



AS TECNOLOGIAS DIGITAIS E OS PROCESSOS DE COCRIAÇÃO NO SETOR DO VESTUÁRIO

Digital Technologies and Cocreation Processes in the Clothing Sector

Gora, Nicolle Alexandra; Mestranda em Moda; UDESC, nicollegora@gmail.com¹
Rech, Sandra Regina; Phd; UDESC, ULISBOA, sandra.rech@udesc.br²
Silveira, Icléia; PhD; UDESC, icleia.silveira@udesc.br³

Resumo: O advento da tecnologia digital tornou os consumidores mais informados, participativos e exigentes. Por esta razão, as empresas precisam inovar na comunicação com seus clientes e adaptarem-se às novas formas de consumo, proporcionando não só bens e serviços, mas experiências. Diante disso, este artigo tem como objetivo identificar processos de cocriação apoiados pelas tecnologias digitais.

Palavras-chave: Tecnologia digital; Cocriação; Design *thinking*.

Abstract: *The advent of digital technology has made consumers more informed, participatory and demanding. For this reason, companies need to innovate in communication with their customers and adapt to new forms of consumption, providing not only goods and services, but experiences. Therefore, this article aims to identify processes of cocreation supported by digital technologies.*

Keywords: *Digital technology; Cocreation; Design thinking.*

¹Mestranda (2017) em Design do Vestuário e Moda (UDESC). Especialista em Antropologia Cultural (PUC-PR). Bacharel em Design de Moda (FELICIDAD DUCE- BCN) e Arquitetura e Urbanismo (PUC-PR).

²Pós-Doutorado (2015/2016) em Design (Faculdade de Arquitetura, Universidade de Lisboa) e Doutorado em Engenharia da Produção (UFSC, Brasil), líder do GP Design de Moda e Tecnologia (CNPq) e investigadora do CIAUD (ULISBOA). Coordenadora do FPlab e editora do ModaPalavra e-periódico.

³Doutorado (2011) em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RIO. Coordenadora e docente no PPG Moda (UDESC). Vice-líder do GP de Design de Moda & Tecnologia (UDESC/CNPq).





Introdução

A tecnologia mudou radicalmente a forma como o ser humano se relaciona com o mundo, possibilitando acesso a uma variedade de informações e uma complexidade de contextos de negócios de moda. Por isso, os setores produtivos de vestuário precisam tornar-se cada vez mais adaptáveis para continuarem competitivos.

Nesse ambiente, a tecnologia digital criou um canal de convergência entre empresa, produto e consumidor. Este já não se encaixa em padrões conhecidos pelo mercado, desempenhando um papel relevante de produtor de inovação, cocriador, colaborador, financiador, produtor e disseminador de conteúdo através das redes sociais. Diante desse cenário, entrou-se na era do consumo autoral, das novas formas de desenvolvimento criativo de sistemas, produtos e serviços de modo compartilhado. Esse arranjo particular de desenvolvimento criativo é denominado cocriação, processo onde os clientes podem participar ativamente da criação. “O consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos na criação conjunta de valor, que é exclusiva para o consumidor individual e sustentável para a empresa” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p.1).

As novas realidades da criação de valor desafiam os pensamentos tradicionais de gestão de negócios com visão focada nas instituições e reconhece a centralidade do indivíduo, sejam consumidores, empregados e/ou fornecedores. Em decorrência deste cenário, é oportuno enfatizar a importância de se conhecer primeiramente o design *thinking*, uma metodologia de cocriação onde o ser humano está no centro do processo. Por meio da empatia, pode-se colocar do lugar do outro a fim de compreender seus sentimentos, comportamentos e desejos. Desta forma, é possível traduzir estas observações

2





em *insights* que podem melhorar a vida das pessoas, compreender seus anseios, direcionar as escolhas do empreendimento e verificar oportunidades de negócio.

Diante deste quadro, analisa-se a evolução nas interações das empresas com o seu consumidor por meio das plataformas de serviços em nuvem pela *internet*, com a finalidade de cocriar valor. Por intermédio da tecnologia digital, o consumidor cocriador se envolve no processo produtivo, o que pode reduzir os custos de fabricação de produtos personalizados e aumentar a satisfação dos clientes. As pessoas que participam da cocriação valorizam mais os resultados finais e reconhecem o valor do produto no ato de consumir. No processo da cocriação as ideias dos participantes (clientes/empresa) se complementam, dando mais chances de obter melhores resultados, do que a ideia de uma equipe reduzida de pessoas.

