

Inovação transformadora no varejo de moda: incubação e fomento do ecossistema criativo

Transformational Innovation in fashion retail: the incubation and promotion of creative ecosystem

Karine de Mello Freire¹, Julia Carolina Marin²

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Doutora em Design¹, Especialista em Design Estratégico²

Programa de Pós-graduação em Design

{kmfreire@unisinos.br, ju.adv-rs@hotmail.com}

Resumo. No âmbito da economia criativa e do varejo de moda o artigo apresenta modelos de inovação orientados pelo design para a configuração de propostas de valor e discute, através de um estudo de caso qualitativo, as possíveis contribuições design estratégico para inovações transformadoras nesse setor. Para tanto, utiliza múltiplas formas de coleta de dados como documentos, observação e entrevistas, com o propósito de triangular as evidências e aumentar a confiabilidade e a qualidade dos das análises e discussões. Disso, foi possível identificar um novo significado para os espaços de varejo: incubação de novos negócios autorais na moda e fortalecimento do ecossistema criativo da cidade.

Palavras-chave: inovação transformadora; design estratégico; varejo de moda.

Abstract. *In the scope of creative economy and the fashion retail this paper presents design driven innovation models to create value propositions and discusses through a qualitative case study, possible strategic design contributions to transformational innovations in this sector. For this, uses multiple forms of data collection such as documents, observation and interviews, in order to triangulate the evidence and increase reliability and quality of results. It was possible to identify a new meaning for retail spaces: the incubation of new authorial business in fashion sector and the strengthen of the creative ecosystem of the city.*

Key words: *transformational innovation; strategic design; fashion retail.*

1. Introdução

O varejo de moda tem o papel tradicional de conectar os fabricantes e os consumidores dos produtos de moda, selecionando o sortimento de produtos mais adequado para esse público. Os formatos de varejo de moda são classificados de acordo com a variedade de linha de produtos e o sortimento de produtos. O foco desse tipo de negócio é intermediar a produção, fracionando os lotes produzidos pelos fabricantes para comercializar produtos e serviços a um consumidor final. Na lógica da economia globalizada, compram de fabricantes, espalhados nos mais diversos espaços do planeta, e distribuem localmente esses produtos. Dentro dessa lógica, são os responsáveis por estimular a compra e o consumo de produtos da moda, na maioria dos casos de forma pouco consciente e sustentável.

Como é possível ressignificar esse papel do varejo de moda, a partir dos valores de desenvolvimento sustentável? A chamada economia criativa parece ser uma alternativa para tal ressignificação: em seu discurso prega a "utilização de conhecimento e criatividade como ativos de um modelo de negócios que visa ao desenvolvimento econômico local" (SILVA; BOSON, 2014, p. 84), com um modo de produção que valoriza o pequeno produtor de bens culturais, materiais e simbólicos. Para tanto, como apontam Silva e Boson (2014), precisa desenvolver novas estratégias de negócios, desvinculadas do modo de produção capitalista neoliberal que já apresenta sinais de esgotamento.

Encontramos no design estratégico um caminho para a criação desses novos modelos de negócios que visam o desenvolvimento sustentável da economia local, considerando o fortalecimento do ecossistema criativo que a mantém. O campo do design apresenta modelos de inovação ligados à mudança radical de significados (VERGANTI, 2009), à arquitetura do negócio e proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), e a transformação do ecossistema (OUDEN, 2012).

Assim, o artigo pretende apresentar os modelos de inovação orientados pelo design para a configuração de propostas de valor e discutir, através de um estudo de caso qualitativo, as possíveis contribuições design estratégico para inovações transformadoras no varejo de moda. O objeto de estudo escolhido para é a Loja Pandorga, um varejista que comercializa produtos de novos empreendedores da economia criativa nas áreas da moda e do design e está localizada na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. A loja foi inaugurada no ano de 2010 e se apresenta como uma loja coletiva, um "*market place*" inovador que (PANDORGA, 2015):

"nasceu com espírito coletivo, com base em um modelo de negócios que flexibiliza transformações constantes e promove a interação de pessoas com itens cuidadosamente selecionados, produzidos de acordo com princípios de colaboração, proximidade e confiança, por fornecedores identificados em todo o Brasil".

A loja está presente em dois pontos de venda na cidade, uma loja de bairro e um espaço em um centro cultural. E em 2014 inaugurou uma loja on-line. Já trabalharam com mais de 400 marcas e atualmente ofertam produtos de mais de 70 criadores, dos mais variados estilos e técnicas, que apresentam novas propostas de projetos, produtos e execução. A loja aponta como seu diferencial "a curadoria criativa, que por meio de um atendimento especializado e acolhedor, destaca a história de cada marca e produto, seus criadores e seus inventos" (PANDORGA, 2015). Ao buscar no campo das artes um termo para definir o modo como selecionam os fornecedores dos produtos das suas lojas, trazem um novo sentido ao seu fazer: selecionar marcas para o seu acervo e contar essas histórias para um público merece conhecê-las. Aliado a isso, lançaram no ano de 2014 o projeto "Barbante Pandorga – Ensino Livre", pensado como um sistema para desenvolver as habilidades do empreendedorismo e da economia criativa, promovendo a colaboração e o intercâmbio de conhecimentos entre os atores do consórcio de

empresas que constitui a Pandorga. Promovem “bate-papos descontraídos e encontros criativos sobre Economia Criativa, Moda, Design e Empreendedorismo” para que o network colaborativo ajuste seus processos e aperfeiçoe as pessoas, suas relações e seus negócios. (PANDORGA, 2015).

