



## ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS DE MODA PAUTADAS NA SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO DA MARCA HERSELF

*Fashion business strategies paid on sustainability: a brand Herself case study*

Nicoletti, Maíra; Mestre; Unisinos, mairanicoletti@gmail.com<sup>1</sup>  
Scaletsky, Celso C.; PhD; Unisinos, celsocs@unisinos.br<sup>2</sup>

**Resumo:** O campo da moda vem refletindo sobre questões essenciais, como a sustentabilidade, para gerar modelos de negócios em uma economia orientada à inovação. Dentro deste escopo, este artigo propõe um estudo de caso de uma marca nacional sob a ótica do design estratégico, visando entender como as pautas sustentáveis podem orientar as estratégias de negócio. Ao final foi possível inferir que a sustentabilidade, em todas as suas esferas, é capaz de impactar nas estratégias e em transformações relevantes no contexto empresarial de moda.

**Palavras chave:** Moda; design estratégico; sustentabilidade.

**Abstract:** The fashion field has been reflecting on key issues, such as sustainability, to generate business models in an innovation-driven economy. Within this scope, this article proposes a case study of a national brand from a strategic design perspective, aiming to understand how sustainable guidelines can guide business strategies. At the end it was possible to infer that sustainability, in all its spheres, is capable of impacting the strategies and relevant transformations in the fashionable business context.

**Keywords:** Fashion; Strategic Design; Sustainability.

---

<sup>1</sup> Designer de moda e mestre em Design na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

<sup>2</sup> Doutor Sciences de l'Architecture pelo Institut National Polytechnique de Loraine, França.



## 1. Introdução

O avanço considerável da degradação ambiental nas últimas décadas fez com que as empresas começassem a repensar e a reformular seus modelos de negócio. Nesta esfera encontram-se as pequenas empresas de moda, que passam a adotar práticas sustentáveis em todo país, fazendo emergir no setor de negócios uma nova economia, mais inovadora em processos produtivos e na forma de gerar valor para a sociedade.

No Brasil, o setor de moda é hoje um dos mais importantes setores da indústria, sendo, também, um dos mais poluentes. A importância do setor e a constante demanda por novidades por parte dos consumidores apontam para uma necessidade maior de inovação na área de negócios de moda, uma vez que os modelos tradicionais, em sua maioria, não contemplam processos sustentáveis em todas as esferas. Neste contexto, surgem novos negócios que consideram desde seu nascimento iniciativas que promovem um menor impacto negativo no planeta e na sociedade, resultando em produtos que fomentam comportamentos conscientes em seus usuários e uma nova percepção em relação à degradação ambiental.

Moda e design andam juntos, sendo que o segundo vem sendo visto atualmente como um meio para estimular a inovação em contextos organizacionais. Nesta ampliação de seu escopo, a disciplina assume um caráter transversal à área de Administração, operando em temáticas referentes à cultura organizacional, criação de estratégias e gestão de negócios. Diante disso, o presente artigo propõe um estudo de caso de uma marca sustentável nacional sob a ótica do design estratégico, visando entender como as pautas sustentáveis orientam as estratégias de negócio.

Para tanto, realizou-se um *estudo de caso qualitativo* (YIN, 2001), onde o objeto de análise escolhido foi a marca Herself. A escolha do caso em questão se dá devido a proposta inovadora e sustentável que a empresa traz ao mercado, bem como por ter sido a primeira marca de moda brasileira a criar e comercializar calcinhas menstruais. A



coleta de dados deu-se através da *análise de documentos* da empresa e *entrevista em profundidade* com uma das sócias da marca. Seguiu-se um roteiro semi estruturado que continha pautas relativas à literatura de design estratégico e de sustentabilidade. Os dados foram coletados entre os meses de Outubro e Dezembro de 2018 e depois utilizou-se a técnica de *análise de conteúdo* (BARDIN, 2016).

