma mudança de realidade (G1, 2015 e IDGNOW 2014), já que segundo Ismail, Malone e Geest (2015, p. 69) a realidade é que em média um automóvel fica vazio 93% do tempo.

Em todos os lugares você se depara com esse processo de transformação digital: em 2012, 93% das transações norte-americanas já eram digitais; empresas de equipamentos físicos, como a Nikon, estão vendo suas câmeras serem suplantadas rapidamente pelas câmeras de *smartphones*; produtores de mapas e atlas foram substituídos pelos sistemas de GPS Magellan, que por sua vez foram substituídos por sensores de *smartphones*; e bibliotecas e coleções de música foram transformadas em *apps* de telefone e leitores de livros digitais. Da mesma forma, as lojas de varejo na China estão sendo substituídas pela ascensão da gigante do comércio eletrônico Alibaba; as universidades estão sendo ameaçadas por MOOC's (Massive Open On-line Course – curso on-line aberto e massivo) como edX

---

<sup>1</sup> *Status quo* e *statu quo* são formas abreviadas da expressão do latim *in statu quo res erant ante bellum* (no estado em que as coisas estavam antes da guerra). Significam "no mesmo estado que antes", o estado atual das coisas, seja em que momento for.

e Coursera; e o Tesla S é mais um computador com rodas do que um carro. (ISMAIL, MALONE e GEESR, 2015, p. 19-20).

As organizações estão se deparando com incertezas a respeito de que rumo tomar. Paralelamente, em outro viés, essa conectividade faz com que se encontre um consumidor mais preocupado, consciente de suas escolhas e atento a questões que anteriormente eram suprimidas e ignoradas. Níveis mais elevados de consciência surgem com o acesso à informação, e a “internet está forçando as empresas a pensarem diferente sobre o valor construído e a serem mais responsivas às experiências dos consumidores” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2002, p. 1, tradução nossa).

Muitas vezes não fica clara a relação de como a conectividade e o consequente maior acesso a informação, elevando os níveis de consciência individual e coletiva, podem impactar o consumo. Ismail, Malone e Geest (2015, p. 33) relatam como a melhora na precisão da previsão do tempo e o acesso instantâneo a essa informação teve sua participação na queda de receita dos lava-rápido de automóveis em Buenos Aires, e setores aparentemente imunes às tecnologias, como logística terrestre e pavilhões fabris, contam com as milionárias Coyote<sup>2</sup> (empresa de logística que não possui a própria frota) e a TechShop<sup>3</sup>, que disponibiliza à seus associados acesso à máquinas, espaço e equipamentos caros, possibilitando que qualquer um possa produzir e construir sem ter uma indústria..

Na tentativa de se adaptar a essas novas realidades, as organizações passam a deixar de encarar o consumidor como o mero destino final de seus produtos, e sim como um cliente, que agora mais consciente, busca vivenciar e entender o que está consumindo. O design passa a ser adotado como um elo entre o mundo e a organização, e conforme Celaschi (2008), o seu papel subverteu-se de produtor para facilitador, tornando-se o decodificador entre o conhecimento, a produção e a reprodução.

Sendo assim, o presente trabalho se propõe a questionar o *status quo* do mercado do calçado, utilizando das competências do design nos mais diversos níveis das organizações para estrategicamente unificar as ações para que seja possível trabalhar o estímulo que os serviços e artefatos possam vir a despertar no usuário.

---

<sup>2</sup> <http://www.coyote.com/>

<sup>3</sup> <http://www.techshop.ws/>



## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Idealizar um sistema produto-serviço para o setor mercadológico calçadista através de uma abordagem de inovação orientada pelo design.

### 1.1.2 Objetivos Específicos:

- Compreender os agentes articuladores do mercado calçadista;
- Identificar a relação de valor entre artefatos e consumidores nas mais diversas interações ao longo da cadeia;
- Projetar um sistema produto-serviço dentro deste contexto.

## 1.2 MÉTODO

O presente trabalho visa uma abordagem de design estratégico, que é uma metodologia de projeto que busca inovação radical através do design, utilizando de raciocínio abduutivo para identificação de possíveis transformações de paradigmas sociais e econômicos a partir de pesquisas bibliográficas e de campo (qualitativas e quantitativas) com os agentes do mercado no qual o projeto está inserido.

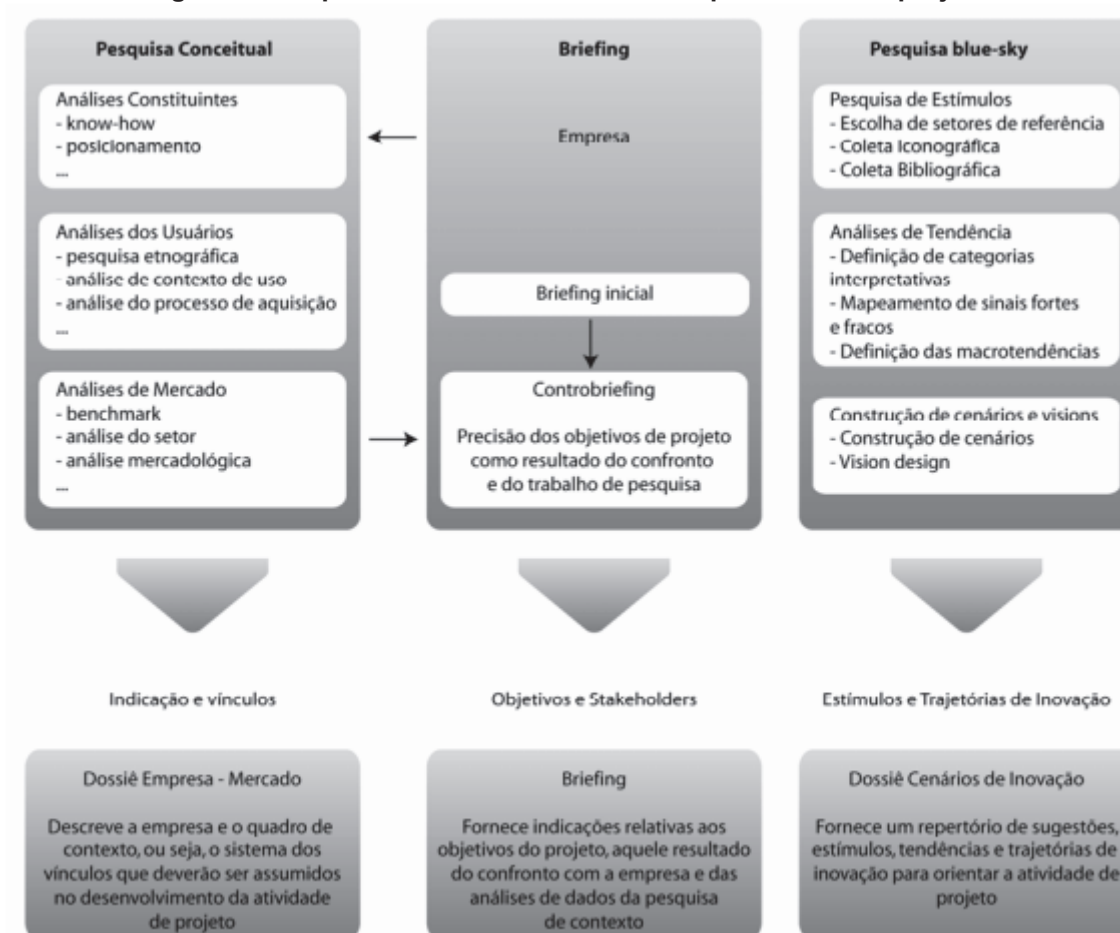
Podendo ser percebido como uma evolução da proposta do *design management*, incorporando o design a nível estratégico das organizações e não somente gerenciando os projetos, o design estratégico leva o desafiador a questionamento constante de nossas ações diretamente baseadas nos fenômenos percebidos, próprios do design, para o nível estratégico das organizações.

Schön (1983) propõe que a ação está correlacionada a inteligência tácita e espontânea, é o saber-fazer, enquanto a reflexão é considerada como a função crítica, reagindo às situações inesperadas causadas pela ação. A estrutura, em seu todo, atua em ciclos sistemáticos, aperfeiçoando a prática, entre a atuação de campo e sua investigação.

Deserti (2010) explica que através da execução de um metaprojeto (Figure 1), que seria o momento de detectar qual o projeto, ou seja, projetar o próprio projeto, realiza-se uma pesquisa contextual, se trabalha com *briefings* e *contra-briefings* para buscar detectar quais os problemas e oportunidades existentes, e junta-se a esses

resultados os estímulos, cenários previstos e tendências ainda não consolidadas (*blue sky*), para buscar a criação de um sistema produto-serviço que gere inovação orientada pelo design; que proporciona mudança radical.

**Figure 1 – Esquema de desenvolvimento do processo metaprojetual**



Fonte: Deserti (2010)

Durante o processo de pesquisa, é próprio de o designer ver e prever, para posteriormente ao projeto, fazer ver. É importante que o designer esteja inserido no ambiente para melhor compreender as necessidades e desejos dos usuários, contudo, a identificação dos parâmetros do contexto atual das organizações, do design e da sociedade, assim como o entendimento dos períodos históricos que influenciaram no desenvolvimento da cultura do design no mundo e na localidade onde esta inserido, são de suma importância para detectar com clareza quais os possíveis cenários e tendências (VIANNA et al., 2011).

O sistema produto-serviço por sua vez, é a ferramenta da qual o design estratégico se apropria para orientar o sentido em que toda atividade de determinada organização seja executada. Trazendo um sistema unificado que

funcione integradamente ao nível estratégico da empresa em questão, as atribuições do design são utilizadas para orientar inovação em relação a todos os setores onde possa existir projeto, englobando assim os produtos, as maneiras de comunicá-lo, os serviços prestados e a distribuição e experiência em relação a tudo isso.

Assim, o design estratégico pode ser descrito como o método que nos permite atuar de forma integrada e sinérgica sobre o sistema produto-serviço para configurar, com coerência, a oferta de um determinado artefato no mercado e na sociedade (ZURLO, 2010).

Demandas por novos produtos e serviços compatíveis às novas realidades, aliadas ao projeto e desenvolvimento sustentável, são o campo onde a sociedade deve atuar em busca de atingir novos resultados. Veem-se então os princípios de design aplicados não somente a nível operacional, mas também em funcional e estratégico, como uma poderosa maneira para as organizações trabalharem nesse contexto.

Compreende-se então que para buscar inovação em um mundo onde o desenvolvimento tecnológico é extremamente acelerado e a informação é repassada instantaneamente, é necessária a unidade de ação das organizações, usuários e agentes sociais, assim como a multidisciplinaridade no desenvolvimento de projetos. Desta maneira o design estratégico se apresenta, inserindo suas competências nos mais diversos níveis empresariais, estrategicamente unificando as ações para que seja possível trabalhar os estímulos que possamos vir a despertar no usuário, modificando significados e gerando novos.

### **1.2.1 Inovação guiada pelo design**

Considerando a visão de Drucker (2004):

A inovação é a função específica da capacidade empresarial, seja num negócio já existente, numa instituição de serviço público ou num pequeno negócio iniciado por um indivíduo na cozinha da família. É o meio através do qual um espírito empreendedor cria novos recursos de produção de riqueza ou desenvolve recursos já existentes com um potencial refinado para a criação de riqueza.

Assim, pode-se dizer que o termo inovação por definição trata de meios de explorar mudanças com a finalidade de encontrar oportunidades para criar novas

mudanças. Não visando necessariamente o radical, podendo também simplesmente incrementar uma abordagem interna ou externa. No entanto, fica claro que empresas tidas como inovadoras tem maior competitividade e geram maior lucro.