Na seção a seguir será descrito o método do estudo. Na sequência, serão apresentadas as bases teóricas de ecossistemas criativos, design estratégico e inovações na proposta de valor, que fundamentaram a análise do caso. Na quarta e quinta seção serão apresentados e discutidos os resultados do estudo. Por fim, as contribuições do estudo são apresentadas.

2. Método

O método de pesquisa é um estudo de caso qualitativo, que busca compreender e interpretar as características específicas de um espaço de varejo com que traz uma inovação de significado em sua proposta de valor. É uma estratégia de pesquisa adequada para conhecer em profundidade um fenômeno e a sua relação com o ambiente (FLYVBJERG, 2011). Para tanto, foram utilizadas múltiplas formas de coleta de dados como documentos, observação e entrevistas, com o propósito de triangular as evidências e aumentar a confiança e a qualidade dos resultados (STAKE, 2011). A análise do conteúdo de documentos como site, *blog* e *Instagram* foi comparada com os registros da observação dos espaços de venda. Ainda, foram analisados o conteúdo das entrevistas com diferentes atores envolvidos no ecossistema da organização: sócios, consumidores, fornecedores e parceiros, além da observação de dois dos eventos “Barbante” realizados num Centro Cultural parceiro, cujos temas envolviam sustentabilidade e indústria no primeiro e design de experiência no segundo. A coleta de dados se deu entre os meses de agosto a outubro de 2015. Quanto às entrevistas, foram feitas pessoalmente ou por *skype*, conforme a disponibilidade dos entrevistados, seguindo um roteiro de entrevistas semiestruturado.

Tabela 1. Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Perfil
Sócio 1	Designer, é sócio fundador da empresa.
Sócio 2	É sócio da empresa.
Fornecedor 1	Designer, comercializa produtos na empresa há 9 meses.
Fornecedor 2	Designer, comercializa produtos na empresa há 15 meses.
Fornecedor 3	Designer, comercializa produtos na empresa há 31 meses.
Parceiro 1	Centro Cultural que cede espaço físico para a loja e realiza eventos. Interege com a Pandorga há 13 meses.

3. Design Estratégico: inovação em ecossistemas criativos

Ecossistemas são estruturas resilientes hábeis para se adaptar a mudanças no ambiente, cujos membros são interdependentes e sofrem processo de co-evolução (OUDEN, 2012). Um ecossistema criativo é definido como um sistema de atores, que compartilham um determinado meio sociocultural e desenvolvem processos criativos com o intuito de gerar dispositivos sociotécnicos (artefatos, processos ou sistema), originais, inovadores e possivelmente transformadores (FRANZATO, et. al, 2015). Nesta direção, novos modelos de negócios sustentáveis podem ser considerados dispositivos sociotécnicos e o design estratégico, uma abordagem projetual capaz de estimular um ecossistema criativo no desenvolvimento desse tipo de dispositivo.

Design estratégico é uma abordagem projetual que envolve todo o ecossistema de atuação no desenvolvimento de estratégias para a ação organizacional em direção a inovação e a sustentabilidade. A cultura de design é o gatilho para ativar os diferentes atores que precisam ser envolvidos na formulação das estratégias organizacionais. As competências de design “transformam-se em plataforma transdisciplinar que sustenta a convergência dos especialistas e dos demais atores que integram essa produtiva rede de colaboração” (FRANZATO, et. al, 2015, p.174) formada por usuários, empresas, parceiros, membros da comunidade, catalisando e organizando o projeto da estratégia. Assim, a formulação da estratégia, que configura a identidade e o sentido da organização, é resultante da ativação da rede de valor que a envolve. É um processo coletivo no qual normas e valores são compartilhados por essa rede, em um processo interativo de cooperação dialógica:

atuando no âmbito coletivo, o design estratégico tem o papel de ativar o processo de criatividade nas organizações, catalisando novos conhecimentos para gerar inovação e disponibilidade de troca [...] ativa a rede de *stakeholders*, funcionários e cidadãos para cocriarem o valor. (FREIRE, 2015, p.20).

O objeto de projeto do design estratégico passa a ser a identidade e o efeito de sentido da organização (ZURLO, 1999), isto é, sua proposta de valor, que é a interface que a conecta com o mercado e a sociedade. Assim, o design estratégico está associado a inovação de sentido da proposta de valor das organizações. E inovação pressupõe uma mudança nas propostas das organizações, sejam elas novos produtos, processos ou sistemas, resultando em ganhos, sejam eles materiais ou simbólicos para os agentes a ela vinculados (BENTZ, 2012).