## 2. A sustentabilidade na moda

Embora seja um assunto vigente, a interpretação e o significado do termo “sustentabilidade” ainda não são homogêneos na literatura. Na história, a expressão apareceu pela primeira vez em 1987 em um relatório desenvolvido para a Organização das Nações Unidas (ONU), chamado de *Our Common Future*, o qual concluía que o desenvolvimento sustentável é aquele que: “[...] satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a satisfação das necessidades futuras”. Segundo Gwilt (2011), para entender a sustentabilidade deve-se olhar para o tripé: *social, econômico e ecológico*. Ou seja, deve haver equilíbrio entre estas três esferas para que algo seja considerado sustentável. Neste sentido, Dobrovolski (2004) *apud* De Carli; Venzon (2012) infere que a *sustentabilidade social* refere-se ao respeito pelo trabalhador em todos os aspectos legais e profissionais; que a *sustentabilidade ambiental* diz respeito à definição dos limites de uso dos recursos naturais, com a intenção de evitar e reduzir os desequilíbrios do ecossistema e os impactos ambientais; e que a *sustentabilidade econômica* avalia os processos produtivos, buscando o aumento da eficiência e a otimização dos ganhos em função da menor utilização de recursos. Desta forma, as três vertentes são responsáveis por unificar os três Rs da sustentabilidade: reduzir, reutilizar e reciclar, comprometendo-se no desenvolvimento econômico sustentável.



Segundo o Centro Sebrae de Sustentabilidade (2018), as pequenas empresas estão adotando ações sustentáveis em todo país, fazendo emergir no setor de negócios uma nova economia. Segundo a pesquisa divulgada, a preservação ambiental é o principal motivo que leva as empresas a adotarem estas práticas. No contexto da moda, atualmente o mercado presencia um crescimento expressivo de marcas que buscam processos e soluções diferentes dos até então praticados, que impactem positivamente no ecossistema no qual estão inseridas. Estas empresas estão produzindo em um ritmo menos acelerado, questionando os processos de produção e a escolha de matéria prima, além de estarem fortalecendo uma identidade própria e significativa, com uma maior identificação com o público consumidor. Esta identificação torna-se extremamente pertinente, uma vez que no cenário atual o consumidor encontra-se cada vez mais consciente sobre a maneira que consome, considerando não só o seu gosto pessoal, mas também o bem-estar da sociedade como um todo.

Hoje as marcas de moda observam um processo de transição para a “conscientização dos consumidores e a prática sustentável dos designers, que precisam modificar os processos de projeção, incluindo o DNA sustentável desde o início do projeto” (ANICET; RÜTHSCHILLING, 2013, p.2). Até pouco tempo atrás o valor imaterial na área da moda era representado quase que unicamente pela marca, porém, atualmente, a marca é apenas um dos vários componentes do valor imaterial do produto. Aspectos como a sustentabilidade ambiental e responsabilidade social representam alguns dos fatores que influenciam na escolha dos consumidores. Assim, iniciativas que enxerguem neste contexto uma oportunidade de negócio e, ao mesmo tempo, proponham solucionar/amenizar o impacto ambiental causado por essa lógica de consumo, fazem a diferença.





### 3. Design Estratégico

Nas últimas décadas, o design vem ampliando sua área de atuação, contemplando atividades que não restringem-se mais à projeção de artefatos estéticos, funcionais e tangíveis, mas evoluem para a projeção de serviços, experiências e significados (MERONI, 2008). Para Krippendorff (2006), ao descrever o que chamou como a "trajetória da artificialidade" nos últimos cem anos, o design passou por inúmeras mudanças em relação aos problemas que visava trabalhar. Do artefato material e tangível, ligado a produção industrial em massa do início do século XX, hoje estaríamos em um momento onde o discurso pode ser considerado como o maior valor de um artefato. Discurso aqui é compreendido como a expressão de um conjunto de valores que um grupo social têm que pode reforçar ou transformar o próprio grupo. O produto tangível e material continua existindo, porém a ele são agregados significados, identidades, projetos e discursos. A moda está intimamente ligada a este conceito de discurso. O design estratégico, aceita esta compreensão e propõe trazer o que costumou-se chamar "cultura do design" para dentro das organizações. O design pode interferir nas estratégias organizacionais ao menos de duas formas. A primeira está ligada ao *exercício projetual*, essência do design. Ao questionar e refletir sobre o que e como algo será projetado, o designer coloca-se além do tradicional desenvolvedor de projetos para alguém que interfere no que será projetado. Assim, o designer assume uma dimensão estratégica perante a organização. A segunda forma, refere-se à *inserção de uma cultura de design na organização* (ZURLO, 2010; MERONI, 2008). Por cultura, entende-se os valores, a linguagem, hábitos que um grupo possui (GEERTZ, 1978). A cultura de design possui diversos valores como a construção de mundos futuros, aceitar o risco e o erro, trabalhar com problemas pouco estruturados, entre outros. Assim, é possível imaginar que, ao trazer esta cultura para os processos de tomada de decisão da organização o design assume igualmente uma dimensão estratégica. O design evolui,