Todavia, ao mesmo tempo em que as tecnologias digitais e os novos processos de criação de coleções representam para as empresas de vestuário muitas oportunidades de negócios, estas enfrentam muitos desafios com as funções das ferramentas, com a rejeição e desconfianças de alguns membros da organização. As empresas de vestuário mais conservadoras precisam compreender as contribuições da cocriação e do design *thinking* e saber como trabalhar com ferramentas digitais. Outra questão, é que as pequenas empresas se deparam com o modo como vão interagir com os usuários, cujas funções interativas precisam ser claras e simples, com conteúdos relevantes para os usuários/consumidores. Não apenas, tendo que levar em conta o monitoramento diário da plataforma digital. Segundo Brown (2010), as empresas não estão habituadas a abordar novas ideias, pois acabam restringindo-as aos modelos de negócios já existentes, pelo fato de que os modelos de negócios tradicionais são



incrementais, previsíveis e mais fáceis de administrar, ao contrário de novas ideias que geram a incerteza.

Por sua vez, o cliente que participa do processo de cocriação interage com a equipe que trabalha no desenvolvimento da coleção por meio da plataforma digital, mas ainda valoriza o significado da importância que a empresa atribui à sua opinião e colaboração na criação das coleções de vestuário.

Neste panorama, onde as pessoas são atores e autores de suas próprias escolhas aliadas às ferramentas da tecnologia, abriram-se novos caminhos para as empresas satisfazerem as necessidades dos clientes. Por esta razão, é necessário conhecer um novo modelo de gerenciamento ou gestão empreendedora que estabeleça um novo sentido e procedimentos para a inovação por meio da cocriação. No segmento da moda significa envolver clientes, funcionários, fornecedores e parceiros de negócio no processo de desenvolvimento do produto, desde as etapas iniciais do projeto.

Diante deste contexto, o presente artigo tem como objetivo identificar processos de cocriação apoiados pelas tecnologias digitais. Neste sentido, descrever metodologias de cocriação que podem ser utilizadas na criação de produtos de vestuário. Leva-se em consideração que os modelos de cocriação podem atender aos interesses dos empreendedores, bem como a possibilidade de aumentar suas vendas a partir da colaboração entre os vários públicos que se relacionam com marca. Desta forma, se beneficiam os consumidores que adquirem produtos mais voltados às suas necessidades e desejos, assim como os parceiros e fornecedores que lucram ao fomentar a participação na criação de produtos colaborativos.

A justificativa da pesquisa geria em torno da valorização cada vez maior do empreendedorismo criativo, da busca por inovação por meio da tecnologia digital e suas possibilidades de conexão com os usuários, que se apresenta

4



como uma das alternativas que pode viabilizar novos negócios, produtos e processos nas organizações. Desse modo, é possível pensar na utilização do sistema de cocriação digital como potencial estrutura de trabalho, capaz de gerar eficientes resultados, tais como reduzir custos e tempo na pesquisa e inovação no desenvolvimento de coleções, criação de valor agregado aos produtos, produção colaborativa evitando o desperdício e contribuindo com a sustentabilidade, maior engajamento do usuário, aumento da satisfação e fidelização do cliente. Diante de um mercado cada vez mais competitivo, compreender certas metodologias de cocriação aplicada aos negócios de moda passa a ser uma forma de inovar, realizar projetos, economizar, promover relacionamento e interação.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois busca interpretar os fenômenos, atribuir significados e analisar os dados indutivamente no processo de pesquisa. Quanto ao objetivo, descritiva, pois visa descrever as características de um grupo (consumidores autorais) e descobrir proporções de elementos que manifestem determinadas características ou comportamentos. A finalidade é desenvolver e esclarecer conceitos sobre os processos de cocriação por intermédio da tecnologia digital em empresas do setor do vestuário de moda. Em relação aos procedimentos técnicos da pesquisa, de acordo com GIL (2008), se fará a revisão bibliográfica sobre o assunto, elaborada a partir da análise de material já publicado constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na *internet*.

O consumidor autor

O sistema industrial do século XXI tem gerado mais bens e serviços do que em qualquer outro período da história. Imersos em uma sociedade plural composta de uma multiplicidade de grupos e tribos urbanas, indivíduos são livres



para consumir a partir de sua própria escolha. Segundo Barbosa (2010) vive-se o “império da ética do *self*, em que cada um de nós se torna o árbitro fundamental de suas próprias opções e possui legitimidade suficiente para criar sua própria moda de acordo com o seu senso estético e conforto”. Os objetos e mercadorias que se consome são utilizados como signos culturais indicadores da própria individualidade, de diferenciação, construção de nossa identidade em um determinado contexto social.