O conceito de novidade é um elemento fundante das definições de inovação. No entanto, a noção de novidade é historicamente produzida e socialmente construída, ou seja, a inovação é gerada a partir da recepção, não da produção (BAUNSGAARD; CLEGG, 2015). O que é novidade em um contexto, pode não ser em outro. Na maior parte dos contextos contemporâneos, são as decisões de consumo, estabelecidas pelo mercado, que decidem o que é uma inovação. É o valor percebido pelas pessoas que adotam as novas propostas de produtos ou serviços que determina que a solução é inovadora. Ao usarmos o termo valor, referimo-nos à relação entre os benefícios que uma solução traz e aos sacrifícios necessários para obtê-la. Uma proposição de valor deve aumentar os benefícios e/ou reduzir os sacrifícios que as pessoas percebem como relevantes, com base nos recursos e nas competências que uma organização dispõe, de forma mais efetiva que seus concorrentes, e deve ser reconhecida como ímpar, diferente de qualquer outra coisa, por aquelas que as recebem (OUDEN, 2012). Assim, é fundamental entender as formas pelas quais os diferentes atores do ecossistema percebem o valor de uma mudança nos processos ou produtos para que essa seja considerada uma inovação. Identificamos, no âmbito do design, dois modos de abordar os processos de inovação dos efeitos de sentido produzidos por uma organização: a inovação de significado e a inovação transformadora.

Inovação de significados

Roberto Verganti (2009) apresenta os processos de inovação dirigidos pelo design como aqueles que propõem novos significados para as tecnologias, por meio de uma exploração mais ampla do contexto sociocultural e tecnológico. O autor declara que é preciso compreender que as pessoas não compram produtos, compram os significados a eles associados. E elas fazem uso desses produtos e serviços não só por sua utilidade, mas também por razões profundas como emocionais, psicológicas e socioculturais. Para ilustrar os processos de inovação de significados, Verganti (2009) apresenta empresas que mudaram radicalmente o significado da sua oferta, a ponto de criar novos mercados, como a Nintendo e a Whole Foods Market. A Nintendo com o produto *Wii*, “transformou os videogames de uma imersão passiva num mundo virtual acessível para poucos em um mundo real de entretenimento e atividade física para todos” (VERGANTI,

2009, p.16). A *Whole Foods Market*, empresa que “mudou radicalmente o significado de alimentação saudável de uma escolha autoimposta, rígida e severa para uma hedonista e prazerosa” (VERGANTI, 2009, p.17). Ambas empresas propuseram uma razão totalmente nova para os consumidores comprarem. Redefiniram valores e significados de maneira muito distinta das ofertas predominantes no mercado. Como resultado, essas empresas criaram soluções de vida mais longa, mais significativas e com margens de lucro sustentáveis, agregando valor à marca.

O autor destaca uma característica das empresas que desenvolvem inovações radicais de significado: elas não utilizam abordagens centradas no usuário para desenvolverem suas inovações, mas uma abordagem que considera de forma mais ampla os contextos de vida nos quais os usuários estão inseridos. São empresas que reconhecem que a compreensão sobre novos significados para os contextos de vida é um tipo de conhecimento difuso, compartilhado por vários agentes (empresas em outras indústrias que querem atingir os mesmos clientes, fornecedores de novas tecnologias, pesquisadores, designers e artistas). Então, essas dialogam com agentes que compartilham interesses comuns para desenvolver interpretações sobre as mudanças nos contextos de vida. E a partir desse diálogo, propõem uma visão de como esses contextos de vida podem evoluir para melhor.

Isso exposto, inovações radicais são aquelas que propõem novos significados capazes de gerar transformações no sistema sociocultural no qual estão inseridas. Essa compreensão nos leva ao conceito inovação transformadora, apresentado a seguir.

Inovação Transformadora

A pesquisadora Eike Ouden (2012) sugere que para buscar soluções que respondam aos desafios sociais da contemporaneidade é necessário obter conhecimento em relação a quatro níveis envolvidos na proposição de valor: os usuários das futuras soluções, as organizações que irão trazer os produtos ao mercado, o ecossistema que conecta os vários produtos e serviços aos seus usuários e *stakeholders* e a sociedade que irá colher os benefícios da solução. A autora propõe uma mudança de paradigma que vise a mudança de comportamento do maior número possível de pessoas, para promover um impacto social que promova a melhoria da qualidade de vida e ao mesmo tempo, a preservação do meio ambiente. Para tanto:

“é preciso criar produtos que as pessoas amem usar, que forneçam experiências positivas, que as estimulem a usá-los mais frequentemente e por períodos maiores de tempo. Também significa que as empresas envolvidas em fornecê-los se beneficiem dessa solução. O ‘business case’ deve ser bom de forma a trazer o retorno do investimento em um período razoável. Mas o modelo de negócio deve permitir um negócio sólido no longo prazo” (OUDEN, 2012, p.5).

Assim, a autora propõe que a inovação transformadora, então, é aquela que atende aos quatro níveis de valor: são aquelas que além de fornecer valor econômico para as organizações, melhoram a qualidade de vida dos usuários, melhoram a qualidade de vida da sociedade e possibilitam os ecossistemas no qual estão inseridas evoluírem.

O valor para o usuário é o primeiro nível. Para inovações transformadoras é necessário que o público final da inovação tenha experiências prazerosas no uso contínuo da solução por um longo período de tempo. Para isso, é necessário entender profundamente os valores motivacionais, as diferenças culturais e as preferências pessoais que podem influenciar a adoção de uma solução. No segundo nível está o valor para a organização, ou seja, para aquela que projeta, produz e comercializa os produtos ou serviços. As organizações inovam ao criar valor sustentável para si mesmas na medida em que fornecem valor aos usuários ao mesmo tempo que criam valor para seus funcionários. Uma inovação transformadora requer uma constante redefinição do valor, pela correta compreensão dos desejos não articulados dos usuários e pela aplicação do expertise da organização para satisfazê-los (OUDEN, 2012). Isso requer