portanto, de um design que se ocupa do “como fazer”, relacionado à concepção de produtos e conceitos estéticos, para um design do “que fazer”, relacionado à estratégia e à gestão de negócios. Neste artigo, reflete-se como este agir estratégico pode se traduzir na área da moda em um contexto de sustentabilidade. A seguir o caso Herself busca aprofundar este tema.

#### 4. O caso Herself

Este capítulo detalha o caso da empresa brasileira Herself, uma marca de vestuário feminino sustentável, pioneira na criação e desenvolvimento de um produto nacional inovador: a calcinha menstrual. Fundada no final do ano de 2016 por duas acadêmicas de Engenharia Química da UFRGS, a configuração da Herself é de uma microempresa e a mesma localiza-se na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A Herself se propõe a revolucionar a maneira com que as mulheres lidam com seu ciclo menstrual ao trazer um novo produto para menstruação no Brasil, desenvolvido por mulheres brasileiras, com mão de obra valorizada e tecnologia nacional (HERSELF, 2018). Inicialmente, os produtos fabricados e comercializados pela Herself foram as calcinhas menstruais e, atualmente, houve a expansão do mix de produto para biquínis e maiôs dentro da mesma concepção. Além de desenvolver um produto que atenda à uma das maiores necessidades femininas, a proteção e o conforto durante o ciclo menstrual, a empresa atua na redução do impacto ambiental que o uso de absorventes descartáveis gera, uma vez que a calcinha absorvente pode ser lavada e reutilizada por até dois anos.

A Herself começou a estruturar-se como uma empresa no ano de 2016, incubada em um projeto do SEBRAE voltado para a criação de negócios de impacto socioambiental. Dentro dessa capacitação, as sócias fundadoras começaram a avaliar que modelo de negócio poderia ser criado considerando a insatisfação que as mesmas



tinham em relação ao excesso de produtos descartáveis. Assim, ao refletirem sobre essa questão, as empreendedoras chegaram na ideia dos protetores menstruais: *“a gente começou a questionar quais as alternativas que existiam no mercado que a gente se sentia representada, se sentia atendida ou não”*. A partir desse insight, iniciaram pesquisas sobre o tema e descobriram que as calcinhas menstruais eram uma realidade nos Estados Unidos. Perceberam, então, que esse tipo de produto poderia fazer sentido para as brasileiras, uma vez que a calcinha *“é algo muito mais presente na nossa rotina, algo bonito que valoriza o corpo da mulher e a autoestima”*, diferente de um protetor menstrual convencional, como os absorventes. Assim, para desenvolver um produto que realmente atendesse as reais necessidades dessas mulheres, as empreendedoras buscaram refletir sobre a história da menstruação, questionando os tabus sociais envolvidos no tema. Para isso, optaram pelo diálogo com outras mulheres para entender como elas lidavam com seu ciclo e quais as dificuldades encontradas ao utilizar os protetores menstruais disponíveis no mercado. Segundo a entrevistada, o nome da marca, Herself, engloba esse processo por propiciar à mulher *“pensar em algo para ela mesma, assim, nós mulheres vamos desenvolver algo que faça sentido para nós mesmas, vamos nos ouvir e de fato construir algo juntas”*.

Percebe-se, então, que o processo estratégico da empresa inicial foi híbrido, ou seja, partiu de uma visão particular das empreendedoras em relação à sustentabilidade ambiental e, ao mesmo tempo, de uma avaliação externa do ambiente onde a empresa se insere, visto que consideraram atores externos, como as usuárias, como parte essencial da construção do modelo de negócio. Aqui, pode-se estabelecer uma primeira relação com o modo de operar do design estratégico, uma vez que o desenvolvimento de um produto foi construído fundamentado em um posicionamento estratégico da organização criada. Este posicionamento não estava fundamentado apenas nos aspectos funcionais que a calcinha procurava atender. As duas empreendedoras pensaram em como este



produto estava associado a aspectos como sustentabilidade e a identidade feminina no século XXI. É possível afirmar que a calcinha menstrual carrega um discurso de emancipação e valorização da mulher que está acima do produto isolado. Neste sentido, o posicionamento estratégico é claro e guiado ao mesmo tempo pelo projeto deste produto.