[...] na análise do cenário competitivo: de um lado as estratégias de vantagens competitivas fundamentadas na inovação, tornando-se obrigatórias no momento o que – por complexas razões que têm a ver com o fenômeno da assim dita globalização – a combinação dos fatores de produção torna difíceis às práticas de outros modelos competitivos, não só, mas também o progressivo aumento da concorrência, levada a considerar eficazes as estratégias de inovação apenas no momento em que são praticadas com continuidade. Para as empresas que operam no interior desse quadro o único contra-ataque à imitação é a capacidade de propor continuamente soluções novas, em particular se trata de inovações de design, que são para eles de natureza dificilmente defensáveis. (DESERTI, 2007, p.59)

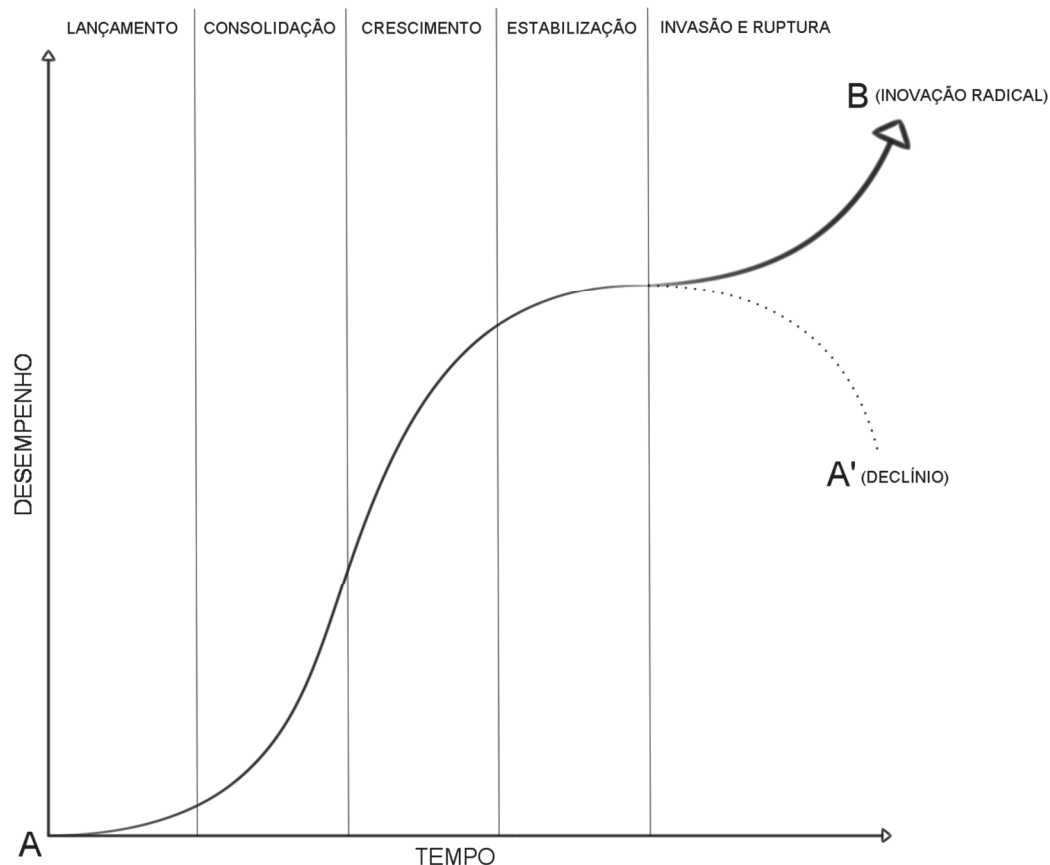
As tendências e comportamentos de mercado, fruto da condução e orientação dos processos de inovação, são cada vez mais “decorrentes das artes e de disciplinas não estocásticas” (CELASCHI; FORMIA, 2010, p. 2, tradução nossa). Desta forma, organizações que propõem continuamente novas soluções, inserem-se no centro da inovação, e para manterem-se assim precisarão “compreender como criar redes de colaboração e como explorar todo o seu potencial” (PISANO; VERGANTI, 2008, p. 4, tradução nossa). Portanto a inovação deve ser colaborativa e contínua, sendo trabalhada dentro de plataformas abertas, mas com propósito definido.

As estratégias de inovação, utilizadas pelas organizações, estão baseadas em dois tipos de inovação: a inovação incremental, que são mudanças de aperfeiçoamento; e a inovação radical, que são mudanças de paradigmas. Neste aspecto a inovação incremental – puxada pelo mercado - visa atender as necessidades imediatas, enquanto a inovação radical – empurrada pela tecnologia - prevê avanços tecnológicos que ocasionam em soluções para o desenvolvimento.

Os produtos destinados a competir apenas nas características funcionais tornam-se rapidamente obsoletos cada vez que alguém inventa uma nova função, o que leva as empresas a buscarem novos projetos o tempo todo. O design incremental está à mercê das intempéries do mercado e contribui ainda mais para essa confusão ao introduzir, em pouco tempo, produtos chamativos que se parecem muito com seus antecessores. Muitas inovações incrementais simplesmente introduzem o que o teórico do design Ezio Manzini chama de “poluição semiótica”: uma cascata barulhenta de ideias desorganizadas que simplesmente confundem as pessoas (VERGANTI, 2012, p.98).

A utilização de uma abordagem de inovação incremental é amplamente adotada pelo mercado, principalmente pelo custo monetário ser baixo e o resultado obtido rapidamente. Porém, a grande difusão dessa prática ocasiona em uma considerável aceleração na substituição dos produtos no mercado, acarretando diretamente em um encurtamento do ciclo de vida, e conseqüentemente, constante desvalorização. As pequenas modificações inseridas nos produtos são facilmente e rapidamente plagiadas pelas organizações concorrentes, e na tentativa de se diferenciar são lançados produtos atrás de produtos, com funções desnecessárias, propósito discutível e tendo como única vantagem competitiva o baixo preço.

Por outro lado, o processo de “inovação radical é chamado de ruptura, e está na base das grandes mudanças observadas a partir de nossa sociedade, frequentemente sem a devida compreensão desta dinâmica” (CELASCHI, 2008, p.45, tradução nossa). Assim, a gestão da inovação proposta por Grove (1997) sugere que os negócios que operam conforme o modelo da Figure 2 sejam empreendimentos naturalmente sustentáveis, por controlarem (administrando) e melhorarem (inovando incrementalmente) seu desempenho, mas principalmente por romperem paradigmas (inovando radicalmente).

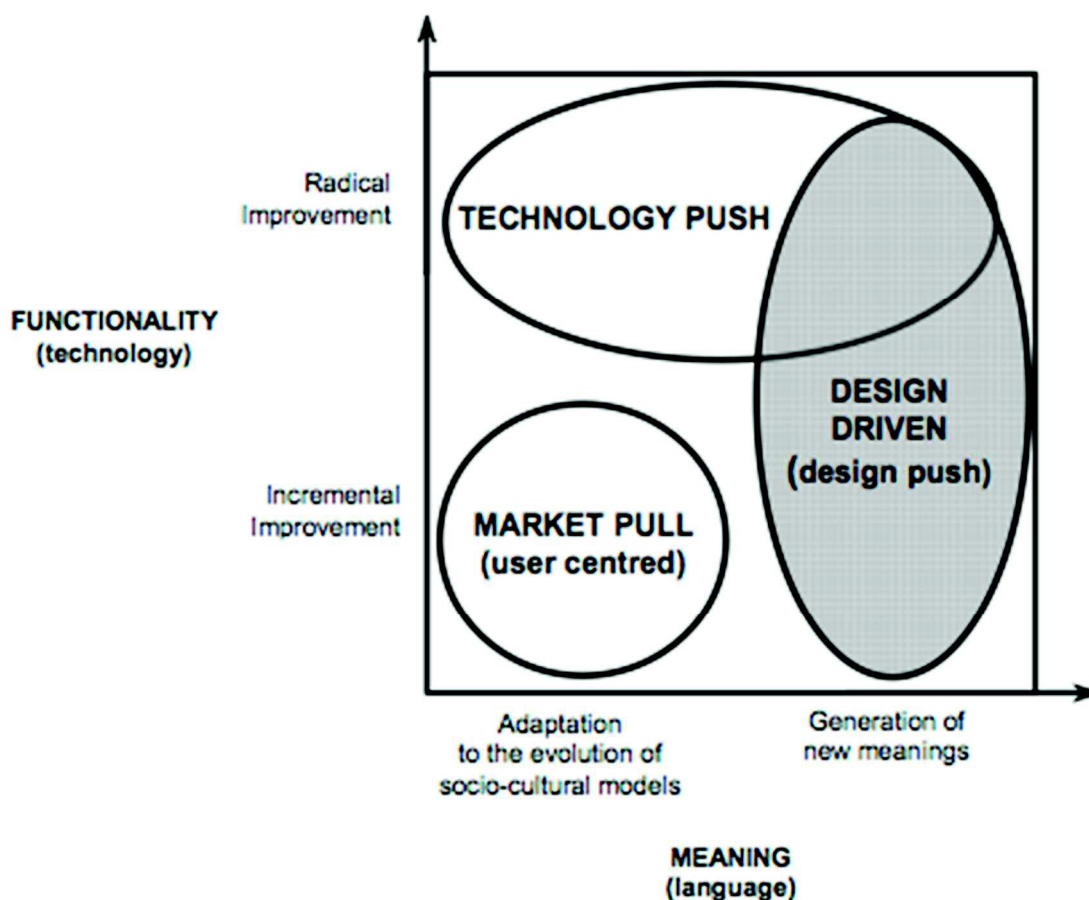


Fonte: adaptado de Grove (1997).

Tradicionalmente, no sistema clássico de produção vê-se o design de maneira funcionalista, sendo “com capacidade limitada para influenciar a forma e os valores” (PISANO; VERGANTI, 2008, p.3, tradução nossa). Hoje, percebemos o design como definidor de significado, “com margem para o envolvimento na definição da forma e do valor”. Assim, entendemos que o design, “propõem foco na superação dos comportamentos e funções, visando a geração de novos significados” (ZURLO, 2010, p.12, tradução nossa).

A partir desta nova realidade, Roberto Verganti (2012) propõe uma terceira estratégia para inovação: a guiada pelo design, sendo radical nas definições e redefinições de significado (Figure 3).

Figure 3 - As três estratégias de inovação



Fonte: Verganti (2012).

Celaschi, Formia e García (2008), vinculam a inovação criativa a atitudes específicas, tornando mandatória a observação por parte da organização de diferentes situações, imaginando cenários inéditos, ao invés de imitar outras empresas de sucesso. Brown (2010) considera este o tipo mais desafiador de inovação, no qual tanto o produto quanto os usuários não são pré-estabelecidos, criando um nicho de mercado completamente novo:

As empresas que trabalham com inovação guiada pelo design abandonam o consumidor e buscam uma perspectiva mais ampla. Exploram a forma como se dá a evolução na vida das pessoas, tanto em termos socioculturais (como a razão pela qual as pessoas compram as coisas), como em termos técnicos (como as tecnologias, produtos e serviços estão moldando este cenário). [...] essas empresas imaginam como a situação atual poderia mudar para melhor. [...] não seguem simplesmente as tendências existentes, mas fazem propostas para modificar este cenário (p.11).

Os significados individuais estão relacionados “às necessidades viscerais (estética) e reflexivas (auto-imagem, satisfação pessoal, memória), projetadas no contexto de tendências emergentes para forçar as trajetórias de inovação, gerando

descontinuidade, *breakthrough*” (ZURLO, 2010, p.13, tradução nossa). Assim, o processo altera todo o conjunto de valores e significados percebidos pelos consumidores, baseando-se “na capacidade do designer de se tornar agente das organizações na sociedade e de trocar, por conta delas, tecnologias, significados e linguagens, mas também know-how” (2006 apud FRANZATO, 2011, p.51).

Neste contexto, Deserti (2007) diz que ao serem questionados, consumidores não aspiram por novos conceitos de mobilidade individual, por exemplo, mas desejam um determinado tipo de automóvel. O designer, sabendo que as pessoas muitas vezes não conseguem se expressar por terem suas necessidades relacionadas a um estado cognitivo, e por serem “inesperadas, inovativas ou ligadas a aspectos dificilmente quantificáveis” (DESERTI, 2007, p.66), tem na visualização de uma possível ruptura de paradigma; do *status quo*, a possibilidade de ser inovador, distinguindo as necessidades dos desejos,

Assim, por distinguir seus produtos fora do âmbito da funcionalidade, a inovação radical de significado possui a “capacidade de criar produtos com um ciclo de vida significativamente mais longo do que os da concorrência” (VERGANTI, 2012, p.91), “porque, apesar de os concorrentes imitarem e superarem as funcionalidades das inovações, o significado não pode ser reproduzido” (p.107).