que a organização proponha soluções radicais de significado, que criem novos mercados. As empresas que propõe inovações transformadoras podem criar vínculos fortes com seus clientes e assim influenciarem sua mudança e comportamento. Na sua proposta, a autora faz uma distinção entre a organização – a estrutura na qual um executivo é diretamente responsável – e o seu ecossistema, que inclui fornecedores, clientes e outros parceiros no qual os contratos são estabelecidos. Assim, o terceiro nível de valor remete ao ecossistema. Ecossistemas incluem todos os *stakeholders* que tem papel direto ou indireto nas várias fases da inovação: definição, criação, realização e extensão. O valor para o ecossistema está ligado a permitir que as organizações que dele fazem parte possam se movimentar em direção a visões compartilhadas, alinhar seus investimentos e encontrar papéis de apoio mútuo. Cada organização tem uma função específica dentro do todo e o valor alcançado pelo coletivo, por muitas vezes, acaba sendo muito maior que o valor alcançado individualmente. Contudo, esse modelo exige comprometimento e dependência mútuos a fim de promover a geração de valor. Por fim, temos o nível mais alto, a sociedade. E em muitos casos o impacto das inovações na sociedade é subestimado. Nessa perspectiva, os cidadãos devem ser sempre parte interessada de qualquer inovação, uma vez que os reflexos ambientais os atingem direta ou indiretamente. É exatamente por esse motivo que uma visão mais ampla é tão importante, já que essa ajudará as organizações a criarem inovações que trazem valor de forma conjunta, isto é, não só para usuários, mas também para a sociedade como um todo (OUDEN, 2012).

Ouden (2012) aponta que as proposições de valor no nível do usuário devem: oferecer valor pelo dinheiro pago, para que justifique sua compra e seu uso prolongado; contribuir para a felicidade, permitindo aos usuários seguirem seus sonhos; permitir aos usuários que façam parte de um grupo importante para eles; e por fim, permitir que os usuários minimizem sua pegada ecológica contribuindo para um planeta habitável. No nível da organização, a proposição de valor deve: oferecer retorno sobre o investimento de modo a cobrir seus custos; ser autêntica, ou seja aquilo que a empresa oferta é percebido pelos clientes; explicitamente endereçar a responsabilidade social e a eco-eficiência. No nível do ecossistema deve: fornecer estabilidade econômica para o ecossistema; ser construída a partir de direcionadores importantes para os *stakeholders*; permitir trocas recíprocas entre membros do ecossistema; permitir a sustentabilidade do ecossistema em termos ecológicos. Por fim, no nível da sociedade deve criar riqueza econômica para a sociedade; explicitamente buscar o bem-estar da sociedade; permitir que as pessoas contribuam para a sociedade e tenham vidas significativas; e contribuir para um planeta habitável, encontrando formas de acomodar o crescimento da população sem danificar o meio ambiente. Novas proposições de valor podem estar ligadas a um ou mais segmentos. Quanto mais segmentos envolvidos, mais significativa a inovação.

Como dito anteriormente, design estratégico é a cultura de design aplicada à formulação de estratégias inovadoras e sustentáveis para as organizações, envolvendo todo o ecossistema de atuação. Essas estratégias envolvem configuração da proposta de valor em diferentes níveis, trazendo novos significados para os usuários, organizações, ecossistemas e sociedade. A seguir, apresentamos a análise de um caso que nos permite discutir a ressignificação de um modelo de varejo de moda pela cultura do design.

4. A Loja Pandorga e os níveis de valor

O que inicialmente chamou nossa atenção para a realização do estudo de caso com esse varejista de moda foi a maneira diferenciada dele se relacionar com os seus fornecedores e com os consumidores. A Pandorga se apresenta como uma loja coletiva. A proposta da loja surgiu da percepção dos sócios da ausência no varejo tradicional de um espaço que valorizasse o produto das pequenas marcas. Na experiência do Sócio 1, que tinha marca própria:

“o varejo [tradicional] não compra [fica com o produto consignado], pega o produto e não dá o tratamento adequado, vende e não nos paga, quando devolve está tudo amassado, escolhe uma ou outra peça. Como é consignado, porque ele não está comprando, ele não dá preferência para vender, então a gente [as pequenas marcas] acaba não conseguindo fazer o negócio ser sustentável nesse modelo”.

Surge dessa reflexão a ideia de abrir um espaço físico que promovesse e vendesse produtos de diferentes marcas autorais. Criaram, um modelo de loja no qual os pequenos negócios poderiam expor seus produtos de uma maneira diferenciada, pagando um valor mensal pelos serviços de aluguel, atendimento, divulgação e serviços financeiros ligados à comercialização dos produtos. Criaram uma loja de bairro, que nas palavras do Sócio 2, “em termos técnicos de varejo a gente se coloca como uma loja destino, que se diz quando as pessoas se programam para vir até aqui”.

A loja tem o papel de fazer a curadoria criativa dos fornecedores que estão ofertados no espaço de venda. Cada fornecedor selecionado tem seu espaço de exposição bem destacado e sua história cuidadosamente contada, seja nos canais virtuais, seja na interação com os vendedores. Eles se propõem a realizar uma curadoria de marcas que realmente apresentam produtos diferenciados, seja pelo conceito visual, estético e de qualidade, com viabilidade comercial. E as revendem, dando suporte comercial e também técnico do produto. Os produtos comercializados pela loja são de criadores brasileiros, na perspectiva do comércio justo e valorização do produtor. A Pandorga, nas palavras do Sócio 1, é: “uma casa para novos criadores, com um mix de produto bem variado, com o intuito de apoiar e fortalecer esse mercado de novos criadores e de economia criativa em que a gente está inserido”.