Neste contexto, o consumo na sociedade pós-moderna se tornou uma expressão dos valores máximos das sociedades individualistas, o direito de escolha. No entanto, a variedade de produtos e serviços disponíveis no mercado não resultou necessariamente em melhores experiências de consumo. Deste modo, a realidade emergente força os clientes a reexaminar o sistema tradicional de criação de valor centrado na empresa para uma perspectiva centrada no novo protagonista do mercado, o consumidor autor.

Os consumidores estão cada vez mais empenhados no processo de criação de valor pela facilidade de acesso às ferramentas necessárias para a colaboração e cocriação. O consumidor da atualidade não se encaixa mais em padrões comportamentais e segmentação determinada pelas pesquisas de mercado, e assume um papel de produtor de inovação, cocriador, colaborador, financiador, produtor, ator e autor de suas próprias escolhas. Na era do consumo autoral, as pessoas são protagonistas criativas em busca de autenticidade por meio do consumo (MORACE, 2012). De acordo com o autor, este consumidor é um personagem das grandes metrópoles com capacidade de escolher, interpretar e combinar livremente serviços, produtos e estéticas, lançando-se e direcionando os caminhos do consumo para um leque de valores novos e experimentais, que se manifestam através de comportamentos e parâmetros das inovações tecnológicas.



Para atender à demanda desse público, as empresas assumiram uma abordagem mais centrada no ser humano. Entender os anseios e necessidades do consumidor parece ser a fonte mais segura de lucratividade e crescimento sustentável. As expectativas das pessoas em relação ao consumo estão evoluindo, e já não assumimos mais uma postura passiva no ato de comprar. Para alguns, significa uma mudança de propósitos mais significativos do que “ganhar” e “gastar” dinheiro. Para outros, pode assumir a forma de responsabilizar as empresas pelo impacto de seus produtos sobre nosso corpo, cultura e meio ambiente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b).

Para os autores acima, na economia do século XXI, o papel do consumidor muda de isolado para conectado, de desinformado para informado, e por fim, de passivo para ativo. Para Prahalad e Ramaswamy (2004b), o impacto deste novo consumidor no sistema industrial por meio da cocriação de valor se manifesta de várias maneiras: o acesso à informação (com acesso volume de informações sem precedentes, os consumidores mais esclarecidos são capazes de tomar decisões mais informadas), a visão global (os consumidores são capazes de acessar informações de empresas, produtos, tecnologias, preços assim como ações e reações em todo o mundo), as redes de contato (comunidades de indivíduos nas redes sociais compartilham ideias e sentimentos, sem barreiras geográficas ou sociais), a experimentação (as redes de consumidores possibilitam a interação a fim de aprender com as experiências dos outros, criando uma ampla base de habilidades, sofisticação e interesses a ser explorada por todos) e o ativismo (os consumidores toma a iniciativa de fornecer *feedback* às empresas e uns aos outros, fortalecendo o ativismo na *internet*).

Segundo o SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011), os consumidores estão se tornando “prosumidores”, ou seja,



consumidores proativos que não se contentam mais em receber um produto pronto sem os seus “palpites”. Esse comportamento é percebido claramente nas novas gerações, que cresceram conectadas aos conteúdos virtuais que contribuíram para estabelecer novos parâmetros de comportamentos mentais para o pensar, decidir e avaliar. A capacidade de combinações típicas do “corta e cola” criativo, a velocidade relacional do SMS (*Short Message Service*), o compartilhamento de projetos do *file-sharing*, a memória seletiva do *iPod*, entre outras formas de “faça você mesmo”, colocam a sociedade, cada vez mais, rumo ao consumo autoral (MORACE, 2012).

Diante desse contexto, cabe perceber que há na atuação do consumidor muita lucidez e muita decisão, ainda que o risco de errar esteja presente, transformando-o numa verdadeira empresa criativa e ressaltando, assim, sua individualidade em meio à uma massa identitária. O novo consumidor é autor de si e de sua própria vida. Cabe às empresas aprenderem com os consumidores, abrindo espaço para tornarem-se “laboratórios de propostas para novos movimentos culturais para cidadãos-artistas capazes de elaborá-las” (MORACE, 2012).

Para concluir, os autores referenciados esclarecem que o consumidor contemporâneo cada vez mais tem o desejo de colaborar e participar no processo de criação, tendo em vista imprimir sua identidade nos produtos que consome. Diante desse cenário, é importante ressaltar a necessidade de as empresas inovarem a partir da cocriação de diversos atores, com foco no valor agregado, na possibilidade de proporcionar experiências individuais e de se inserir nos novos negócios da indústria da moda. Porquanto, o conceito de cocriação será abordado a seguir.