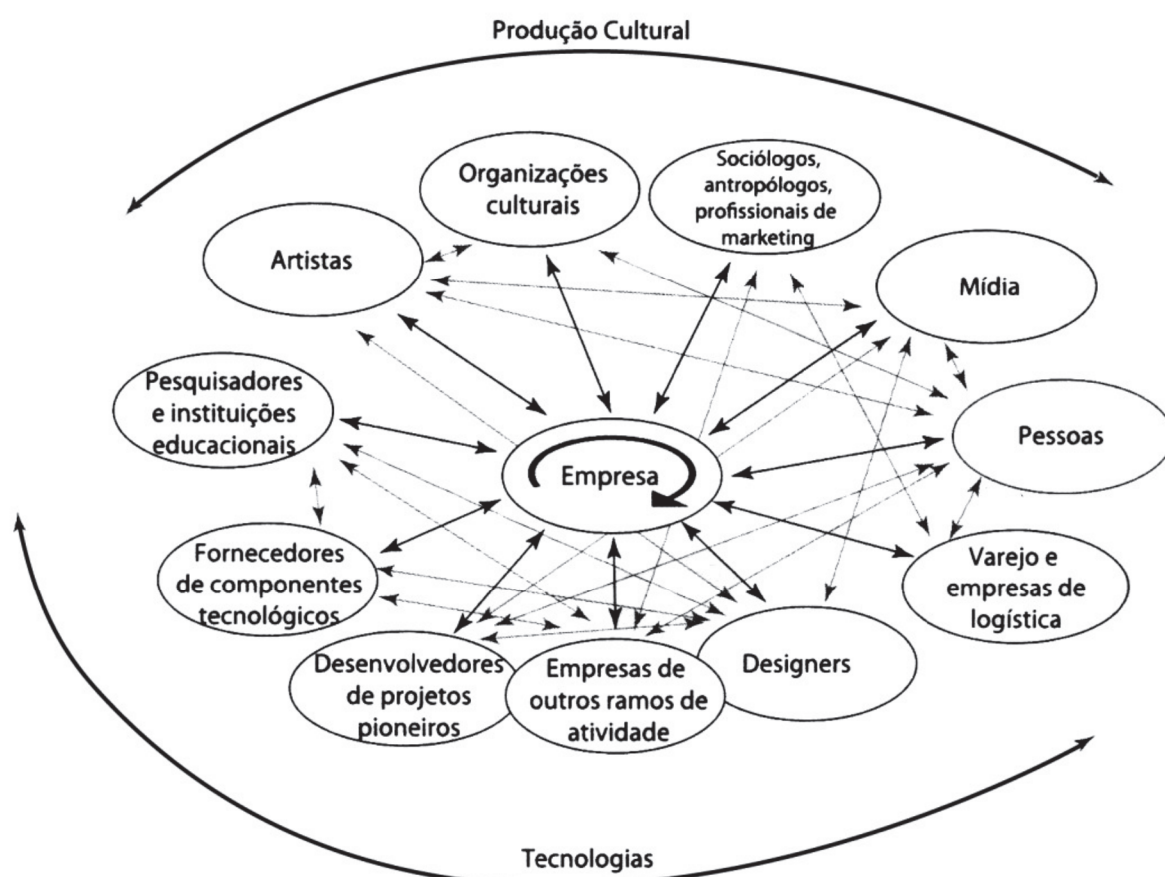
Ao buscar a inovação guiada pelo design, Verganti (2012) relata que as organizações passam a analisar com maior atenção os agentes que a rodeiam, com a intenção de desenvolver uma rede onde cada um destes agentes trabalhe com o foco de compreender como o seu *target* se comporta, consome e dá significado às coisas, gerando dados. Pode-se denominá-los de intérpretes-chave, e ao compreenderem a necessidade de possuir essa rede, as organizações precisam, através dos seus gestores, de grande e ininterrupto esforço para, acima de tudo, estarem habilitadas a receber e processar esses dados.

A qualidade da rede de intérpretes-chave (Figure 4) e do ambiente habilitado dentro das organizações “está diretamente relacionado à sua capacidade de absorver as tendências estéticas e de uso, que são viáveis graças à disponibilidade, constante e renovada, de integrar verdadeiros intérpretes dos modelos sócio-culturais contemporâneos (...) dentro da empresa, mas também, como visto, estão cada vez mais, fora delas” (ZURLO, 2010, p.11, tradução nossa). Verganti (2012) diz que a organização começa a desenvolver uma relação de interesse e valorização destes contatos, que passam a mutuamente, trocar informações sobre cenários,



testar a validade de hipóteses e discutir as visões individuais, fazendo com que os envolvidos passem a compreender que o “conhecimento sobre os significados é difundido em todo o ambiente externo; que estão imersos em um laboratório de pesquisa coletiva, no qual intérpretes fazem pesquisas e mantêm um diálogo contínuo mútuo (...) aproveitando a capacidade que os intérpretes possuem de compreender e influenciar a maneira pela qual as pessoas dão significado às coisas” (p.12).

Figure 4 - Rede de Intérpretes



Fonte: Verganti (2012).

A inovação radical necessita de comprometimento e uma boa dose de ousadia, por ser complexa e arriscada, tendo início nas pesquisas dos modelos socioculturais, buscando dados, muitas vezes ocultos e incertos, a respeito do que as pessoas querem, ou ainda não sabem que querem. Desta forma Verganti (2012) elucida que normalmente os gestores sentem-se desconfortáveis tendo que confiar em *insights* e visões construídas de um futuro, e baseia-se em uma explicação de Alberto Alessi sobre a percepção de sua empresa ao risco:

Buscamos trabalhar de forma espontânea, em uma terra habitada por desejos, anseios de pessoas, mesmo que ainda desconhecidos... E isto, como sabemos, é uma zona de alta, altíssima turbulência... Andamos em ruas que ainda não foram abertas, em caminhos desconhecidos para chegar ao coração das pessoas... Flertamos com a fronteira enigmática entre o que pode se tornar real (objetos realmente querido e que as pessoas podem ter) e o que nunca se tornará real (objetos muito distantes do que as pessoas estão prontas e interessadas em desejar). Esta questão da fronteira é difícil e arriscada, e pede conscientização e comprometimento de cada um de nós, em todos os papéis. Nossa missão é ficar o mais próximo possível da fronteira, embora saibamos que ela não é clara e que há risco de ir além dela... Mas é emocionante quando um novo projeto chega próximo dela. Os fabricantes de produtos populares se mantêm o mais distante possível da fronteira porque querem evitar qualquer risco... Mas, desta maneira, acabam produzindo os mesmos carros e as mesmas TVs... (VERGANTI, 2012, p.110).

Ismail, Malone e Geest (2015), decorrem que o pesquisador John Seely Brown defende a ideia de que “todas as arquiteturas corporativas foram definidas para resistir ao risco e à mudança”, voltando os esforços de planejamento corporativo para tentar aumentar a eficiência e a previsibilidade, criando ambientes de crescimento controlado, crendo que reduzirão riscos. Mas o próprio Brown diz que “no mundo em rápida mudança de hoje (...) o oposto é verdadeiro” (p. 86). Os autores continuam a defesa da ideia, ressaltando que Mark Zuckerberg, CEO do Facebook declara que “o maior risco é não correr nenhum risco”, concluindo que “a constante experimentação e a iteração de processos são agora as únicas maneiras de reduzir o risco” (p. 87).

Pensar sobre os significados em vez de características, buscar mudanças radicais em vez de melhorias, propor visões em vez de satisfazer necessidades existentes – todos esses esforços requerem uma organização mental que não ocorre por acaso (VERGANTI, 2012, p. 220).

A inovação guiada pelo design necessita de subsídios e de apoio interno e externo. Verganti (2012) compreende que para estabilizar e dar vazão ao processo é necessário priorizar o cunho multidisciplinar das atuações dos intérpretes em conjunto com as equipes internas da empresa, compreender a complexidade dos projetos e de sua gestão, e principalmente, contar com o apoio incondicional e apaixonado do alto escalão administrativo, que é responsável por aprovar as novas visões; as direções a serem tomadas, e também atraírem os intérpretes-chave, devido a sua extensa rede de contatos privilegiados.

O processo não é “feito de discussões lineares, mas de debates abertos, onde várias visões são consideradas simultaneamente” (p.197), assim “os ativos que dão suporte à inovação guiada pelo design não se encontram nas ferramentas, mas

nas relações entre as pessoas” (p.201). Contudo, a liderança é fundamental para manter o cerne do novo significado e não dispersá-lo ao longo do projeto.

Os designers são os responsáveis pela liderança e gestão dos projetos, devido a sua capacidade de mediação e articulação entre os mais diversos setores internos e externos, ampliando a visão, propondo explorações e experimentações, possibilitando o desenvolvimento de significados e linguagem radicalmente novos.

[...] a empresa espera ideias inovadoras, não excessivamente condicionadas pela prática empresarial, mas a projetos completos e plenamente integrados. O designer é nesse sentido um promotor da inovação (DESERTI, 2007, p. 49).

### 1.2.2 O design estratégico

Celaschi (2008, p. 19, tradução nossa) salienta que o design “na linguagem comum, é sinônimo de *avant-garde*, formas populares e estilo moderno”, porém como atividade industrial, é classificado como pragmático e mecânico, centrado na produção de artefatos físicos. Já Verganti (2012) considera que os executivos veem o design através de duas perspectivas: a primeira e precursora, refere-se ao estilo, os designers devem criar objetos esteticamente bonitos; e a segunda de que o design que deve criar estes objetos bonitos volvidos para o consumidor.

Porém, em qualquer uma destas perspectivas, o enfoque do design acaba por ser incremental e funcional, e a partir dessa concepção, afirma Verganti (2012), todos os designers são semelhantes, e o design passa a ser tratado como mercadoria. Assim, observamos que “curiosamente o mesmo argumento usado para promover o design está se virando contra o mesmo” (VERGANTI, 2012, p. 12). Como já decorrido no capítulo anterior, a ampla adoção da abordagem de inovação incremental ocasiona em uma considerável aceleração na substituição dos produtos no mercado, acarretando diretamente em um encurtamento do ciclo de vida e constante desvalorização.

Uma vez que “[...] a mercadoria contemporânea é porosa, semanticamente permeável e necessita de razões e conteúdos para fazer sentido em um mercado saturado de mercadorias” (2005 apud FRANZATO, 2010, p.90), os designers foram obrigados a reinventar-se para posicionarem-se, novamente, de forma atuante e competitiva, fazendo com que, conforme Franzato (2010), o sistema de mercado deixasse de ser um local de intermediações, para se tornar um ambiente de diálogo entre os indivíduos, empresas e consumidores, e suas identidades.

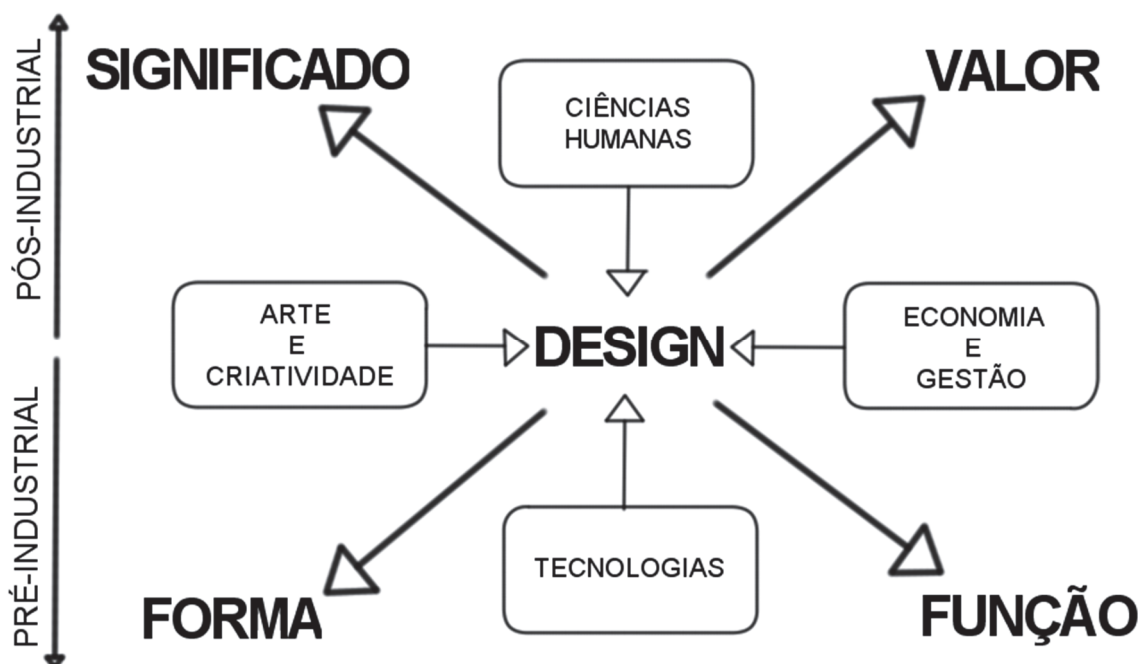
Estabeleceu-se, portanto, um novo modelo de relação entre cultura de projeto e cultura de empresa, fazendo com que o design deixasse de ser somente “uma função industrial, empenhada na resolução dos problemas produtivos” para se assemelhar mais a “uma atividade estratégica, uma cultura civil, imersa nas mudanças da história, e então capaz de fornecer à indústria, através do produto, uma identidade dentro da sociedade” (1996 apud FRANZATO, 2010, p.94). A abordagem denomina-se design estratégico, e modifica o foco do produto físico centralizado para um escopo cada vez mais sistêmico, dando vazão a uma visão mais ampla e a soluções com caráter de inovação e não mais de redesign. Este ponto de vista “vem justamente ajudar nessa complexa tarefa de mediar produção e consumo, tradição e inovação, qualidades locais e relações globais” (KRUCKEN, 2009, p.17).

Os parâmetros de funcionalidade transformam-se em uma extensa reflexão sobre os valores e características intangíveis associadas ao objeto, fazendo com que a abordagem do design estratégico tenha por peculiaridade a criação de ideias que ressoam com e através das pessoas, valendo-se de ferramentas para englobar todo o ambiente corporativo, e também os resultados obtidos.