Essa proposta é percebida por diferentes atores do ecossistema. Para o Parceiro 1, o espaço oferece ao cliente uma “curadoria de artistas, designers num mix de produtos diferenciados”, e que “tem a proposta também de trazer novos designers que a maioria do público não tem acesso nos espaços comerciais convencionais”. Essa curadoria tem como critério, segundo os proprietários da loja: “conceito de marca, design de produto e potencial comercial da marca” (Sócio 2). Adicionado a isso, na visão dos clientes, fornecedores e parceiros, eles têm: “uma sacada de extrapolar a forma convencional das coisas, seja pelo modo de produzir ou pela estrutura formal do objeto em si” (Fornecedor 2), com peças “bem únicas, exclusivas e diferentes” (Consumidor 1) e tem todo “um pensar que está atento, alinhado às tendências e movimentos contemporâneos” (Parceiro 1).

A partir dessa análise, percebemos que a Pandorga propõe uma inovação de significado no seu ecossistema de atuação. Ela propõe uma nova forma dos consumidores comprarem produtos de moda, dialogando com diferentes agentes para concebê-la. A seguir, apresentamos a proposta de valor da Pandorga nos quatro níveis indicados pela Ouden (2012), quais sejam: organização, usuários, ecossistema e sociedade.

Proposição de valor para a organização:

O valor que a organização apresenta para si está ligada a autenticidade da sua proposta e a maneira pela qual ela interage com seus clientes, funcionários e fornecedores. Pode-se dizer que o negócio está crescendo e se sustentando financeiramente. Com crescimento expressivo, em 4 anos de atuação, a loja duplicou sua área de exposição e triplicou o número de expositores. Em 2014, criou novos espaços e experiências com a inauguração da loja no Instituto Ling em Porto Alegre e também com o lançamento da Loja Pandorga Online, a fim de expandir o alcance a pessoas de todo o país. Uma das origens do valor da organização é o fato de ser uma loja mutante, de oferecer sempre uma experiência diferente e interessante para os usuários, variando as marcas que são apresentadas no espaço e os eventos que oferta para o público (Sócio X). E esse foi um ponto fulcral para a decisão do Parceiro 1 em escolher a Loja Pandorga como parceiro comercial do seu espaço. Queriam uma loja que não fosse estática e comum como uma loja de museu, mas que apresentasse um dinamismo na renovação dos produtos para

que cada vez que o público visitasse o seu estabelecimento, pudesse ter acesso a novidades. E encontraram apenas a loja Pandorga como parceiro possível. E ainda, é uma loja que cria vínculos com seus usuários por meio da realização de eventos que saem da lógica convencional de datas comerciais do varejo.

Proposição de valor para os usuários

A proposta de valor da loja para os usuários é o resgate da experiência de um consumo mais consciente, buscando produtos que sejam duradouros, que reforcem a identidade de quem produz e que tenham uma preocupação com os aspectos ambientais. A experiência do usuário na loja é diferenciada. A metáfora da curadoria criativa leva a uma forma de exposição dos produtos que remete a uma instalação artística (figura 1), seja pela iluminação, pelos expositores, pela música e pelo atendimento acolhedor. Os vendedores, tem o papel de auxiliar os usuários na apreciação dos produtos expostos e na interação com as peças. Quando questionados, narram as histórias das marcas e dos criadores. Para uma fornecedora e cliente da loja: "eu não sei, eu fico querendo mexer em tudo. Eu fico assim encantada com todas as coisas e fico querendo futricar, porque é tudo muito diferente". A loja é reconhecida pelos clientes como um lugar para comprar presentes diferenciados para pessoas especiais.

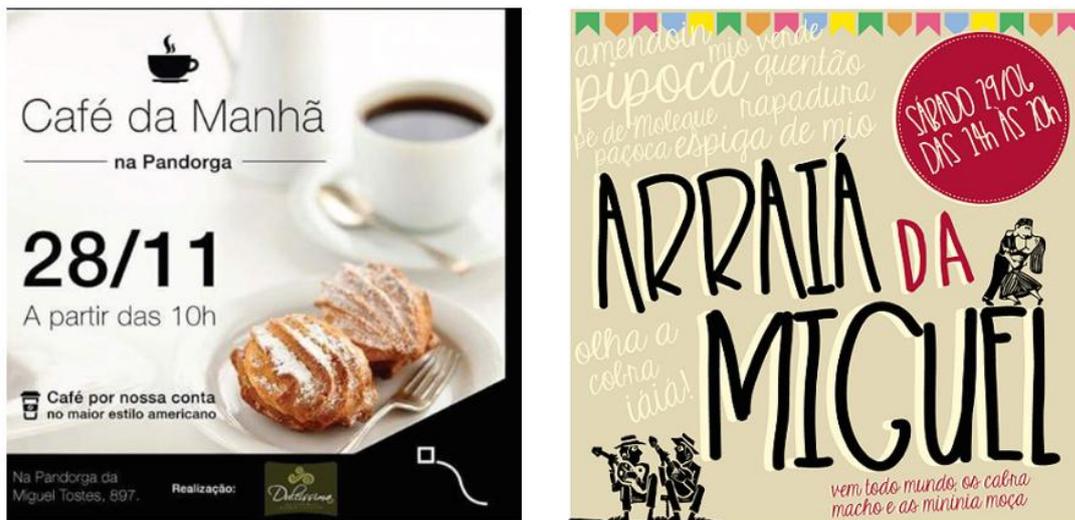
Figura 1: Exposição de produtos



Fonte: Google Images (2015).