Processos de cocriação: do consumo à participação





Como resultado da mudança do papel do consumidor no mercado, o modelo de negócios onde a empresa age com autonomia no desenvolvimento de produtos, processos, comunicação e *marketing* sem nenhuma ou pouca interferência do consumidor não se sustenta nessa nova realidade emergente. Os consumidores estão impondo novos e diferentes tipos de demandas, se relacionando de forma diferente com as marcas e participando na decisão do que é oferecido, em um relacionamento que vai além do ponto de venda. Por isso, as empresas de vestuário precisam dialogar cada vez mais com seus clientes.

Na abordagem do Sebrae (2014), cocriação é uma forma de inovar pela participação interativa de diversos atores (fornecedores, clientes e colaboradores) no negócio, que agregam valor, experiência e conteúdo. O benefício da participação de atores externos à empresa é a promoção de suas ideias e produtos customizados. A cocriação pode apresentar as seguintes características: a) Aberta: com a participação de todos os envolvidos; b) Livre: cada participante decide o método a ser utilizado; c) Criativa: não possui características pré-determinadas; d) Interativa: com estrutura bem distribuída.

Vale ressaltar que o conceito de cocriação se difere da customização. De acordo com Costa (2013), a cocriação envolve um grau de participação mais profunda, no qual a empresa proporciona experiências únicas para cada consumidor para que colaborem desde o início do projeto de ação. Já a customização, geralmente adequa-se aos insumos e à produção da empresa, ao contrário da cocriação, que se adequa às necessidades dos consumidores. Ademais, a customização “engloba escolhas restritas por parte do consumidor, geralmente quando o produto e serviço já estão desenvolvidos, como a escolha



de tamanho, cor e outras características que não alteram o conceito do produto ou serviço” (COSTA, 2013).

No que diz respeito às novas formas de geração de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004a) desenvolveram uma teoria de criação de valor onde a cocriação entre empresa e cliente é o centro da geração de valor. A qualidade das interações entre empresa e consumidor é a oportunidade para o cliente cocriar experiências únicas que permitem gerar novas vantagens competitivas. O quadro 1 resume o conceito de cocriação segundo estes autores.

Quadro 1- o conceito de co-criação.

O que não é cocriação	O que é cocriação
Foco no consumidor	Criação conjunta de valor entre empresa e consumidor. Não é só a empresa tentando agradar ao cliente
O cliente é o rei e sempre tem razão	Permitir ao consumidor co-construa o serviço e a experiência mais adequada ao seu contexto
Fornecer bom serviço e mimos ao cliente	Definição e resolução do problema em comum
Customização em massa	Criação de um ambiente de experiência no qual os consumidores possam ter um diálogo ativo e co-construam experiências personalizadas. O produto é o mesmo, mas as experiências são diferentes para cada um
Transferência das atividades da empresa para o consumidor como no <i>self-service</i>	Vivenciar o negócio com os consumidores em tempo real
Variedade de produtos	Variedade de experiências
Segmento de um	Experiência de um
Pesquisa meticulosa de mercado	Diálogo contínuo
Demanda de clientes por novos produtos e serviços	Inovar em ambientes para novas cocriações de experiências.

Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004a).

Segundo a abordagem de Prahalad e Ramaswamy (2004b), a cocriação é composta da combinação de quatro elementos básicos: o diálogo, o acesso, a avaliação do risco e a transparência. O diálogo estimula o compartilhamento do conhecimento propiciando novos níveis de compreensão entre empresas e



consumidores. O acesso questiona a noção de transferência de valor por meio da propriedade, visto que os consumidores desejam acesso às experiências desejáveis, não necessariamente a posse de algum produto. Ao focar o acesso à experiência em oposição à posse, as empresas criam novas oportunidades de negócio. A avaliação de risco presume que os consumidores ao serem cocriadores junto às empresas, demandem mais informações sobre os riscos (danos) potenciais dos bens e serviços, e conseqüentemente assumam mais responsabilidades pelo manejo desses riscos. Logo a transparência de informações resulta um novo nível de confiança entre instituições e consumidores. Esses blocos de cocriação de valor podem ser combinados de diversas formas pelos gestores, criando novas e importantes capacidades (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b).