Ao pesquisarem se havia uma oportunidade real de entrada no mercado do produto que estavam projetando, as sócias entraram em contato, através das redes sociais, com mulheres brasileiras que *“comentavam posts relativos à calcinhas menstruais vendidas nos Estados Unidos, para entender o que aquelas achavam de interessante nesse tipo de produto”*. Obtendo uma primeira validação positiva sobre o produto, as empresárias perceberam que havia uma oportunidade no mercado nacional, pois as falas das consumidoras em potencial confirmavam que novas opções de absorventes eram necessárias. A partir disso, foi desenvolvido pela empresa um formulário digital com perguntas que buscavam entender como as mulheres de diferentes regiões do Brasil lidavam com a menstruação. Assim, o formulário foi distribuído em comunidades online que discutiam pautas femininas como menstruação, métodos contraceptivos, feminismo e empoderamento feminino. Como resultado, o formulário enviado obteve mais 800 respostas, que propiciaram às sócias insights de como estruturar melhor o negócio e prototipar as primeiras calcinhas da marca. Colocar o usuário no centro do processo de design é algo de grande relevância quando se pensa o design de forma estratégica. A voz das usuárias, neste caso, adquirem uma dimensão de engajamento com o "discurso" da organização que vai além de uma simples pesquisa de mercado.

Analisando a criação da empresa, percebeu-se que os valores das sócias permeiam em todo o modelo de negócio, servindo de base para a criação de estratégias coerentes com a cultura da organização. Esses valores perpassam não só questões







relativas à sustentabilidade ambiental, mas também abrangem pautas relevantes do universo feminino: *“nossa maior motivação foi propor uma forma de consumo mais sustentável e que também solucione o problema do desconforto, da insegurança e da diminuição da autoestima que o ciclo menstrual traz todos os meses”*.

Com a ideia de produto validada, a empresa iniciou o processo de prototipação da calcinha. Assim, as sócias apostaram em um financiamento coletivo, não só por questões de capital, mas também por um viés estratégico:

“No Brasil, em 2016 e 2017 ainda não existia nenhuma marca que fazia isso, então a gente apostou no financiamento coletivo como uma forma de testar o mercado, testar a precificação, fazer as nossas primeiras entregas, ter esse primeiro relacionamento com as clientes e com as mulheres do Brasil, porque de fato foi uma cocriação, então a gente ia aperfeiçoando e melhorando esse produto para viabilizar a criação de um e-commerce mais adiante” .

Neste contexto, o produto foi prototipado e testado por mulheres de diferentes fluxos menstruais e com rotinas distintas a fim de que os mesmos realmente fizessem sentido para o público alvo em questão. Esse processo de testes consistiu na entrega de calcinhas pilotos para algumas mulheres para que elas ao longo do uso fossem registrando a experiência de uso, apontando o que havia funcionado e o que deveria melhorar no produto final. A entrevistada coloca que após essa etapa de prototipação, a marca realizou grupos focais com as usuárias para discutir os resultados das anotações feitas pelas mesmas. Aqui a empresa utilizou-se de um processo de cocriação e validação com as usuárias, testando a funcionalidade e a experiência de uso previamente ao lançamento do produto. Ao enxergar suas potenciais consumidoras como pessoas com necessidades reais, ao invés de considerá-las apenas como um público alvos para vendas, a marca conseguiu compreender as reais vontades das mulheres, tanto



emocionais como funcionais, para conceber produtos e serviços adequados aos mesmas. Este aspecto empático é essencial ao design que opera de maneira estratégica.