A Pandorga é um espaço que promove interações entre pessoas, seja um convite para um café da manhã ou até mesmo realização festas que promovam a cultura brasileira, como festas juninas (figura 2).

Figura 2: eventos promovidos



Fonte: Pandorga (2015)

Na visão do Fornecedor 3 a experiência do usuário na loja é encantadora pelo carinho que os proprietários e funcionários tem com as pessoas. “Eu acho que esse carinho é muito verdadeiro e eu acho que ele é muito valioso. E eu acho que só por causa desse carinho que eles conseguem fazer o que eles fazem, assim, de ter essa abertura para as pessoas, de receber tão bem, de ter uma loja tão agradável, de ter uma relação aberta com todo mundo, de muita conversa, de muita participação.”

Proposição de valor para o ecossistema:

Os resultados da pesquisa apontam que talvez o maior valor que a Loja Pandorga oferece seja o fortalecimento do ecossistema. Eles não apenas apresentam direcionadores importantes para os *stakeholders* evoluírem suas propostas de valor, mas os apoiam nessa jornada, oferecendo a eles simplicidade, objetividade para lidar com questões fiscais e financeiras, mas com a flexibilidade necessárias para os novos empreendedores: “a gente está há 5 anos sempre tentando aprimorar todo esse desenvolvimento de negócio para tornar o mais simples possível, para esse expositor não ter que gerenciar essas ferramentas de pagamento, nota fiscal, etc. que, para eles, ainda é difícil, é novo. E, através disso, desse modelo de negócio extremamente responsável e correto” (Sócio 2). A loja funciona como uma galeria que expõe informações sobre produtos diferenciados no campo da moda e design e que disseminam para um “um ecossistema engajado em Moda: cliente, consumidor, universidade”. Os produtos acabam se valorizando por fazerem parte dessa rede. Os clientes, ao interagirem com as marcas na Pandorga, passam a buscar mais informações sobre elas nos espaços virtuais (redes sociais, sites, blogs).

O sócio 2 aponta que “a imensa maioria são novos designers e marcas em início de jornada de negócio, mas tem algumas que já são marcas mais desenvolvidas e estabelecidas”. Ao longo dos cinco anos de existência, eles perceberam que muitos desses criadores tem uma “veia criativa e a veia produtiva de desenvolvimento do produto muito forte, mas menos um olhar de negócio, com um entendimento de escala, precificação e outros impactos que influenciam diretamente a entrega final do produto” (Sócio 2). Então, eles apoiam esses novos empreendedores no desenvolvimento de suas marcas. De acordo com o Fornecedor 1, “por eu estar começando, eles sempre foram super solícitos para me ajudar no que eu precisasse. Ajudaram no desenvolvimento da minha marca [...] eles ajudaram a materializar o meu projeto [...] Eles querem que

todo mundo cresça junto. Eu acho que o que mais me encanta é a maneira como eles tratam todo mundo que está envolvido com a loja [...] ajuda muito na sociedade para que esses designers que são pequenos possam crescer e se desenvolver e ter visibilidade na sociedade. Valor, esse, que também é percebido pelo Parceiro 1 "Eu acho que ela dá todo um apoio também, toda uma assessoria para que o produto desenvolvido seja vendável, seja consumido pelo público. Ou seja, contribuem para a estabilidade econômica do ecossistema, como propõe Ouden (2012).

Ainda, alinhado a proposição de Ouden (2012), para permitir trocas recíprocas entre os atores do ecossistema, desenvolveram o projeto Barbante de modo a estimular as habilidades necessárias para promover a sustentabilidade desses pequenos negócios. No projeto Barbante, outras parcerias da Pandorga, como as universidades e o centro cultural, são compartilhadas com o ecossistema. São desenvolvidas atividades em conjunto com esses parceiros, desde bate-papos e workshops até lançamentos de marcas e todas as pessoas inseridas na comunidade da loja são convidadas a participar. Essas atividades tem preços bem acessíveis e discutem temas que alimentam a cultura e a vida criativa na cidade. Para o Fornecedor 1 é uma oportunidade de "fazer um networking super rico" com os outros expositores da Pandorga, que não se conhecem necessariamente. E ainda "nesses Barbantes a gente tem a oportunidade de se encontrar, se apresentar e, às vezes, muitas coisas positivas acabam saindo daí, porque tem gente fazendo trabalhos semelhantes."