O principal desafio do design na contemporaneidade é, justamente, desenvolver e/ou suportar o desenvolvimento de soluções a questões de alta complexidade, que exigem uma visão alargada do projeto, envolvendo produtos, serviços e comunicação, de forma conjunta e sustentável (KRUCKEN, 2009, p.1).

O design, segundo Verganti (2012), deixou de ser apenas uma maneira de criar belas formas, para se tornar um caminho que antecipa necessidades e propõe visões de futuro. Na matriz para os processos de design contemporâneo, veem-se os principais eixos de conhecimento que assistem o design, que ao posicionarem-se da forma como dispostos na Figure 5 elucidam os principais aspectos que devem ser considerados em um projeto. Conforme descrito e ilustrado, o design passou de uma visão funcionalista, pré-industrial, para uma visão de significado, pós-industrial, colocando em evidência os eixos humanos em oposição aos eixos técnicos.

Figure 5 - *Input-output* matriz para os processos de design contemporâneo



Fonte: adaptado de Celaschi e Formia (2010).

“O paradigma de se projetar produtos funcionais para produção em série morreu em Ulm<sup>4</sup>” (KLAUS KRIPPENDORFF 2001 apud MONT“ALVÃO; DAMAZIO, 2008, p.7), e neste novo panorama de design pós-industrial, o profissional de design deve posicionar-se como protagonista das novas visões de uso, de produtos e/ou serviços, bem como de sua concretização, para começar a tencionar significados, gerando novos. E neste ponto se instaura a cultura de projeto. Que nada mais é do que o “conjunto articulado dos conhecimentos das competências e dos estatutos que constituem a ação do projetista e a ativação do intenso processo de crítica e reflexão científica do qual ele precisa para renovar-se e competir” (2004 apud FRANZATO, 2010, p.90).

É o processo contínuo de conluio entre o conhecimento com o objetivo de veicular novos modelos mentais, ou seja, resultar em inovação. Ela auxilia a implementar novas crenças, costumes e, até mesmo, valores, para os consumidores e para a empresa. O estabelecimento da cultura de projeto e a obtenção de resultados sólidos foram fundamentais para o surgimento de um novo padrão de relacionamento entre designer e empresa. No qual o designer não se posiciona

<sup>4</sup> Escola alemã fundada em 1952, precursora da Bauhaus, tinha por missão firmar o padrão de design alemão.

somente como um profissional criativo, mas como um pesquisador inovador, um articulador.

Assim, o profissional de design, necessita posicionar-se de forma a gerar sentido no mercado em que se encontra inserido, e transferi-lo de forma segura para que a organização o aplique. Com isso, passa a fazer parte das habilidades do designer se posicionar e “mediar entre os mais diversos aspectos e significados, suportando o processo de decisão, possibilitando definir, com maior precisão, os aspectos de inclusão e autonomia do design estratégico” (ZURLO, 2010. P.14, tradução nossa).

Mais do que um elo entre os departamentos, o designer deve ser intuitivo, “reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, se expressar em mídias além de palavras ou símbolos” (BROWN, 2010, p.4).

[...] as mudanças sísmicas que ocorrem em todos os setores demandam uma nova prática de design: colaborativa, mas de uma forma que intensifica, em vez de enfraquecer, os poderes criativos das pessoas; focada, mas ao mesmo tempo flexível e reativa a oportunidades inesperadas; concentrada não apenas na otimização dos componentes sociais, técnicos e de negócios de um produto, mas também em atingir equilíbrio harmonioso (BROWN, 2010, p.35-36).

Ao confrontar-se com um “sistema complexo de exigências e de vínculos, frequentemente contraditórios entre si, a respeito aos quais é necessário operar como mediador” (DESERTI, 2007, p. 46), o designer articula conforme Deserti (2007), entre os interesses da empresa e do consumidor, interagindo dentro do cenário competitivo do mercado, adequando-se a cadeia de valores e ao comportamento das empresas concorrentes, atendendo suas exigências e interpretações individuais. Por isso, deve se aproximar cada vez mais dos executivos, acercando-se das decisões estratégicas, facilitando a comunicação entre os diversos atores, possibilitando o envolvimento de todos dentro do processo.

A gestão do designer e seu desempenho em frente à organização e relação com os atores envolvidos devem levar em consideração as condições, conhecimentos e recursos disponíveis. Ao operar no âmbito coletivo, atuando com um “complexo sistema de atores que se configuram como portadores de interesse (*stakeholders*)” (ZURLO, 2010, p. 3, tradução nossa), possui uma série de capacidades que o permite “administrar conhecimentos verticais, saber gerir projetos em equipe, falar tanto a linguagem técnica como a administrativa, resolver com

método e rapidez os problemas, além de saber conduzir situações complexas” (ZURLO, 2010, p.5, tradução nossa).

Dentro do processo são necessárias as atuações de atores de disciplinas distintas, que precisam comunicar-se coerentemente para chegarem às soluções. O designer deve assumir o papel de meio de campo, levando informações e *insights* para todos os envolvidos na cadeia produtiva. Deserti (2007) diz que neste momento o profissional depara-se com algumas dualidades, como valorizar o *know-how* da empresa e manter a mesma linha de pensamento, ou introduzir novas resoluções que conduzem a novos mercados.

A atuação do designer neste processo de introdução de novos conhecimentos e posicionamentos, ou seja, ser o portador de inovação, não ocorre se a estrutura da empresa não estiver ajustada a recebê-los. No quadro de produção industrial contemporânea encontram-se desenvolvidas relações complexas “que nascem em áreas geográficas limitadas ou em âmbito global, e de suporte gerencial, informativo e logístico” (DESERTI, 2007, p.48), fazendo com que a centralização da produção passe a dar lado ao compartilhamento do saber com os mais diversos parceiros, possibilitando o aprendizado e a serendipidade.

Ao ser capaz de “compreender e seguir as fases do processo, de leva-lo adiante até ao desenvolvimento do produto e sua introdução no mercado e replicar sucessivamente o processo segundo um modelo que poderemos chamar de inovação contínua” (DESERTI, 2007, p. 58), a empresa utiliza-se da inserção do designer, promovendo a interseção entre todas as visões, em todos os níveis organizacionais, fazendo com que o design estratégico promova a inovação guiada pelo design.



## 2 O CALÇADO

Ultrapassando a barreira da *necessidade* para entrar no âmbito do *desejo*, o calçado surgiu como protetor dos pés, e ao longo da história o mercado se adaptou as mais diversas técnicas e processos, sendo que diferentes significados estéticos e funcionais foram atribuídas ao artefato, passando a ter papel tão importante quanto o fator proteção.

Ferreira (2010 apud PASSOS; KANAMARU 2012) afirma que o homem primitivo montava seus calçados de maneira bem simples, cortando um couro fino de cabra ou cachorro em um tamanho proporcional ao pé do usuário e depois era trançado com tiras de fibra ou papiro. Sendo que antes da descoberta da técnica do curtimento compensava-se a falta de conforto molhando a pele dos animais, raspando toda sua carne e pelos, e depois sovando para amaciá-la. Já o domínio sobre o processo de curtimento da pele em couro, possibilitou além da maior maciez, a facilidade no corte e na modelagem das peças para compor o calçado, o que consequentemente acomodou melhor os pés.

Sendo que alguns dos calçados mais antigos encontrados no mundo – que datam cerca de 9.500 anos – são modelos fechados e baixos, com cordas trançadas e com aparência “surpreendentemente moderna”, e revestimentos internos com feno, que demonstra proporcionar conforto e isolamento térmico foram encontrados em uma descoberta recente numa caverna na Armênia, em um modelo em couro, datado em 5.000 anos (CHOKLAT, 2012 apud PASSOS; KANAMARU 2012), percebe-se que desde seu surgimento existe certa preocupação na elaboração dos calçados, manifestando alguns aspectos de design de produto que são imperativos na projeção de artefatos como adaptabilidade, estética e conforto.

Bossan (2008, apud PASSOS; KANAMARU 2012), evidência que provavelmente foram os antigos egípcios os primeiros a desenvolver o ofício de sapateiro, mas que foi na Roma Antiga que passou a ser considerada uma profissão importante para a sociedade, sendo que os homens quem seguiam este ofício não eram escravos e trabalhavam em seus próprios ateliês, já que o calçado passa a ser considerada uma arte de alto valor destinada à aristocracia, inclusive aparecendo em testamentos e doações de senhores feudais a vassalos e monastérios.

Entre os séculos X e XI os artesãos de calçados formaram grêmios que posteriormente se transformaram em corporações, estabelecendo-se regras,



cumprimento de preços, qualidade, controle de produção, jornada de trabalho e admissão de aprendizes. No século XII, a fabricação de calçados se expande para a França, sendo dividida em quatro diferentes comerciantes: os sapateiros, os preparadores de couro, os sapateiros que trabalhavam com couro de cordeiro curtido por eles mesmos e os reparadores de calçados, sendo que somente os sapateiros realmente dominavam a arte de fazer calçados e os únicos que podiam ter sua própria marca.

Nota-se que os sapateiros encontrados hoje são, em sua maioria, os chamados em francês de *savetiers*, ou reparadores de calçados. Diferentemente dos sapateiros encontrados em sua maioria hoje (os chamados em francês de *savetiers*, ou reparadores de calçados), a origem do sapateiro provém da etimologia da palavra francesa *cordonnier* datada da Idade Média, que como dito anteriormente eram artesãos que dominavam o trabalho com couro e dessa forma, estavam autorizados a confeccionar calçados destinados a aristocracia, sob medida e vestiam os pés do usuário da melhor maneira possível, já que tirar as medidas dos pés (função que cabia ao sapateiro da época) não era uma tarefa simples, e muito menos precisa, considerando as técnicas e ferramentas existentes (BOSSAN, 2008 apud PASSOS; KANAMARU 2012).

Com o passar dos séculos as técnicas foram se aperfeiçoando e novas ferramentas surgiram, sendo que com a chegada da revolução industrial no século XVIII o calçado passou a ser produzido em larga escala, seguindo padronizações de medidas, materiais e algumas formas, tendo a estética ditada pela moda da época e chegando ao usuário com preços mais democráticos.

Bozano e Oliveira (2011) afirmam que a adaptação da confecção artesanal e sob medida para a manufatura, implicou parte da perda de alguns aspectos de design fundamentais em sua fabricação, como adequações ao usuário (ergonomia e conforto), tornando a estética o principal agregador de valor da moda reprodutiva deste artefato.

Mais e mais projetos se distanciaram da ideia de resolver os problemas inteligentemente e se aproximaram da efemeridade, modernidade, da obsolescência rápida, da formalização da estética, da boutiqueização do universo de produtos da vida diária. Por isso hoje o design é frequentemente identificado com altos preços, requinte, não necessariamente prático, formas engraçadas, coloridas e empurradas (BONSIEPE, 2006, p. 2, tradução nossa)

Com o aumento da produção e chegada da primeira revolução industrial, a profissão foi dividida novamente, mas dessa vez por segmento (feminino, masculino, infantil, esporte, inverno, fornecedores de materiais, fôrmas...), de acordo com a especialidade de cada profissional (BOSSAN, 2008 apud PASSOS; KANAMARU 2012). Desde então a evolução da indústria calçadista tem sido contada por meio dos avanços tecnológicos de materiais empregados neste artefato e no desenvolvimento de máquinas específicas em sua produção, fazendo com que o ofício de sapateiro como conhecido antigamente, começasse a desaparecer, dando lugar aos grandes designers e estilistas de calçado do século XX e o desenvolvimento de produtos de alto desempenho funcional.

## 2.1 MERCADO BRASILEIRO

Utilizados somente como proteção dos pés até a vinda da corte portuguesa ao Brasil, em 1808, quando o comércio sofre um incremento e *os costumes locais se misturam com o europeu*, passando a fazer parte da moda, o calçado só passa a ter papel importante na economia brasileira com a chegada dos imigrantes alemães no início do século XIX no estado do Rio Grande do Sul, na região do Vale do Sinos (BOZANO; OLIVEIRA, 2011). Nesta época os escravos eram proibidos de usar sapatos, mas quando conseguiam a liberdade, compravam um par de calçados como *símbolo da nova condição social*.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçado (ABICAÇADOS)<sup>5</sup>, com a chegada dos primeiros alemães no Vale do Rio dos Sinos em junho de 1824, foi trazida a cultura do artesanato, principalmente nos artigos de couro. Inicialmente caseira e caracterizada pela confecção de arreios de montaria, a produção ganhou mais força com a Guerra do Paraguai<sup>6</sup>, que quando terminada fez surgir a necessidade de ampliar o mercado comprador, não só de arreios, mais também de calçados. Assim, surgiram alguns curtumes e a fabricação de algumas máquinas, que tornava a produção mais industrializada.