Ainda no decorrer no desenvolvimento de produto, as empreendedoras optaram, inicialmente, pela escolha de uma mão de obra composta por costureiras autônomas. Segundo a entrevistada, essa escolha deu-se propositalmente, uma vez que queriam *“dar oportunidade de trabalho para mulheres que não conseguiam se sustentar, em sua maioria costureiras que estavam desempregadas e trabalhavam em por conta em casa”*. Aqui, percebe-se a relação com o conceito de sustentabilidade social (GWILT, 2011), pois a marca preocupou-se em promover um processo de distribuição mais equitativa de renda, uma vez que não optou pela contratação de fábricas para produção das peças. Esse processo de articulação dos diferentes atores envolvidos com a organização também reflete uma das principais características do design estratégico: um processo participativo. Assim, percebe-se que a Herself conseguiu articular as diferentes perspectivas relacionadas ao seu negócio, aprendendo com elas e criando estratégias eficientes e significativas nos diferentes pontos de contato com os consumidores e *stakeholders*.

Questionada sobre a tecnologia utilizada no desenvolvimento de produto, a entrevistada expressa que também optaram por não copiar a tecnologia dos produtos importados, pois o intuito era *“fazer uma calcinha 100% nacional, com mão de obra, matéria prima e tecnologia brasileira”*. Assim, observaram as tecnologias já existentes na indústria que poderiam ser empregadas nas calcinhas, descobrindo, então, os tecidos sintéticos biodegradáveis, antimicrobianos e impermeáveis. Neste contexto, o conceito de sustentabilidade econômica citado por Gwilt (2011) pode ser percebido, pois as sócias optaram por não importar uma tecnologia já existente e sim em aproveitar o que os fornecedores brasileiros ofereciam, contribuindo, assim, para o fortalecimento da economia nacional.



A produção das embalagens das calcinhas menstruais também relaciona-se com pautas sustentáveis, abrangendo tanto a esfera social quanto a esfera ambiental, conforme evidente na fala da entrevistada:

“As nossas embalagens são saquinhos de algodão orgânico de uma cooperativa aqui de Porto Alegre, a Justa Trama. Ela é uma cooperativa que trabalha com uma rede de mulheres que cuidam de todo o processo da plantação do algodão além de confeccionarem juntas os produtos. Esse processo auxilia na geração de renda para a comunidade local”.

Percebeu-se, também, que a questão do empoderamento feminino não relaciona-se apenas com o produto e o processo de criação do mesmo, mas também com a contratação de mão de obra, quase que exclusivamente feminina. Aqui a o conceito de sustentabilidade social desdobra-se em responsabilidade social, uma vez que há uma clara intenção da marca em propiciar o crescimento da comunidade local ao participar de projetos de cunho social. Assim, o produto da marca contribui para o desenvolvimento econômico, de maneira justa e responsável, diminuindo, também, os impactos ambientais gerados pela fabricação e escolha dos materiais.

## 5. Considerações finais

O objetivo do presente estudo era entender como a sustentabilidade relaciona-se com a construção da estratégia em negócios de moda. Ao analisar o caso da Herself, foi possível observar que as pautas sustentáveis influenciaram diretamente no processo estratégico da marca, transitando entre as diferentes esferas: econômica, social e ambiental. Sabe-se que a finitude dos recursos e a incapacidade de suportar tamanha demanda de consumo e de descarte torna o ato de reutilizar um produto várias vezes um



dos principais meios para a sustentabilidade social e econômica. Neste contexto, as empresas que atuam no mercado atual e almejam estar em um mercado futuro devem estar atentas à estas questões, buscando inovar em seus processos de produção, relacionamento e oferta de valor. A relevância desta atitude justifica-se por uma busca cada vez maior dos consumidores por empresas que possuam um propósito além do lucro, que apresentem valores que impulsionam iniciativas sociais e ecologicamente sustentáveis. No âmbito da moda, o excesso de produtos decorrente do ritmo cada vez mais acelerado que as marcas desenvolvem coleções desencadeia efeitos extremamente nocivos ao meio ambiente, não só na etapa de produção dos produtos, mas também no descarte dos mesmos. Desta forma, pode-se afirmar que o modelo de negócio da Herself é inovador, mais econômico ao consumidor e menos nocivo ao meio ambiente.