Proposição de valor para a sociedade

Por ter como direcionador a curadoria de produtos desenvolvidos por criadores brasileiros, a Pandorga estimula a economia local, em oposição as cadeias globalizadas de comercialização de produtos fabricados em países asiáticos, cujo critério de baixo custo de produção é decisivo para a escolha do fabricante. A maior parte dos produtos tem uma proposta ligada ao desenvolvimento sustentável, seja pela valorização da mão de obra que produz, seja pelo uso consciente de recursos ambientais. Alguns produtos são feitos a partir de resíduos, outros feitos com matéria-prima de qualidade que objetiva um uso prolongado. Os sócios identificam a loja com o movimento *slow fashion*. E isso é percebido pelos fornecedores e parceiros da loja. O Fornecedor 3 destaca a sua importância por ser uma "vitrine para o novo" que "mostra para a sociedade que têm coisas muito boas e interessantes sendo feitas aqui e que talvez ainda não se conheça". E ainda, mostra que existe uma outra forma menos massificada de consumir, que existem produtos "feitos de formas diferentes, mais artesanais, mais pessoais". E que existe uma outra forma de comunicar esses produtos, apresentando as histórias e os valores desses criadores, em uma comunicação envolvente que transmite "essa história da criação das coisas que estão dentro da loja para as pessoas também." Como consequência, estabelece-se "um elo entre quem cria, quem vende e quem compra". E essa é uma conexão que não acontece quando se compra uma peça sem saber a sua procedência.

Assim, ao incentivar o empreendedorismo e o pequeno negócio, descentralizar a economia, fomentar a cadeia produtiva local, estimulando o comércio justo e o consumo consciente, a Pandorga apresenta um modo de geração de riqueza para a sociedade que visa explicitamente promover o bem estar social, permitindo que os consumidores tenham vidas mais significativas. Esse valor é percebido pelo Fornecedor 3 que destaca que é bom: "poder trabalhar com um preço justo, um preço onde está todo mundo bem remunerado dentro da cadeia, num momento onde a gente está muito acostumado com esse *fast fashion* a qualquer preço".

5. Inovação transformadora no varejo de moda

A partir do modelo de Ouden (2012) a proposta de serviço da loja Pandorga foi avaliada a partir de quatro categorias de análise: valor para o usuário, valor para a organização,

valor para o ecossistema, valor para a sociedade. Dessa análise, foi possível identificar um novo significado para um espaço de varejo: incubação de novos negócios autorais na moda e fortalecimento do ecossistema criativo da cidade. Assim, é possível dizer que a Loja Pandorga traz uma inovação transformadora para o varejo de moda de Porto Alegre na medida em que sua proposta de valor afeta os quatro níveis: usuário, organização, ecossistema e sociedade.

Como incubadora para empreendimentos criativos, ela não oferece apenas um espaço comercial. Oferece uma "gestão de negócio especializada para os novos negócios" (Sócio 2). A loja foi projetada para "o fomento desse ambiente que está produzindo no Brasil e engajado na cadeia produtiva nacional" (Sócio 1). Como "uma família" (Fornecedor 1), eles "ajudam a desenvolver as marcas para que todo mundo cresça junto" (Fornecedor 1) e ainda permite uma importante "possibilidade de contatos" (Fornecedor 2) que fortalece a rede e dá "acesso a um ecossistema engajado em Moda" (Sócio 1). Todo seu conceito foi pensado para divergir do varejo tradicional, de forma a atender com maior atenção e eficiência os novos criadores contemporâneos. Percebida, então, como um "espaço para inovação" (Fornecedor 3) e considerada "muito importante para a cidade e para quem cria coisas, porque é um espaço de muito incentivo para a criatividade e para o novo" (Fornecedor 3).

Essa "incubadora" oferece uma série de oportunidades ao consórcio de marcas com as quais trabalha para que haja a troca de experiências e o fortalecimento das habilidades de negócio. Por meio do Barbante Pandorga "ajuda na capacitação e desenvolvimento desses parceiros e de todo esse ecossistema que está integrado" (Sócio 1), a fim de que desenvolvam outras habilidades, além da produtiva e de desenvolvimento de produto, e adquiram outros entendimentos como de "escala, precificação e outros impactos que influenciam diretamente na entrega final do produto" (Sócio 1). Aplica-se no Barbante a mesma ideia de curadoria, de forma que os temas são cuidadosamente selecionados e pensados para transcender ao que é convencionalmente abordado em palestras do setor de varejo de moda. Percebida pelo Fornecedor 1 como uma "ação de compartilhamento de conhecimento e experiências" é considerada pelo Parceiro 1 como "uma iniciativa bastante louvável" que proporciona "um diálogo bastante inclusivo com o mercado" com importante "valor de conexão ao aproximar quem está fazendo design, quem está estudando, quem está produzindo conhecimento acadêmico, e profissionais experientes". Ainda, é também importante "o valor de inclusão da sociedade nesse bate-papo, que já acontece entre as marcas e a Pandorga, mas que passa a ser um convite aberto para todo mundo participar" (Fornecedor 3).

Em síntese, na visão dos sócios, a loja Pandorga é um hub que conecta diferentes atores de uma comunidade. Interação de diferentes formas no bairro, promovendo ações que integram a vizinhança, chamando as pessoas para conhecer os artistas que eles promovem na loja. E formalizaram essas conexões entre as marcas e os clientes por meio do "Barbante Pandorga – Ensino Livre" levando estas discussões sobre moda, design, empreendedorismo e economia criativa para um grande público em formatos que os estimulam a fazer parte de uma conversa por uma "vida criativa".