Porém, foi em 1888 que surgiu, no Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul, a primeira fábrica de calçados do Brasil, formada pelo filho de imigrantes Pedro

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/site/abicalcados.php?id=5>>

<sup>6</sup> O maior conflito armado internacional ocorrido na América do Sul, travado entre o Paraguai e a Tríplice Aliança, composta por Brasil, Argentina e Uruguai. A guerra estendeu-se de dezembro de 1864 a março de 1870.

Adams Filho, que também possuía um curtume e uma fábrica de arreios. O estado gaúcho aumentava a demanda por calçados, fazendo com que a produção se expandisse a cada ano, formando, ao longo do tempo, um dos maiores *clusters* calçadistas mundiais da atualidade.

A necessidade de ampliar a comercialização de calçados para fora do país ocorreu no início da década de 60, em contraponto com a exportação de couro salgado. A primeira exportação brasileira em larga escala ocorreu em 1968, com o embarque das sandálias Franciscano, da empresa Strassburguer, para os Estados Unidos. A produção nacional, naquela década, era de 80 milhões de pares anuais. Novos mercados começaram a surgir no exterior e os negócios prosperaram. As empresas faziam os contatos com os compradores internacionais e trabalhavam diretamente com os *line builders* - responsáveis pela criação das linhas.

No entanto, mesmo o Brasil sendo um dos principais produtores de calçados do mundo, Leal (apud DUTRA, 2014) divaga sobre a atual situação econômica do país dizendo que:

Nós chegamos ao limite do que podemos crescer incorporando novos consumidores à economia. Nos últimos anos tivemos grande mobilidade social e a nova classe média passou a ser o grande motor do consumo interno, mas esse processo se esgotou no Brasil e na América Latina de maneira geral. O responsável por este problema é um círculo vicioso que envolve inflação, crédito escasso, desemprego e renda baixa.

Com crescimento do Produto Interno Bruto praticamente estagnado, bem inferior a média registrada entre 2004 e 2013, de alta de 3,7%, Leal apud Dutra (2014) continua sua fala dizendo que a volta do crescimento econômico sustentável no Brasil deve vir do aumento e da distribuição de renda, além de investimentos estruturais em educação, trabalho e produtividade do capital com maior abertura da economia.

Os dados da MDCI/SECEX apud Abicalçados (2008 e 2015) mostram que a importação de calçados teve papel importante nesse crescimento econômico nos últimos anos. As importações do ano 2000 eram de 5.671.935 pares e U\$ 43.736.881,00, e em 2014 eram de 36.797.291 pares e U\$ 561.284.825,00, tendo um acréscimo de mais de 1200% em valor, por outro lado as exportações de calçados brasileiros do ano 2000 eram de 162.585.054 pares e U\$ 1.547.304.850,00, e em 2014 de 129.517.650 pares e U\$ 1.067.249.759,00, decrescendo praticamente 30% em valor nos últimos 14 anos.

Segundo relatório da Fundação de Economia e Estatística para o Governo do Estado do Rio Grande do Sul<sup>7</sup>, o estado gaúcho, precursor da indústria coureiro calçadista no país, mesmo ainda sendo o maior estado exportador do país, teve diminuição de 31% na sua participação nas exportações brasileiras de calçados entre 2003 e 2014, e de 15% no couro, material principal em cerca de 85% dos calçados exportados da região em 2003 e de 52% em 2014. Enquanto observamos o calçado e o couro gaúcho se desvincularem um do outro, percebemos que o calçado fica cada vez mais caro e perde negócios, e o couro, mesmo tendo menor participação nas exportações nacionais, consegue manter a quantidade de negócios e aumentar seu preço, fazendo com que o estado tenha exportado mais couro do que calçado em 2014 (primeira vez desde 2003). O relatório conclui mostrando que o calçado fabricado no estado é o mais caro do país, custando em média o dobro do de São Paulo e Bahia e o quádruplo de Ceará e Paraíba.

Abicalçados (apud RIZZOTTO, 2015) afirma que o mercado calçadista *brasileiro* demitiu 24 mil trabalhadores nos primeiros quatro meses do ano de 2015, e que as vendas no mercado interno caíram 3%. Esses números refletem tanto nas exportações como nas importações, tendo queda média em valor de 15,75% e 10,39% respectivamente comparadas com o primeiro semestre do ano anterior (MDCI/SECEX apud ABICALÇADOS, 2015).

Contudo, no que diz respeito ao comércio brasileiro em geral, a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (apud G1, 2015) estima 0,3% de crescimento em 2015 e a empresa especializada em pesquisas sobre o ambiente digital eMarketer (apud Bortolozzi, 2015) aponta crescimento de 17,3% no comércio eletrônico no mesmo período. Segundo dados do Google (apud ECOMMERCEBRASIL, 2015) o varejo de moda brasileira movimentou R\$ 150 bilhões de reais, sendo R\$ 15 bilhões desse montante online, tornando o segmento o mais forte do varejo online brasileiro, na frente de eletrônicos, eletrodomésticos e celulares.

---

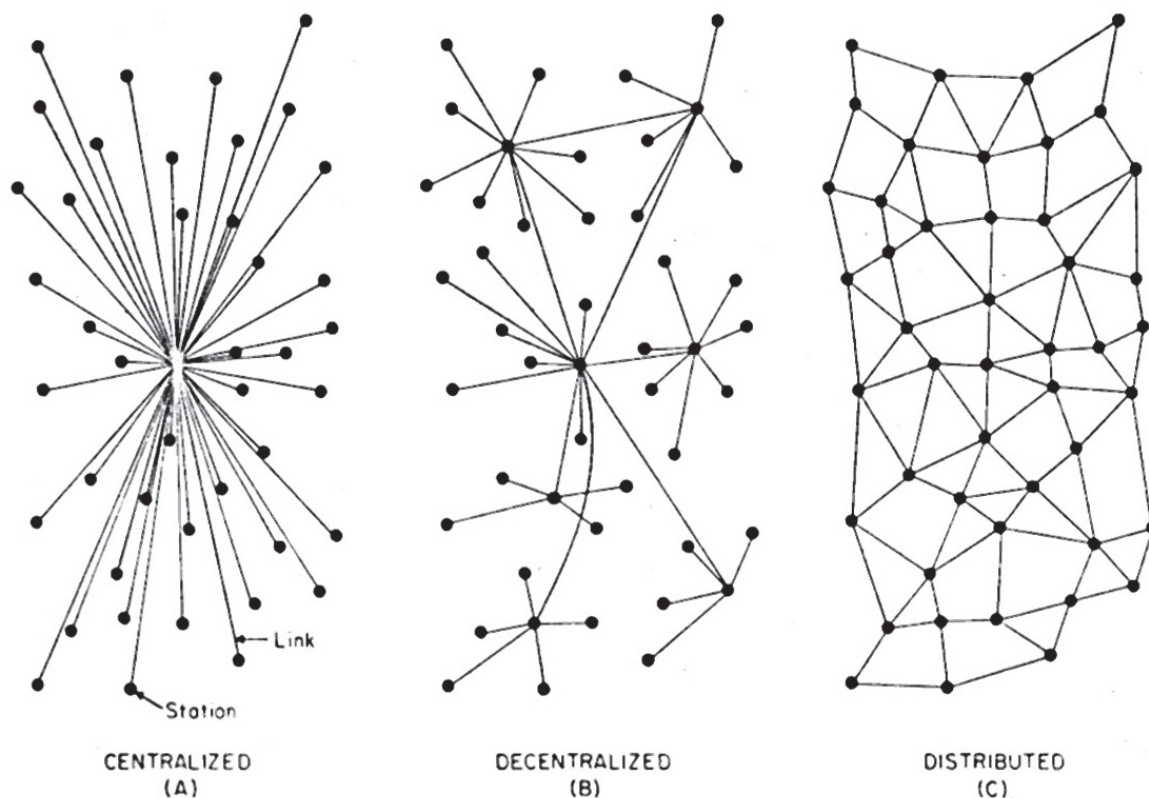
<sup>7</sup> Consultado em: <<http://pt.slideshare.net/feers/exportaes-de-couro-e-calados-do-rs-2003-14>>

## 2.2 MUDANÇAS NO PARADIGMA DE CONSUMO E DESENVOLVIMENTO

“Comumente ligada a um modelo organizativo do tipo hierárquico, de andamento mais ou menos vertical” (DESERTI, 2007, p. 56) com o intento de atingir um objetivo, cada empresa possui uma classificação tipológica definida por uma estrutura organizacional.

Em 1964, Baran propôs um diagrama (Figure 6) que apresenta representações de redes distintas, suscetíveis a transformações de acordo com a sua topologia e padrão de conexão pré-existente: a) centralizada: completamente centralizada em um ponto; b) descentralizada: com mais de um ponto de centralização, tratam-se de redes hierarquizadas, multcentralizadas em *clusters*, ou setores definidos e regidos por um centro e posteriormente distribuído em nichos; e c) distribuída: sem centralização, com conexões entre todos os seus membros, atuando de forma heterárquica<sup>8</sup> e com livre trânsito de informações entre os membros.

Figure 6 - Diagrama de Paul Baran



Fonte: Baran (1964).

<sup>8</sup> Relação onde não há verticalidade de poder e saber.

Ao ser organizada por núcleos de competências, a estrutura organizacional normalmente empregada é a descentralizada (b), que “(...) não favorece os processos de integração e tende a aumentar o conflito interno determinado pelas diversas linguagens e objetivos das funções empresariais” (DESERTI, 2007, p. 57). Assim, ao ser implementado a nível estratégico, o primeiro desafio do design está em modificar o paradigma das organizações estruturadas verticalmente e encontrar uma harmonia no envolvimento dos grupos e partes interessadas, organizando-as de forma heterárquica, ou seja, horizontal.

Para embasar a compreensão da necessidade de aderir ao sistema distribuído, voltamo-nos novamente para a conectividade. Hoje, cerca de metade da população mundial acessa a internet (G1, 2015), e Eduardo Rey (apud OLHARDIGITAL, 2015), vice-presidente de vendas para a América Latina do grupo francês Alcatel Lucent, afirma que seus pesquisadores projetam que com a imediata conexão das coisas<sup>9</sup>, até 100 bilhões de dispositivos podem estar conectados à internet em 2020. Mais do que nunca, a cultura não é estática, fazendo com que ideias, tecnologias, pessoas e produtos desloquem-se de um lugar para o outro, sofrendo mutações, associações e modificações, e a heteretização da estrutura organizacional é o meio de se adequar a velocidade e mobilidade que a grande conectividade proporciona.

Johnson (2011, p.192) relaciona eficiência em mercados com uniforme distribuição da informação nos mesmos, constatando que onde a informação está à disposição para todos os membros do sistema de forma igualitária não há atraso na geração de ideias inovadoras, fazendo com que ideias promissoras de uma empresa se associem a outras. Sendo assim, através da perspectiva atual do mercado calçadista pesquisado, constata-se que são construídos de forma deliberada sistemas ineficientes que não criam condições mais aceitáveis para a fruição das ideias.

Brand e Rocchi (2011, p 23) dizem que as organizações “precisam criar condições favoráveis para lidar com estas novas iniciativas sem acabar com os planos de negócios tradicionais”, sendo que a abertura propicia a geração de oportunidades prósperas e ideias inovadoras, fortalecidas pela troca e a associação de informações, deve ser desenvolvida através de “uma cultura de inovação co-

---

<sup>9</sup> Internet das coisas, em inglês *Internet of Things*.



criativa que compartilhe desenvolvimento, inovação e renovação com os outros stakeholders”, impactando em todo o sistema, principalmente junto ao consumidor final.

Celaschi (2007) defende que a partir dessas dissociações, alteram-se os símbolos, os valores e os modos de se relacionar com mercadorias, considerando que o desejo pela distinção social é a força motriz por trás das mutações, afinal, “ideias sobre perfeição também não são estáticas, tudo está sujeito a mudanças ao longo do tempo” (PETROSKI, 2007, p.33).

A relação entre modelo e posicionamento (identidade interna e externa) é cada vez mais uma condição para a reputação (e o sucesso) da empresa no mercado. Dissonâncias ou falsidades (alegar ser o que não se é) podem gerar perigosos fenômenos de rejeição, juntamente com o aumento da conectividade entre consumidores ativados pelas tecnologias de comunicação (comunidades virtuais que trocam opiniões a respeito de opções de consumo). A identidade e reputação de uma organização se concretizam através de uma imagem que se projeta nos territórios emocionais do coração e mente das pessoas, amplificando os atributos narrativos da empresa (ou parte deles) e a sua missão (ZURLO, 2010, p. 4, tradução nossa).

Contudo, para as empresas manterem sua capacidade de concorrência é mandatório desenvolverem processos de inovação em toda sua estrutura, fornecendo plataformas bem definidas para a construção de produtos e serviços, tanto externos quanto internos. Tais processos podem ser obtidos pela gestão da inovação guiada pelo design, visto que “inovação é um esporte de equipe, e vencer requer que os líderes sejam estratégicos a respeito de como os inovadores colaboram com o resto da organização” (DAS, 2012, p. 37, tradução nossa).