Ainda segundo os autores acima mencionados, embora muitas empresas tenham experimentado os benefícios da cocriação de valor, muitos empreendedores parecem incapazes de adotar esse novo modelo. A razão é porque a cocriação desafia as bases do papel tradicional da empresa e do consumidor. A tensão ocorre em pontos de interação do consumidor e da empresa, onde ocorre a cocriação de experiências, as pessoas fazem as escolhas e cocriam valor. Esses pontos de interação fornecem oportunidades para colaboração e negociação assim como para o desdobramento desses processos. Precisa-se compreender as diferenças entre “mentalidade das empresas” e “mentalidade dos consumidores”, pois esta impulsionará o sucesso do século XXI.

No contexto das pequenas empresas de vestuário, o Sebrae (2014) sugere algumas diretrizes para aplicar a cocriação no desenvolvimento de produtos e serviços:



- 1) Definição do grupo de interação - interno ou externo. Se for interno, definir horários para reunião para expor as ideias;
- 2) Buscar local, físico ou virtual, para reunir os colaboradores externos. Isso exige divulgação para que as pessoas tomem conhecimento e participem;
- 3) Oferecer alguma retribuição pela participação (por exemplo, desconto nos produtos), para estimular maior número de participantes, pois nem sempre a participação espontânea acontece;
- 4) Monitorar as conversas, para gerar resultados reais de inovação, anotar as sugestões e as agrupar para análise dos resultados;
- 5) Assegurar maior participação de colaboradores, internos e externos (exemplo: reunião de vendas com os fornecedores);
- 6) Incentivar a participação multidisciplinar, livre e sem hierarquias de todos os envolvidos.

Nesse contexto, os empreendedores possuem possibilidades infindáveis de interação consumidor/empresa, sobretudo quando se avança rumo à inovação dos “ambientes de experiência”, que acomodam uma ampla variedade de consumidores (com diferentes interesses, níveis de habilidade e desejo) em busca de diversas maneiras de interação. Esses ambientes abrangem produtos e serviços, assim como as várias interfaces para interconexões como a multiplicidade de canais, modalidades, empregados e comunidades (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b). Segundo esses autores, esse ambiente de experiências deve acomodar uma grande variedade de consumidores, fornecer oportunidades para que os consumidores co-constroam suas próprias experiências específicas, acolher os consumidores que apenas gostariam de consumir de forma passiva, acomodar o envolvimento das comunidades de consumidores, engajar o cliente sob o ponto de vista emocional e intelectual e



facilitar o aproveitamento das oportunidades resultantes da evolução das novas tecnologias, promovendo a variedade de experiências.

O grande desafio dos empreendedores é inovar ambientes de experiência que possibilitem a cocriação de valor singular para cada indivíduo. Uma cocriação de experiências personalizada reflete a maneira como o indivíduo opta por interagir com o ambiente de experiências facilitado pela empresa. Sendo assim, é necessário compreender como construir a infraestrutura para experiências personalizadas, qual tipo de rede se precisa, como se constituiria e como funcionaria.

É importante salientar que, em face da heterogeneidade dos consumidores, nem todos aceitarão interagir com base nesse modelo de cocriação. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004b, p.131), “nenhuma experiência única é adequada para todos os consumidores, em todas as ocasiões”. À medida que os consumidores aprendem a lidar com o sistema e interagir no ambiente de experiências, estes podem evoluir em paralelo, captando e integrando as experiências dos consumidores com o sistema e com os produtos e serviços oferecidos. Visando a experiência dos consumidores heterogêneos, pressupõem-se que os gestores sejam capazes, de continuamente reconfigurar recursos, interagir com a comunidade de consumidores, aceitar a precificação dinâmica, inovar em torno do contexto do consumidor e ser sensível em relação à evolução das experiências de todos os consumidores.

Neste contexto, é importante considerar alguns fatores que implicam na transformação básica na cocriação de valor tais como: criar um ambiente de experiências cativante (que propicie a interação e uma rede de empresas e comunidades de consumidores com a finalidade de co-construir uma experiência personalizada única), capacidade de adaptar-se e reconfigurar rapidamente os



recursos de acordo com as demandas do consumidor e a capacidade de ativar seletivamente as competências necessárias para a co-construção de experiências personalizadas.

No entanto, a mudança da cadeia de valor e dos sistemas de atendimento convencionais para uma rede de experiências eficazes deve ser gradual, executada em fases, através do aprendizado e do experimento. Sob um aspecto importante, a construção de redes de experiência deve lidar com a heterogeneidade da experiência, evoluindo de segmentos de consumidores para “experiências de um”, reconhecendo sua individualidade.