Assim, a inovação transformadora proposta pela loja Pandorga proporciona experiências que melhoram a qualidade de vida dos usuários, estimulando a troca de saberes e o consumo mais consciente. Apresenta uma identidade autêntica de curadoria e incubação de novos criadores, expondo e comercializando seus produtos de forma simples, justa e transparente, e como resultado, triplicou seu tamanho ao longo dos últimos quatro anos. Ainda, fomenta o ecossistema no qual está inserida, dando suporte para os novos criadores e proporcionando trocas produtivas entre eles, por meio dos eventos do Barbante. E para a sociedade estimula o movimento *slow fashion*, o consumo consciente, local (*made in brazil*), gerando empregos e desenvolvimento econômico, e contribuindo para a diminuição da pegada ecológica, seja pela comercialização de produtos que reaproveitam resíduos em sua produção, seja pelo deslocamento das mercadorias pelo território nacional.

Mesmo de forma não intencional, a cultura de design dos sócios e dos fornecedores influenciou a estética e a ética das relações que se estabelecem nesse ecossistema criativo e que são a base para o desenvolvimento das estratégias da organização. Há indícios de que a identidade da organização é resultante da rede de valor por ela projetada em sua "curadoria criativa". E que a constante atualização da estratégia e da identidade da organização é resultante de um processo interativo de cooperação dialógica com a rede de atores que faz parte do ecossistema. Assim, o caso nos mostra que a cultura de design, atuando nos níveis estratégicos das organizações, projetando e desenvolvendo a sua rede de valor em um ecossistema criativo pode contribuir para a inovação transformadora dessas organizações, beneficiando não apenas o ecossistema, mas a sociedade como um todo.

6. Considerações Finais

O presente artigo buscou compreender uma alternativa, no âmbito da economia criativa, para a ressignificação do varejo de moda, em direção ao desenvolvimento sustentável. A partir de um estudo de caso, foi possível apresentar como uma organização do varejo de moda pode ofertar valor para diferentes níveis: usuários, organização, ecossistema e sociedade. As estratégias de negócio propostas pela Loja Pandorga são mais inspiradas na lógica do desenvolvimento de ecossistema, valorização das relações entre as pessoas que consomem e os criadores que as ofertam, e na ética da sustentabilidade.

A mudança de significado de um espaço de comercialização e exploração dos fornecedores, para um espaço de exposição e incubação de marcas pode ser considerada uma inovação transformadora que contribui para o desenvolvimento sustentável. O fato dos sócios fundadores terem uma cultura de design, fez com que eles vislumbrassem um outro formato de negócio, que valorizasse a colaboração entre criativos para estimular a venda dos produtos. Ao realizarem a "curadoria criativa" projetam a rede de atores que fazem parte do seu ecossistema criativo. Ao fomentar fortalecer esse ecossistema, a loja Pandorga reforça e atualiza a sua identidade de uma forma bastante autêntica: torna-se um espaço de incubação de negócios criativos que promove o desenvolvimento sustentável no setor da moda por meio do design e da criatividade. Ao disseminar a mensagem "por uma vida criativa" para a sociedade, estimulam a busca por vidas mais significativas.

Assim, foi possível demonstrar uma contribuição do design para a inovação transformadora das organizações: a configuração de propostas de valor inovadoras para os usuários, organizações, ecossistema e sociedade. O design estratégico pode guiar o projeto da rede de valor de uma organização e a partir da colaboração dialógica dos seus atores, estabelecer valores direcionadores para que os mesmos realizem trocas criativas e produtivas, que fortaleçam o ecossistema. E por meio dessas trocas, atualizem constantemente as suas estratégias às mudanças do meio em que estão inseridas, evoluindo as organizações e promovendo a evolução da sociedade.

Referências

BAUNSGAARD, Vibeke Vad; CLEGG, Stewart. Innovation: a critical assessment of the concept and scope of literature. IN: AGARWAL, Renu; SELEN, Willem; ROOS, Goran; GREEN, Roy (Ed.). **The handbook of service innovation**. London: Springer, 2015. Cap. 1 p. 5-26.

- BENTZ, I. M. G. Inovação cultural – conceituação e processualidade em busca de caminhos. IN: PARODE, F. BENTZ, I (orgs). **Ensaio de inovação cultural**. Porto Alegre: Entremeios, 2012. p.15-34.
- FLYVBJERG, B. Case Study. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y (ed.). **The Sage book of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2011.
- FRANZATO, C. et al. Inovação Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, K. (org.). **Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social**. São Paulo, Kazuá, 2015, p. 157-182.
- FREIRE, K. Design estratégico para a inovação social. In: FREIRE, K. (org.). **Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social**. São Paulo, Kazuá, 2015, p. 13-41.
- LOJA Pandorga. IN: GOOGLE IMAGENS. Mountain View: Google, 2015. Disponível em:< <http://www.lelodani.com.br/2011/02/pandorga-loja-coletiva>.> Acesso em 05 nov. de 2015
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. New Jersey: Wiley, 2010,
- OUDEN, Elke den. **Innovation Design: Creating value for people, organizations and society**. New York: Springer, 2012.
- STAKE, R. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.
- PANDORGA. Quem somos. Porto Alegre, 2015. Disponível em <<http://blog.lojapandorga.com.br>>. Acesso em 20 de jul. de 2015.
- VERGANTI, R, **Design-Driven Innovation**. Boston, Harvard Business Press, 2009.
- ZURLO, F. **Un modello di lettura per il Design Strategico. La relazione tra design e strategia nell'impresa contemporanea**. 1999. 247 p. Tese (Dottorato di Ricerca) -- in Disegno Industriale – XI ciclo, Politecnico di Milano, Milano, 1999.

Recebido em 30/11/2015. Aceito em 28/9/2016.