Lemos (2013) diz que as organizações hierárquicas competem com redes fluídas de cooperação, que são mais eficientes, tendo a agilidade como elemento central. O design torna-se o programa ideal para ensinar habilidades necessárias nesse contexto, não apenas desenhando produtos, mas repensando a cidade, os hábitos, as organizações, a política ou a academia.

Para completa absorção da gestão da inovação guiada pelo design, é de suma importância haver um entendimento entre a cultura do design e a cultura da empresa. Por isso, design a nível estratégico funciona como programa para a aprendizagem, e é a abordagem utilizada para disseminar o conhecimento da própria maneira do design ser pensado em todos os setores da organização. Preconizando as interações dos indivíduos com o grupo, torna-se naturalmente responsável pela constituição de equipes multidisciplinares com o intuito de resolver

problemas complexos e encontrar soluções interessantes por meio da interação coletiva.

A constante experimentação e a iteração de processos são agora as únicas maneiras de reduzir o risco. Um grande número de ideias *bottom-up*, devidamente filtradas, sempre supera o pensamento *top-down*, não importa o setor ou a organização. (...) as ideias são desenvolvidas de baixo para cima e recebem aceitação/ratificação/suporte do topo. No final, vencem as melhores ideias, independentemente de quem as propôs. (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015, p. 87).

A cultura progressista industrial, ainda impregnada no mercado calçadista em geral, tem como objetivo encontrar um padrão no qual os usuários de diferentes sociedades e culturas possam compreender e usar o mesmo artefato de modo igual. Contudo, a conectividade entre essas diferentes pessoas fazem com que o mundo seja infinitamente mais complexo, e como Prahalad e Ramaswamy (2002, p. 1, tradução nossa) descrevem, a “internet está forçando as empresas a pensarem diferente sobre o valor construído e a serem mais responsivas às experiências dos consumidores”.

A partir dessa situação os “artefatos se tornaram mais imateriais, e o foco do design se tornou declaradamente social e ambiental” (KRIPPENDORFF, 2011, p.411, tradução nossa), voltando-se para áreas anteriormente inexploradas. Isto se deve ao “padrão sistêmico de mudança que está se desdobrando, [...] provocado por um efeito combinado de transformação da realidade sociocultural, empresarial, ambiental e tecnológica” (BRAND; ROCCHI, 2011, p.5, tradução nossa).

Krippendorff (2011) diz que para ser inserida no âmbito dos projetos, esta nova condição deve ter uma narrativa que atraia e motive os colaboradores a seguirem em frente. Visto que “as pessoas não respondem ao que as coisas são, mas ao que elas significam para elas” (p.413, tradução nossa), os designers devem estruturar seus projetos nas dimensões da “viabilidade social, em seu direcionamento, e na habilidade de envolver contribuidores comprometidos com a causa” (p.412, tradução nossa).

Ismail, Malone e Geest (2015, p. 32) contam que Mike Halsall, um executivo de uma empresa de construção civil, aponta que o aumento da colaboração (transformando uma indústria opaca em uma indústria transparente e substancialmente mais eficiente), softwares de design e visualização cada vez mais sofisticados e a impressão 3D são os as rupturas mais significativas no seu setor, estimando que possam reduzir os empregos em até 25% nos próximos dez anos.



Assim, quando vemos que comunidades de *Do It Yourself* (DIY – faça você mesmo, tradução nossa) de produtos aparentemente complicados de fabricar, como drones<sup>10</sup> e até as próprias impressoras 3D<sup>11</sup> (que custam cerca de U\$ 100,00 as mais baratas), fica fácil de imaginar um futuro onde a maioria das pessoas (inclusive boa parte destes novos desempregados) terá condições de fabricar brinquedos, talheres, ferramentas e acessórios – e o que mais pudermos imaginar – em suas casas.

Com a constatação do impacto no setor da construção civil, as previsões das implicações na indústria da manufatura (incluindo a calçadista) são inimagináveis. Por tanto para entender como estes acontecimentos e comportamentos impactarão nos setores, deve-se analisar como são configuradas as empresas e quais são os aspectos que podem auxiliar a captar estas mudanças, e ao adotar determinadas práticas, o designer transforma o sentido de liderança, estabelecendo abordagens de solução sistemática, direcionando-se aos objetivos propostos, com foco no resultado de valor utilizando-se da criatividade.

Vianna et al., 2011 descreve o processo do pensar do designer passando pelas etapas de: 1) imersão: tem por objetivo a aproximação do contexto do projeto, destinando-se a identificação das necessidades dos atores envolvidos no projeto e prováveis oportunidades que emergem do entendimento de suas experiências frente ao tema trabalhado; 2) análise e síntese: objetiva organizar esses dados visualmente de modo a apontar padrões que auxiliem a compreensão do todo e identificação de oportunidades e desafios, fazendo-se necessária pela grande massa de informações gerada nas outras etapas; 3) ideação: é onde se busca gerar ideias inovadoras através de atividades colaborativas que estimulem a criatividade. Utilizando-se normalmente de ferramentas de síntese desenvolvidas na fase de análise como base para a geração de soluções que sejam direcionadas ao contexto do assunto trabalhado, selecionando-se as ideias criadas em função dos objetivos do negocio, da viabilidade tecnológica e, principalmente, das necessidades humanas atendidas; 4) prototipação: visa auxiliar a validar através da tangibilização das ideias, a fim de propiciar o aprendizado continuo e a eventual validação da solução. Destacando, que todas as etapas e possíveis ferramentas utilizadas no processo não devem:

---

<sup>10</sup> <http://diydrone.com/>

<sup>11</sup> <http://3dprintingfromscratch.com/>

[...] ser encaradas como um passo linear de um processo, mas sim como um pedaço de um todo emaranhado onde cada etapa permeia a outra. A análise, por exemplo, pode ocorrer durante a imersão e serve de apoio a fase seguinte, de ideação (p.16).

Utilizar-se do “design como elemento estratégico para a organização, considerando as diferentes fases do ciclo de vida do produto/serviço, torna-se um fato agregador dos processos e mudanças na organização” (BORBA; REYES, 2007, p.1), pois acaba por gerar um contexto onde “torna-se determinante a relação entre cultura de projeto, guardada pelo design, e cultura de empresa, guardada pela administração” (FRANZATO, 2010, p.91).

[...] observa-se a evolução da visão de competitividade organizacional (centrada nos recursos e nos resultados de uma organização), para a visão de competitividade sistêmica – ou seja, de uma cadeia de valor de uma rede, de uma nação –, que estimulou a compreensão do design como elemento estratégico para inovação centrada nos recursos e nas competências de um território (KRUCKEN, 2009, p. 2).

As mudanças organizacionais devem ser adotadas como um projeto de inovação com cunho estratégico, aplicadas como um processo de aprendizagem contínua em todos os níveis da organização, de modo a sistematizar a geração e difusão de conhecimento. A dimensão sistêmica adotada pelo design auxilia a interagir no todo, em “(...) estruturas e dispositivos que vão além do ambiente econômico e organizacional” (BORBA; REYES, 2007, p.2), unindo cada uma de suas partes, diminuindo o ruído produzido pela falta de comunicação, e/ou entendimento entre todos os envolvidos.

Ressalta-se que todos os processos descritos são praticados e atuam de forma cíclica, complementando-se. As dinâmicas para o equilíbrio se dão através da experimentação, visto que, os processos de aprendizagem “representam o princípio que ativa o ciclo, permitindo a transformação (através das mudanças em modelos mentais, alinhamento do indivíduo com a organização, considerando uma estrutura facilitadora para este processo)” (BORBA; REYES, 2007, p.4).

### 3 IDEIAÇÃO DO SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO

O trabalho proposto visa idealizar um sistema produto-serviço para o setor mercadológico calçadista através de uma abordagem de inovação orientada pelo design.

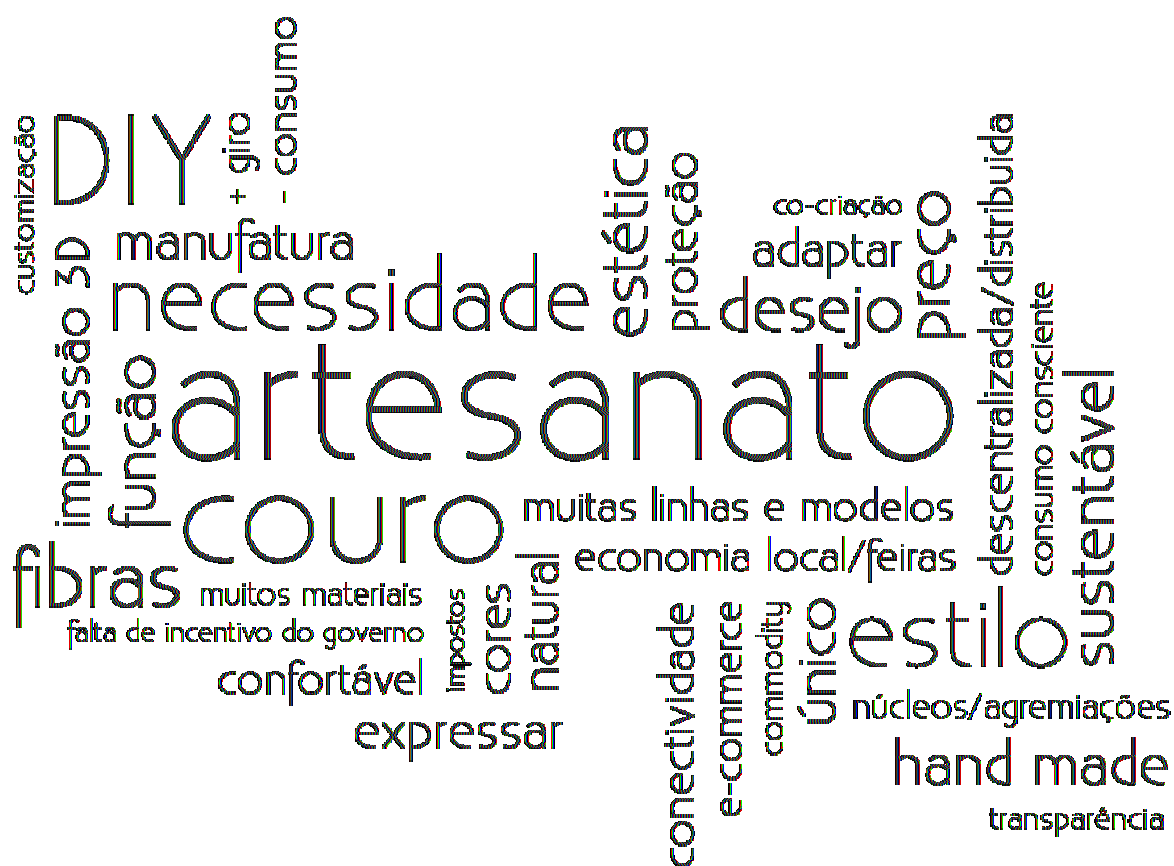
O autor do presente trabalho atua como designer de calçados no estado do Rio Grande do Sul há sete anos e fez entrevistas presenciais, no intuito de agregar conhecimentos diversos à rede de interpretes, com dezessete profissionais do mercado da região (designers, endomarketing, planejadores de agência de comunicação, encarregados de mídias sociais, modelistas, compradores, lojistas, diretores comerciais, diretores de produto e diretores gerais), representantes comerciais de diversas localidades do país (ambos dos segmentos feminino, masculino e infantil) e sete consumidores escolhidos de forma aleatória (feminino, masculino e infantil), que somados aos dados da pesquisa bibliográfica sobre o mercado calçadista, aparecerão neste capítulo na forma de *palavras-chave*, que por sua vez representarão pontos fracos e fortes e relevantes polaridades para o desenvolvimento do projeto proposto.

Provenientes da pesquisa *blue sky* realizada, agrega-se ainda painéis semânticos para guiar possíveis identidades visuais do sistema.

#### 3.1 PALAVRAS-CHAVE E GRÁFICO DE POLARIDADES

No decorrer do processo de desenvolvimento do metaprojeto, diversos levantamentos de dados e de significados (palavras-chave - Figure 7) fizeram com que o cruzamento dos mesmos gerasse polaridades.