Diante deste cenário, é possível perceber que as novas realidades da criação de valor desafiam os pensamentos tradicionais de gestão de negócios e reconhecem a centralidade do indivíduo, sejam consumidores, empregados e/ou fornecedores. Por meio da empatia, os responsáveis pelo processo criativo se colocam no lugar do outro, tendo em vista compreender seus sentimentos, comportamentos e desejos. Desta forma, é possível traduzir estas observações em *insights* que podem melhorar a vida das pessoas, compreender seus anseios, direcionar as escolhas do empreendimento e verificar oportunidades de negócio. Assim, surge o *Design thinking*, uma metodologia de cocriação que pode facilmente ser utilizada pelas empresas de vestuário, cujas aplicações apresentam-se na sequência.

Design *thinking* como metodologia de cocriação

Em um mercado extremamente competitivo, a busca por inovação é essencial no caminho pela diferenciação e sobrevivência. Diante deste cenário, empresas estão em busca de pessoas que possam colaborar de forma coletiva, com o objetivo de dar novos significados aos produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. De acordo com Brown (2010), o *Design thinking* traz uma visão holística para a inovação. Uma abordagem focada no ser

14





humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilidade de pensamentos e processos, caminhos que levam à soluções inovadoras para os negócios. O designer, a fim de abordar os problemas de várias perspectivas e ângulos, prioriza o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, que trazem olhares diversificados e oferecem interpretações variadas sobre a questão, e assim, soluções inovadoras. A aliança entre designers e outros profissionais tais com psicólogos, etnógrafos, engenheiros e cientistas, especialistas em marketing e administração, escritores e cineastas colaborando para o desenvolvimento de novos produtos e serviços dentro de uma mesma equipe interdisciplinar (onde todos se sentem donos das ideias e assumem a responsabilidade por elas), favorece o sucesso no caminho para a inovação. O Design *thinking* se estrutura em três pilares resumidos no quadro a seguir.

Quadro 2- Pilares do Design *thinking*.

Empatia	Refere-se a desafiar suas ideias pré-concebidas de algo colocando-se no lugar de outra pessoa, deixando de lado o que você acha que é verdadeiro para aprender o que realmente é verdade para o outro.
Colaboração	Significa pensar de forma coletiva e integrada junto a grupos multidisciplinares, somando inteligências, diferentes backgrounds e multiplicar exponencialmente a capacidade de entendimento e resolução de problemas.
Experimentação	O ato de colocar a “mão na massa” é levado a sério. É importante sair do campo das ideias, da palavra escrita, construir e testar soluções de forma visual e rápida para evitar problemas na fase final de implementação.

Fonte: SERPRO (2017).

O termo Design *thinking* se refere à maneira do designer de pensar, o pensamento abduativo, ou seja, de usar as suas experiências e conhecimentos para resolver problemas. Segundo Vianna (2012, p.13), “neste tipo de pensamento busca-se formular questionamentos através da apreensão ou



compreensão de fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir de informações coletadas na observação do universo que permeia o problema”. Assim, a solução não é derivada do problema, ela se encaixa nele. Observar o mundo e gerar novas soluções. Neste processo é necessário mapear a cultura, os contextos, experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos para ganhar uma visão mais completa (VIANA, 2012).

De maneira resumida, pode-se ilustrar as cinco etapas do Design *thinking* como a Empatia, a Re(definição), a Ideação, a Prototipagem e a Implementação (teste).

A fase da empatia é o momento de coletar informações sobre os atores e tentar entendê-lo, sob uma perspectiva etnográfica. O foco dessa fase é o ser humano e suas necessidades, com o objetivo de identificar comportamentos de diversos tipos de usuários e mapear seus padrões e necessidades latentes. A pesquisa (seja a pesquisa *desk* ou a pesquisa de campo) é a ferramenta fundamental dessa fase, pois ela permitirá levantar um grande número de informações que servirão de insumo para as próximas fases.

Durante a fase de desenvolvimento de um projeto de design, a equipe deve transitar por três espaços sobrepostos: um espaço de inspiração (no qual *insights* são coletados), um espaço de idealização (no qual *insights* são traduzidos em ideias) e um espaço de implementação (no qual as melhores ideias são desenvolvidas em um plano de ação concreto e elaborado). Estes espaços não são sequenciais, tampouco estágios de uma metodologia inflexível.