A partir de um diálogo mais aberto sobre a menstruação, a marca conseguiu entender e acompanhar as reais necessidades das mulheres brasileiras em relação ao tema, ainda considerado um tabu. Este tipo de abordagem mais inclusiva utilizada pelas sócias da marca não só gerou valor ao negócio, como também estreitou laços com as consumidoras. Por estreitar laços, entende-se não só conhecer melhor quem compra o produto e suas necessidades, mas também gerar uma identificação genuína entre a marca e seus clientes, o que resulta, frequentemente, na fidelização dos mesmos. Ainda neste contexto, percebeu-se que as usuárias são um recurso estratégico da Herself, uma vez que suas experiências habilitaram a marca a implementar estratégias que melhorassem sua eficiência e efetividade. Embora a ideia e a tecnologia da calcinha menstrual também seja utilizada por outra marca nacional concorrente, a Herself afirma sua posição como a única marca brasileira sustentável totalmente criada e feita especialmente para a mulher brasileira.

A partir do exposto pode-se inferir que a sustentabilidade, em todas as suas esferas, é capaz de impactar nas estratégias e em transformações relevantes no contexto





empresarial de moda. Além disso, a utilização de abordagens holísticas e dialógicas, características do design estratégico, possibilitam novas maneiras de conceber estratégias de negócio orientadas à sustentabilidade, visando fortalecer a plataforma de valor de uma marca de moda bem como o ecossistema no qual a mesma se insere. Como comentado anteriormente, o design é uma disciplina naturalmente orientada para a inovação, da tecnológica à significativa. Em empresas de moda, as inovações devem permear ambas essas esferas, englobando desde novos materiais a serem empregados nos produtos até novas maneiras de encantar e engajar o consumidor. Porém, mais do que apenas uma inovação tecnológica, espera-se uma inovação de significado, uma vez que marcas de moda lidam com aspectos intangíveis em um grau muitas vezes maior do que em aspectos tangíveis. Diante disso, pode-se dizer que a marca Herself construiu um modelo de negócio inovador, uma vez que o processo de significação perpassou as esferas de desenvolvimento de produto, experiência do usuário e comunicação.

Por fim, torna-se relevante voltar o olhar a esse tipo discussão, visto que a partir da dela é possível sugerir novas maneiras de estruturar negócios de moda. Neste sentido, futuras pesquisas podem explorar melhor as questões aqui discutidas através de estudos de caso múltiplos, utilizando como objeto de análise outras marcas do mesmo segmento da Herself que surgiram no mercado nos últimos dois anos.

## Referências

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Cartilha o poder da moda: Cenários, desafios e perspectivas.** Disponível em: <http://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Servico/020448.pdf>. Acesso em: 21 Out. 2018.

ANICET, A.; RÜTHSCHILLING, E. A. **Relações entre moda e sustentabilidade.** Anais do 9º Colóquio de Moda, Fortaleza, 2013. Disponível em: [http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/9-Coloquio-de-Moda\\_2013/ARTIGOSD](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/9-Coloquio-de-Moda_2013/ARTIGOSD)





E-GT/Artigo-GT-Moda-e-Sustentabilidade/Relacoes-entre-moda-esustentabilidade.pdf.  
Acesso em 20 de mai. 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal, LDA, 2016.

DE CARLI, A. M. S. Moda, uma prática de muitas economias. In: DE CARLI, Ana M. S., VENZON, Bernardete L. S. (Orgs.). **Moda, Sustentabilidade e emergências**. Caxias do Sul: Educs, 2012.

GEERTZ, C. **Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.

GWILT, Alison. **Moda sustentável: um guia prático**. São Paulo: G. Gili, 2014.

HERSELF. Site. Disponível em: < <https://herself.com.br/> >. Acesso em: 21 Out. 2018.

\_\_\_\_\_. Facebook. Disponível em:

< [https://www.facebook.com/Herself-342843616305034 /](https://www.facebook.com/Herself-342843616305034/) >. Acesso em: 21 Out. 2018.

\_\_\_\_\_. Instagram. Disponível em: < <https://www.instagram.com/oiherself/>>. Acesso em: 21 Out. 2018.

KRIPPENDORFF, K. **The semantic turn: a new foundation for design**. Boca-Raton: Taylor & Francis, 2006.

MANZINI, E. **Design para inovação social**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2017.

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

OUDEN, Elke den. **Innovation Design: Creating value for people, organizations and society**. New York: Springer, 2012.

SEBRAE. **Engajamento dos pequenos negócios brasileiros em sustentabilidade e os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS)** . Cuiabá, MT: Sebrae. 2018

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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