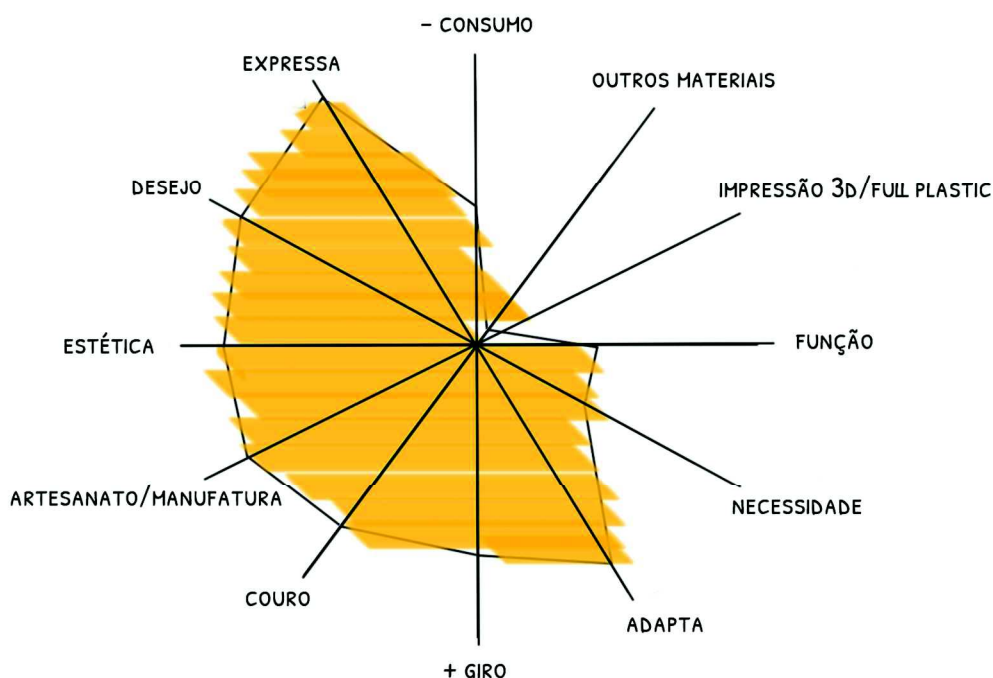
Figure 7 - Palavras-chave



Fonte: pesquisa metaprojetual do autor

A partir destas palavras, seis polaridades foram selecionadas para o desenvolvimento do presente projeto, que por sua vez geraram ideias de cenários e *visions*. O gráfico de polaridades (Figure 8) apresenta a mancha onde se situa a ideia apresentada.

Figure 8 - Gráfico de polaridades



Fonte: pesquisa metaprojetual do autor

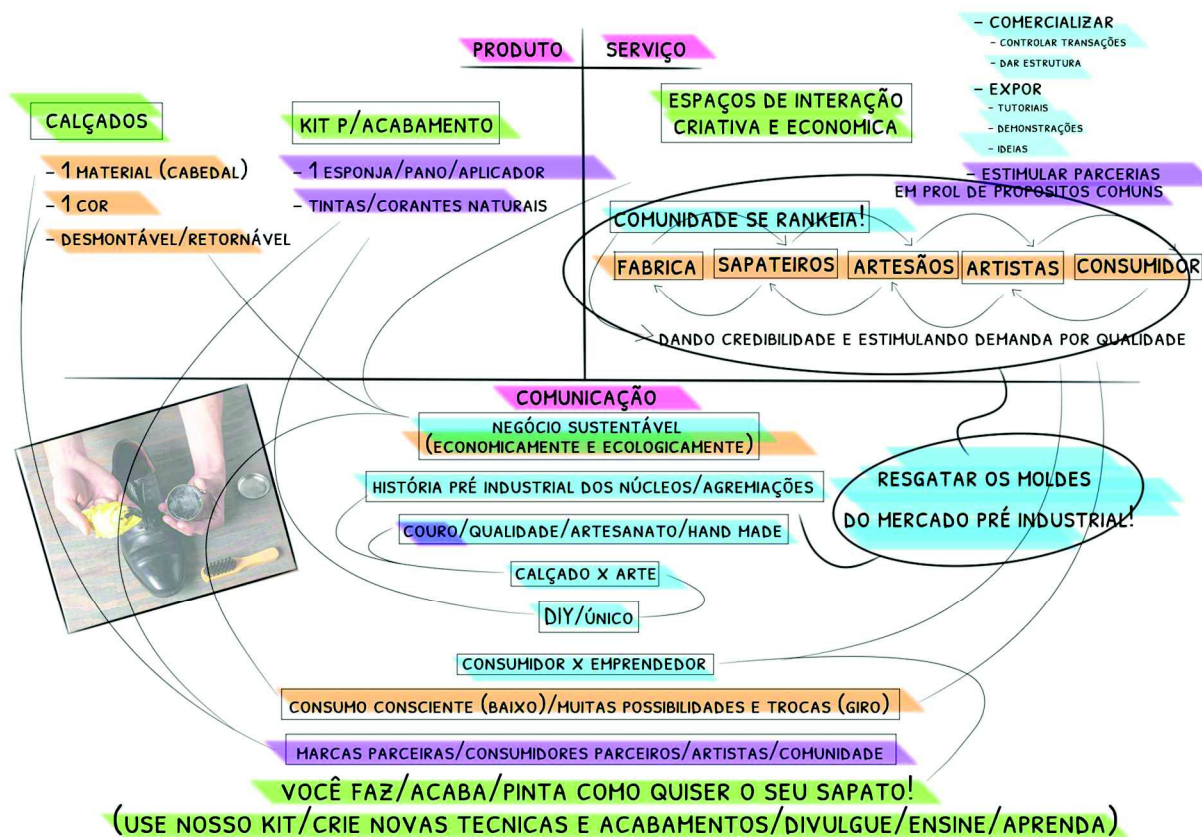
### 3.2 SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO

O cruzamento dos dados e técnicas projetuais apresentados nos capítulos 1 e 2 da presente pesquisa com as polaridades do gráfico da Figure 8 levaram a *insights*, cenários e visões de futuras possibilidades de mercado. O sistema serviço-produto apresentado é um conceito proveniente destas ideias, o qual necessita de todo o seu desenvolvimento para futura implementação.

O mapa mental da Figure 9, assim como o esboço do funcionamento do sistema produto-serviço (Figure 10) apresentam os cruzamentos das ideias: a) produtos: calçados artesanais fabricados em couro de curtimento vegetal, apresentados somente na cor natural, assim como *kits* com pigmentos e utensílios para acabamento aplicáveis no calçado pronto, pelo consumidor, se for de sua escolha; também serão desenvolvidas plataformas digitais (*pages*, fóruns, mídias...) e físicas (feiras colaborativas); b) serviços: além de toda estrutura de

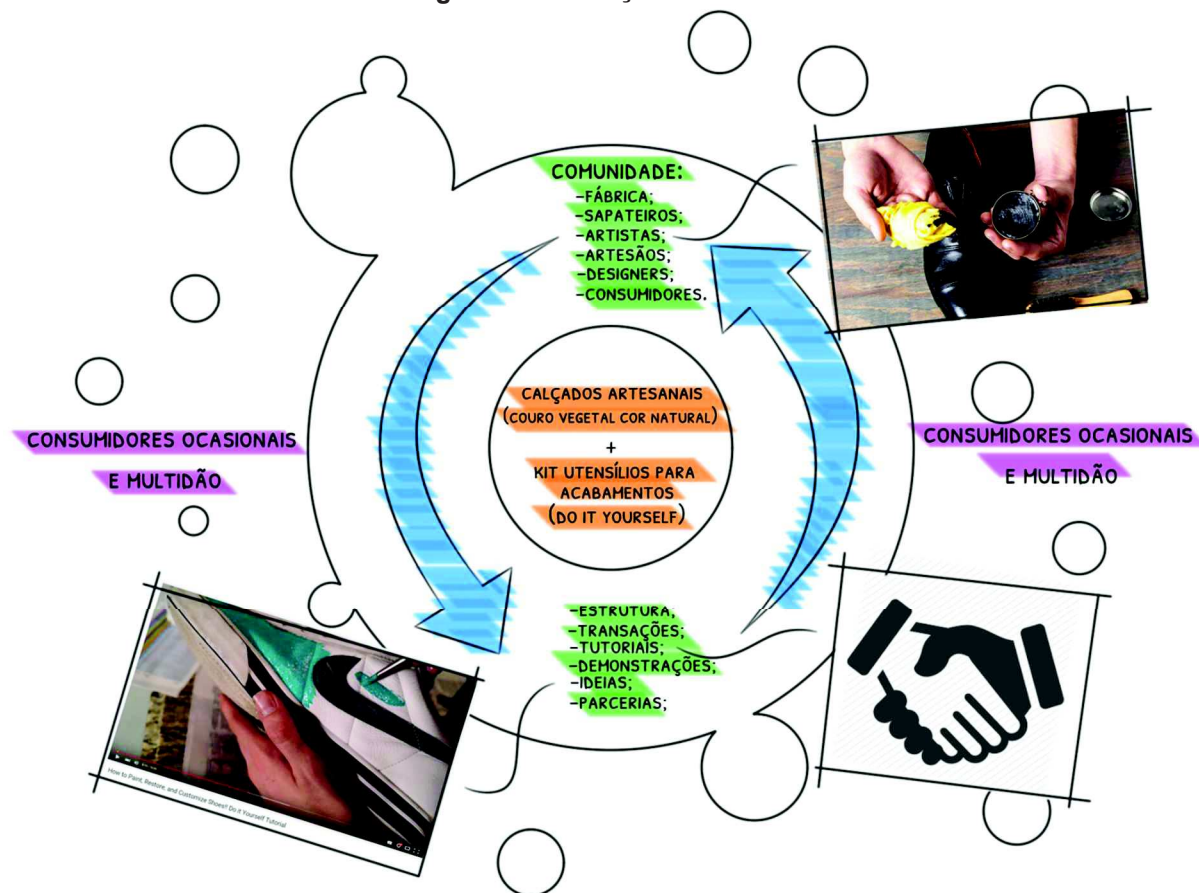
comercialização dos produtos entre a marca e os consumidores, também será possível e incentivado o compartilhamento de ideias (novos meios de acabamentos e produtos), tutoriais e demonstrações das artes feitas nos artefatos, assim como a possibilidade de vender os produtos com seu trabalho de acabamento feito, podendo gerar parcerias entre consumidores e outras marcas (tintas, corantes, couros, *stencil*, lixas...) e futuras inserções de novos artefatos no sistema, sendo todos qualificados uns pelos outros conforme seu histórico de venda, qualidade do trabalho, bons vídeos e tutoriais, etc.; c) comunicação: será feita no intuito de fortalecer a comunidade artesã e artística em prol do fortalecimento de uma das maiores economias brasileiras (coureiro-calçadista), assim como um resgate histórico das agremiações pré-industriais dos sapateiros, vinculando com o consumo consciente (produto de alta qualidade e retornável, couro vegetal ainda é o material menos poluente para se fabricar calçados) e o *do it yourself*, dando a possibilidade do consumidor tornar-se empreendedor através da marca.

Figure 9 - Mapa mental do sistema produto-serviço



Fonte: autor

Figure 10 - Esboço do sistema



Fonte: autor

### 3.3 PAINÉIS SEMÂNTICOS

Provenientes da pesquisa *blue sky* realizada, painéis semânticos serão apresentados para guiar possíveis identidades visuais de tudo que é envolvido pelo sistema, como produtos, serviços, comunicação e experiências.



Figure 11 - Painel semântico I



Fonte: pesquisa metaprojetual do autor

Figure 12 - Painel semântico II



Fonte: pesquisa metaprojetual do autor



Figure 13 - Painel semântico III



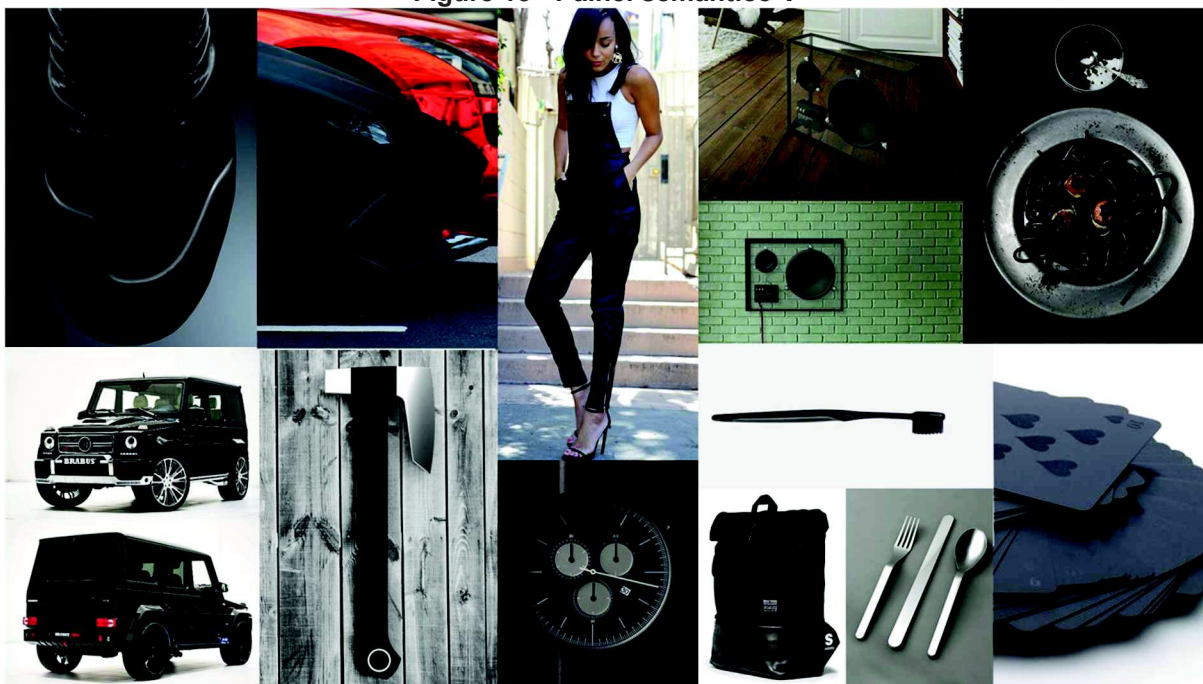
Fonte: pesquisa metaprojetual do autor

Figure 14 - Painel semântico IV



Fonte: pesquisa metaprojetual do autor

Figure 15 - Painel semântico V



Fonte: pesquisa metaprojetual do autor

Figure 16 - Painel semântico VI



Fonte: pesquisa metaprojetual do autor





## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou a ideação de um sistema produto-serviço que atenda as demandas do mercado calçadista brasileiro e os comportamentos de consumo atuais.