Os *insights* estão em toda parte, e em geral, não provém de dados quantitativos. A observação é o ponto de partida e requer muita prática. Analisar o comportamento das pessoas pode nos dar dicas valiosas de necessidades que não são atendidas. Não é simples decidir a quem observar, quais técnicas de

16



pesquisa aplicar, como chegar a inferências úteis a partir das das informações coletadas ou quando dar início ao processo de síntese que começa a nos direcionar para uma solução. Antropólogos, psicólogos e sociólogos, cientistas sociais, se espalham pelo mundo conduzindo pesquisas de campo exploratórias sobre o comportamento. Esta aproximação com os usuários finais e atores do contexto permite um maior conhecimento de suas demandas e necessidades latentes. Através da observação participante (técnica de pesquisa qualitativa oriunda da antropologia social), a equipe sai às ruas para interagir com as pessoas envolvidas no contexto do projeto. No entanto, anotação, cadernos de observação de campo, vídeos e fotografias não são suficientes se não conseguimos criar uma conexão com as pessoas por meio da empatia. Construimos estas pontes de *insight* por meio da empatia, a tentativa de ver o mundo por meio das experiências alheias e de sentir o mundo por suas emoções. A missão do Design *thinking* é traduzir observações em *insights*, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas (BROWN, 2010).

Na fase de Re(definição), há uma avaliação profunda sobre o desafio proposto, através da busca dos problemas reais e de suas causas, com base em todas as informações coletadas nas fases anteriores. É o momento de questionar o problema, entender o que se busca solucionar a fim de vislumbrar as oportunidades de atuação. O ponto de partida é o *briefing*, que proporciona à equipe do projeto uma referência a partir da qual começar, *benchmarks* por meio dos quais será possível mensurar o progresso e um conjunto de objetivos a serem atingidos: nível de preço, tecnologia disponível, segmento de mercado, entre outros fatores (BROWN, 2010). Neste momento, um grupo pequeno e focado deve definir o quadro de referência geral em um espaço físico e psicológico que propicie a criatividade e interação entre equipes e clientes.



Ainda segundo Brown (2010), o espaço do projeto deve ser grande o suficiente para que os materiais de pesquisa, fotos, *storyboards*, conceitos e protótipos possam estar disponíveis todo o tempo. A visibilidade simultânea deste material nos ajuda a identificar padrões e incentiva a síntese criativa mais rapidamente do que quando estes recursos estão guardados em arquivos digitais, pastas ou cadernos. A conexão com os membros da equipe, ampliado por um *website* ou *wiki* do projeto, pode aumentar significativamente a produtividade de uma equipe ao sustentar melhor colaboração entre seus membros e melhor comunicação com parceiros externos e clientes.

A fase de Ideação implica em gerar o maior número de ideias possíveis para a solução dos problemas em foco, utilizando a criatividade para estimular a criação de soluções que possam resolvê-los e estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado. Portanto, uma vez que os dados foram coletados, é necessário analisá-los e identificá-los dentro de padrões significativos, dando a forma de uma história coerente. Inicia-se a fase de geração de ideias com a equipe de projeto realizando *Brainstormings* (uma das técnicas de geração de ideias mais conhecidas) ao redor do tema a ser explorado. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador para que estimule a criatividade, mas sem perder o foco. Além das ferramentas para geração de ideias, segundo Vianna (2012, p.105) é importante que haja variedade de perfis de pessoas envolvidas neste processo, portanto normalmente além da equipe multidisciplinar, incluem-se outros membros como usuários e profissionais da área que sejam convenientes ao objeto de estudo em questão através de *Workshops* de Cocriação. Neste momento, busca-se uma aproximação entre criadores e consumidores.

A prototipagem inicia a fase de experimentação, de dar forma às ideias. Construir um objeto é um instrumento de aprendizado, pois fornece insumos para



sua evolução e aperfeiçoamento. “Prototipações, portanto, nada mais são que simulações que antecipam problemas, testam hipóteses e exemplificam ideias de modo a trazê-las à realidade para abrir discussões” (VIANNA, 2012). E apesar de ser uma das últimas fases do Design *thinking*, *pode* ocorrer ao longo do projeto em paralelo às fases de geração de ideias. Nas palavras de Brown (2010), o objetivo da prototipagem é “dar forma a uma ideia para conhecer seus pontos fortes e fracos e identificar novos direcionamentos para a próxima geração de protótipos mais detalhados e lapidados”.

À medida que o projeto avança, o número de protótipos cairá enquanto o nível de resolução de cada um aumenta. Neste momento, se a habilidades da equipe não for suficiente, é necessário recorrer à ajuda de especialistas externos- marqueteiros, videógrafos, escritores ou participantes, dependendo do caso.

A fase seguinte consiste na implementação: transmitir uma ideia com clareza suficiente para ser aceita por toda a organização, comprovando-a e mostrando que ela funcionará em seu mercado alvo. Esse processo de soluções envolve a transformação das ideias inovadoras em novos negócios, concluindo a última fase do processo de inovação.

Desta forma, compreende-se o Design *thinking* como uma prática participativa e criativa para direcionamentos estratégicos de inovação. Essencialmente, é a capacidade do pensamento integrativo. Segundo Brown (2010, p.123), “a natureza intrinsecamente centrada no ser humano do Design *thinking* aponta para o próximo passo: utilizar nossa empatia e conhecimento das pessoas para projetar experiências que criem oportunidades para o envolvimento e participação ativa”.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A *internet* tem mudado cada vez mais a dinâmica do mercado. A proliferação das tecnologias digitais possibilita uma maior conexão entre empresas, produtos, serviços e consumidores. Nessa nova realidade as pessoas têm mais voz, e o poder de escolha em suas mãos. No segmento da moda, as interações cliente e marca refinam o papel dos consumidores nos processos de inovação e criação de valor no desenvolvimento de coleções, melhorando o tempo entre a geração de ideia e o lançamento dos produtos que chegam no mercado mais alinhados às necessidades do consumidor. Este consumidor autor quer interferir nos processos criativos e de produção cocriando junto às empresas. Desta forma acaba por agregar valor ao produto, descartando-o com menos facilidade e imprimindo sua autenticidade por meio do consumo.

Neste contexto, surgiu uma oportunidade de as empresas de vestuário incorporar aos seus processos produtivos, também o trabalho cocriativo e colaborativo entre seus empregados, parceiros e clientes, como uma abordagem estratégica para a inovação denominada *design thinking*. Esse processo tem como premissa criar conexão com os clientes por meio da empatia e criatividade, direcionando as escolhas do empreendimento e criando novas oportunidades de negócio.

No entanto, com o propósito de viabilizar a participação do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos na *internet*, algumas considerações são necessárias: as empresas devem ser estruturadas de forma a suportar as novas demandas exigidas pelo envolvimento do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos; as empresas devem não somente decidir as funções específicas que os clientes desempenharão na criação de valor, mas reconhecer e incorporar as diferenças subjacentes entre os papéis

20



desempenhados pelos consumidores nas diversas ferramentas de cocriação na *internet*.

É importante ressaltar, que neste processo de colaboração precisa haver o desejo de quebrar paradigmas, de liberar a criatividade. Muitas vezes este processo interfere na cultura das empresas, enraizada em padrões tradicionais e obsoletos. Cabe às instituições dialogar e compreender as necessidades do consumidor, a fim de alinhá-las às suas competências em busca de inovação e diferenciação no mercado.

Referências

BARBOSA, Livia. **Sociedade de Consumo**. 3 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2010. BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BERTOSO, Luciana da Silva. **A cocriação como estratégia de inovação no setor de vestuário**. 2017. 140 f.; 29 cm. Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2017.

CARVALHAL, André. **Moda com Propósito**. Ed. Grupo Companhia das Letras. Rio de Janeiro, 2016.

COSTA, Daniel Ferreira da. **Co-criação: uma perspectiva do consumidor**. 2013. 162 f. Dissertação de mestrado- Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **Co-creation experiences: the next practice in value creation**. *Journal of Interactive Marketing*, vol.18, n3, 2004 a.



_____. **O futuro da competição:** como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. 4ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004b.

SEBRAE. **Cocriação em serviços.** SEBRAE - Boletim do serviço de apoio às micro e pequenas empresas, dez. 2011. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2F26D164C9FF31BD832579510041C91F/\\$File/NT0004671A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2F26D164C9FF31BD832579510041C91F/$File/NT0004671A.pdf) . Acesso em 15 de outubro de 2017.

SEBRAE. **Design Thinking:** inovação pela criação de valor para o cliente. SEBRAE -Nacional- set. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/design-thinking-inovacao-pela-criacao-de-valor-para-o-cliente,c06e9889ce11a410VgnVCM1000003b74010aRCRD> . Acesso em 15 de outubro de 2017.

SERPRO. **Design Thinking:** como a confiança criativa pode mudar (e impulsionar) a sua forma de resolver problemas. Disponível em: <http://www.serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-2017/ebookconfiancacriativa.pdf> . Acesso em 05 de novembro de 2017.

VIANNA, Maurício. **Design Thinking:** inovação em negócios. Rio de Janeiro. MJV Press, 2012.