Com a ampliação das redes de comunicação e o rápido compartilhamento das informações, a população mundial aumenta aceleradamente seus níveis de consciência e conseqüentemente o consumidor fica mais exigente e atento às informações fornecidas pelas organizações. O mercado entendeu essa mudança como uma maneira de estimular o consumo e passou a produzir bens em maior oferta do que a demanda. O consumidor passou a adquirir produtos analisando o preço econômico e a disputa tornou-se insustentável para o meio ambiente, devido aos enormes números de descarte.

Para sanar esse novo ciclo econômico, passou-se a utilizar o design como critério de diferenciação. Ele é considerado um instrumento para a articulação do conhecimento e da cultura. Possui habilidades de subverter as novas realidades em matéria palpável, encontrando os desejos ocultos dos consumidores, através da inovação guiada pelo design. Além disso, consegue entender as diferentes linguagens e significados. Logo, o profissional atua como mediador e protagonista das novas visões de uso.

O design passou a ser inserido nas organizações com o objetivo de diferenciar os artefatos produzidos e introduzir novos conhecimentos na busca por inovação. A inovação orienta às tendências e comportamentos do mercado, devendo ser um processo contínuo e colaborativo, entre equipes internas e intérpretes externos.

Sobre o mercado calçadista, além da experiência profissional do autor da presente pesquisa, foram feitas entrevistas e coleta de informações com os mais diferentes agentes do mercado, pesquisa de contexto e cruzamento com comportamentos consolidados da contemporaneidade.

Para verificar a aplicabilidade e efetividade da ideia proposta, se faz necessária sua implementação, de forma a passar primeiramente pelos estágios de prototipagem e testagem, desenvolvendo um mínimo produto viável e confirmando sua validação e viabilidade.

Contudo, o objetivo do trabalho foi o desenvolvimento de ideias embrionárias, às quais enriquecem o futuro desenvolvimento da ideia proposta.

## REFERÊNCIAS

ARANAS. **Nova Serrana: Empresas de calçados demitem funcionários e fábricas estão fechando diz presidente do Sindicato sobre a crise.** Disponível em: <<http://aranas.com.br/portal/2015/06/nova-serrana-empresas-de-calcados-demitem-funcionarios-e-fabricas-estao-fechando-diz-presidente-do-sindicato-sobre-a-crise/>>. Acesso em: 2 de junho de 2015

BARAN, Paul. **On Distributed Communications:** Introduction to Distributed Communications Networks. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 1964.

BONSIEPE, G. **Design and.** Acesso em: 28 mai. 2012.

BORTOLOZI, Tatiane. **Comércio eletrônico deve crescer 17,3% em 2015, prevê eMarketer.** Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/4139880/comercio-eletronico-deve-crescer-173-em-2015-preve-emarketer>. Acesso em: 2 de agosto de 2015.

BOZANO, S.; OLIVEIRA, R. de. **Ergonomia do Calçado: os pés pedem conforto.** Revista da Unifebe, n. 9, out. 2011. Acesso em: 23 mai. 2012.

BRAND, Reon; ROCCHI, Simona. **Rethinking Value Changing Landscape: A model for strategic reflection and business transformation.** Philips Design Paper, p. 1 – 32, novembro 2011. Disponível online: <[http://www.design.philips.com/philips/sites/philipsdesign/about/design/designnews/newvaluebydesign/april2011/rethinking\\_value.page](http://www.design.philips.com/philips/sites/philipsdesign/about/design/designnews/newvaluebydesign/april2011/rethinking_value.page)>.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Tradução Cristina Yamagami. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAMARA. **Comissão aprova isenção por 20 anos para empresa que não poluir meio ambiente.** Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ECONOMIA/490759-COMISSAO-APROVA-ISENCAO-POR-20-ANOS-PARA-EMPRESA-QUE-NAO-POLUIR-MEIO-AMBIENTE.html>>. Acesso em 22 de junho de 2015

CELASCHI, FLAVIANO. Intorno al progetto: appunti di merceologia *contemporanea*. In: CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. **Design e Innovazione:** strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007.

CELASCHI, Flaviano; FORMIA, Elena. Design cultures as models of biodiversity: design processes as agent of innovation and intercultural relations. **Strategic Design Research Journal**, v. 3, n. 1, p. 1 - 6, 2010. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/sdrj/pdf/76.pdf>>.

CELASCHI, Flaviano. Design come mediatore tra bisogni. In: GERMAK, Claudio. **Uomo al centro del progetto:** design per un nuovo umanesimo. Torino: Allemandi & C., 2008, p. 40 – 52.

CELASCHI, Flaviano; FORMIA, Elena; GARCÍA, Laura M. Creativity and industry: a mediation between areas of knowledge. In: CELASCHI, Flaviano. **Design as mediation between areas of knowledge**. In: GERMAK, Claudio. **Uomo al centro del progetto: design per un nuovo umanesimo**, Torino: Umberto Allemandi & C. , 2008, p. 19-31.

DRUCKER, Peter F. A disciplina da inovação. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 8, p. 80-85, 2004.

DAS, Kingshuk. Never Innovate Alone: how to collaborate for organizational impact. **Design Management Review**, v. 23, n. 1, p. 30 – 37, fevereiro 2012.

DESERTI, Alessandro. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. **Design e Innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007, p. 41-80. difficult integration – The role of design as a bond between emotion genius and organised rules in the innovative development of products and services. **Redige**, v. 1, n. 1, p. 62 – 77, 2010.

DUTRA, Bruno. **Desaceleração do consumo da classe média**. Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/brasil/economia/2014-09-23/desaceleracao-do-consumo-na-classe-media-afeta-economia-brasileira.html>>. Acesso em: 9 de julho de 2015.

ECOMMERCE. **Tendências e análises do mercado de moda no e-commerce**. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/eblog/2015/03/18/tendencias-e-analises-do-mercado-de-moda-no-e-commerce/>>. Acesso em: 24 de maio de 2015/via-uno-pode-ser-vendida-por-apenas-r-1>. Acesso em: 6 de julho de 2015

ESTADÃO. **Em franco crescimento, economia criativa puxa busca por profissionais**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/2015/02/23/em-franco-crescimento-economia-criativa-puxa-busca-por-profissionais/>>. Acesso em: 23 de junho de 2015

EXAME. **Via Uno pode ser vendida por apenas R\$ 1**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias>>

FRANZATO, Carlo. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. **Redige**, v. 2, n. 1, p. 50- 62, 2011. Disponível em: <<http://www.cetiq.t.senai.br/ead/redige/index.php/redige/article/viewArticle/72>>.

FANTINEL, Danilo. **Napster provoca gravadoras e artistas**. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/informatica/especial/mp3/napster.htm>>. Acesso em: 12 de junho de 2015

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **EXPORTAÇÕES DE COURO E CALÇADO RS 2003-14**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/feers/exportaes-de-couro-e-calados-do-rs-2003-14>>. Acesso em: 8 de agosto de 2015.



ABICALÇADOS. **A ABICALÇADOS.** Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/site/abicalcados.php?id=5>>. Acesso em: 8 de junho de 2015.

G1. **Taxistas fazem carreata contra aplicativo Uber em SP.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/04/taxistas-protestam-contra-servico-irregular-de-transporte-de-passageiros.html>>. Acesso em: 12 de maio de 2015.

G1. **Vulcabras/Azaleia fecha seis fábricas na Bahia.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/12/vulcabrasazaleia-fecha-seis-fabricas-na-bahia.html>>. Acesso em 9 de julho de 2015

G1. **Mundo tem 3,2 bilhões de pessoas conectadas à internet, diz UIT.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/05/mundo-tem-32-bilhoes-de-pessoas-conectadas-internet-diz-uit.html>>. Acesso em: 30 de maio de 2015

G1. **CNC revisa para 0,3% crescimento das vendas no comércio em 2015.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/04/cnc-revisa-para-03-crescimento-das-vendas-no-comercio-em-2015.html>>. Acesso em: 5 de maio de 2015

GROVE, Andrew. **Só os paranóicos sobrevivem.** São Paulo: Editora Futura, 1997.  
ZURLO, Francesco. Design Strategico. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.

IDGNOW. **Mesmo após polêmicas, Uber levanta US\$1,2 bilhão para expansão.** Disponível em: <<http://idgnow.com.br/mobilidade/2014/12/05/mesmo-apos-polemicas-uber-levanta-us-1-2-bilhao-para-expansao/>>. Acesso em 6 de junho de 2015

ISMAIL, Salim; MALONE, Michael S.; GEEST, Yuri Van. **Organizações Exponenciais: porque elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito).** Tradução: Gerson Yamagami. 1 ed. São Paulo: HSM Editora, 2015. 288 p.

JOHNSON, Steven. **De onde vêm as boas ideias.** Tradução Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

LEMOS, Ronaldo. Design é novo MBA. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, maio 2013. Disponível em: <[www1.folha.uol.com.br/colunas/ronaldolemos/2013/05/1277596-design-e-novo-mba-afirma-diretor-do-mit-media-lab.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/colunas/ronaldolemos/2013/05/1277596-design-e-novo-mba-afirma-diretor-do-mit-media-lab.shtml)>. Acesso em: 20 de maio de 2013.

PISANO, Gary P.; VERGANTI, Roberto. **Which kind of collaboration is right for you?** Harvard Business Review, v. 86, n. 12, p. 1 – 9, dezembro 2008.

PORTODIGITAL. **Indústria criativa em ascensão.** Disponível em: <<http://www2.portodigital.org/portodigital/imprensa/entrevistas/40780;40653;0802;5430;19869.asp>>. Acesso em 28 de julho de 2015



PORTALBRASIL. **Economia criativa cresce mais que o PIB no Brasil**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cultura/2013/02/economia-criativa-cresce-mais-que-o-pib-no-brasil>>. Acesso em 28 de julho de 2015

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. **The co-creation connection**. Strategy + Business, n. 27, p. 1-12, abril 2002.

PASSOS, Verônica Thomazini; KANAMARU, Antônio Takao; Dr. **HISTÓRIA DO CALÇADO: UMA TRAJETÓRIA DE DESIGN E ERGONOMIA**. Disponível em: <[http://coloquiomoda.com.br/anais/anais/8-Coloquio-de-Moda\\_2012/GT05/COMUNICACAO-ORAL/103604\\_Historia\\_do\\_calçado\\_uma\\_trajetoria\\_de\\_design\\_e\\_ergonomia.pdf](http://coloquiomoda.com.br/anais/anais/8-Coloquio-de-Moda_2012/GT05/COMUNICACAO-ORAL/103604_Historia_do_calçado_uma_trajetoria_de_design_e_ergonomia.pdf)>. Acesso em: 9 de agosto de 2015

R7. **Indústria de calçados no Rio Grande do Sul fecha fábricas e abandona funcionários**. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/record-news/video/industria-de-calçados-no-rio-grande-do-sul-fecha-fabricas-e-abandona-funcionarios-4f0e19bc3d14a5edf92f3595/>>. Acesso em: 11 de maio de 2015.

RIZZOTTO, Patrycia Monteiro. **Setor de calçados acumula no ano queda de 13,9% nas exportações**. Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/brasil/economia/2015-06-12/setor-de-calçados-acumula-no-ano-queda-de-139-nas-exportacoes.html>>. Acesso em: 7 de julho de 2015

SCHÖN, D. **The reflective practitioner**: how professionals think in action. Nova York: Basic Books, 1983.

VERGANTI, Roberto. **Design-driven innovation**: mudando as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos. Tradução Adriana Pieracciani. São Paulo: Canal Certo, 2012.

VERGANTI, Roberto. **Design-driven innovation: mudando as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos**. Tradução Adriana Pieracciani. São Paulo: Canal Certo, 2012.

VIANNA, Mauricio et al. **Design thinking : inovação em negócios** - Rio de Janeiro : MJV Press, 2012. 162p.