

## Como o design estratégico pode aumentar a assertividade de uma empresa calçadista

**Thomás Czrnhak (FEEVALE, Brasil)**  
0285616@feevale.br

**Juan Felipe Almada (FEEVALE, Brasil)**  
juanfa@feevale.br

**Cristiano Max Pereira Pinheiro (FEEVALE, Brasil)**  
maxrs@feevale.br

**Monique Dilkins (FEEVALE, Brasil)**  
0195661@feevale.br

## Como o design estratégico pode aumentar a assertividade de uma empresa calçadista

**Resumo:** Diante de um cenário cada vez mais competitivo, as empresas calçadistas estão identificando a necessidade de um novo posicionamento estratégico. Nesse sentido, o design se apresenta como alternativa de inovação, diferenciação e maior assertividade nos produtos deste mercado extremamente competitivo. O objetivo deste artigo é relatar o modo de como o design estratégico pode aumentar a assertividade de uma empresa pertencente ao ramo calçadista. O olhar estratégico para analisar números e coleções faz com que o produto tenha mais chance de aumentar o número de vendas. Dentro da metodologia de estudo de caso, foram incrementadas entrevistas com um gestor e um responsável do setor produtivo da empresa estudada, Boamar. Durante a construção deste artigo, foi detectada a importância de algumas análises que podem ajudar a aumentar a assertividade de uma coleção e assim garantir uma vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Design estratégico. Indústria calçadista. Desenvolvimento de coleção.

## *How can strategic design increase the effectiveness of a footwear firm*

**Abstract:** *Pop, the first magazine aimed at Brazilian youth, circulated between 1972 and 1979, dialoguing with behavioral transformations of the period driven by the counterculture and the black, gay and feminist movements. I seek to understand how the covers of Pop shaped models of youth that, a priori, questioned social conservatism, expanding references for the construction of youth identities. In this perspective, I use research on Youth, Gender, Race, History, Image and Design. The study of the media is relevant, as they construct representations that seem to be reality itself, legitimizing and expanding, but also interdicting ways of being in the world, which can reiterate and/or stress social inequalities. The study indicated that Pop questioned traditional models of behavior, although it produced, to a large extent, representations of juvenility linked to privileged strata, whiteness and heteronormativity.*

**Keywords:** *Pop magazine; Youth; 1970s.*

## 1. Introdução

Contando com crescimento de 15,7% de vagas de trabalho – condizente a novos 7,2 mil cargos no intervalo de janeiro a junho de 2022 –, o setor calçadista representou quase 30% da força trabalhista do estado do Rio Grande do Sul (ABICALÇADOS, 2022).

A ascensão de um cenário de forte competição dentro do mercado manufatureiro tem provocado a exigência de um novo posicionamento estratégico. Neste contexto, o design estratégico representa uma alternativa para inovação e diferenciação de produtos. Por meio da análise de resultados, vendas e outras variáveis, pode-se buscar a possibilidade de melhorar a competitividade e assertividade do desenvolvimento projetual.

Define-se como assertividade da produção a tomada de decisão fundamentada e capaz de atender às necessidades dos consumidores. Isso envolve elementos como custo e experiência de uso, visando a satisfação de *stakeholders*<sup>1</sup>, tendo como pano de fundo os objetivos do empreendimento (CORREA et al., 2020).

A criatividade, insumo principal das indústrias criativas, (BENDASSOLI et al., 2009), tem sido associada ao empreendedorismo na proposição de novos produtos ou serviços e sua implementação (AMABILE, 1997). A criatividade se transforma em fator produtivo. As ideias e processos podem ser a base para a inovação desejada e requisitada no mercado.

Para Klopsch (2011), a estratégia competitiva consiste no agrupamento de atividades empenhadas em oferecer uma combinação resultante em valor. Sobre isso, Best (2012) teoriza o planejamento como o processo decisório de execução da produção.

A partir dos fundamentos supracitados, admite-se como questão norteadora: de que modo o design estratégico pode auxiliar de modo assertivo nas coleções de uma empresa calçadista?

Este manuscrito encontra-se dividido da seguinte maneira: na seção dois, os métodos científicos são explicados. Sequencialmente, a seção três agrupa a fundamentação de design estratégico, casos e gestão do design. As entrevistas e análises do *output* estão localizadas na seção quatro. Por fim, os comentários finais estão expostos na quinta seção.

## 2. Procedimentos metodológicos

Optou-se pela utilização de estudo de caso com a empresa investigada, Boamar, que será abordada nos parágrafos seguintes. Este método, segundo

<sup>1</sup> Termo guarda-chuva para entidades ou grupos de indivíduos que compartilham um interesse em uma determinada organização, com ou sem fins lucrativos.

Yin (2015), é caracterizado como uma abordagem de investigação empírica que se dedica à análise de um fenômeno em particular para compreender de modo abrangente objeto de estudo.

Neste artigo, foram utilizadas: revisão quantitativa documental externa (dados de comercialização e design estratégico de competidores do mercado) e interna (dados de comercialização da empresa investigada) e entrevistas qualitativas com dois funcionários de diferentes setores da marca. Foi analisado o histórico empresarial, para compreender o que já foi implementado e quais meios poderiam ser incrementados.

A pesquisa foi instrumentada por duas rodadas de entrevistas: em um primeiro momento, foi entrevistado um gestor da marca e, subsequentemente, uma segunda entrevista foi aplicada com o responsável técnico do setor produtivo. Conforme Minayo, Deslandes e Gomes (2011), entrevistas são aparatos qualitativos a serem apropriados para coleta de dados em campo sobre o assunto da investigação.

Os estudos qualitativos das entrevistas e as análises quantitativas de vendas e produtos da marca são opções de triangulação preconizadas por Yin (2015) no estudo de caso. Bryman (2006) entende a triangulação como a razão de combinar aparatos quantitativos e qualitativos, de forma a gerar dados mais abrangentes na pesquisa.

O roteiro semi estruturado para entrevistas agrupou as seguintes perguntas nas respectivas categorias conforme o Quadro 1. Como objeto de estudo, foi selecionada a empresa Boamar, atuante no ramo da matrizaria, correspondente ao espaço de fabricação de matrizes de injeção. Todo calçado injetado possui um molde de injeção, fabricado em alumínio ou aço. Esses moldes concedem a forma para os calçados produzidos.

Para a compreensão das práticas empresariais e sua oferta, torna-se fundamental estudar os produtos e métodos do setor de P & D (pesquisa e desenvolvimento) pertencente ao empreendimento. Logo, foram investigados os processos internos de inovação, as estratégias e o planejamento da coleção e os produtos pertencentes.

## Quadro 1. Roteiro semi estruturado para entrevistas.

Categoria	Pergunta
Design e produção	Qual o grau de importância que você atribuiu ao design dentro da empresa?
	Como foi a experiência de abrir novas marcas dentro da entidade?
	Como você enxerga a área do design ao decorrer do tempo na marca?
	Para entender melhor o setor de desenvolvimento, qual seria sua dica?
	Qual é a maior dor identificada dentro do processo de desenvolvimento de novos produtos, desde a estratégia, criação, desenvolvimento e lançamento?
Comércio, estratégia e mercado	Quais são os processos e ações para o lançamentos de produtos e os setores envolvidos?
	Qual é sua opinião em relação ao mix de coleção? Há necessidade de mais lançamentos durante o ano?
	Há algum tipo de análise de vendas para identificar os modelos mais assertivos? Qual sua opinião quanto a importância deste dado?
	Com que frequência deve-se analisar um estudo aprofundado de coleções?
Organização interna	Como você entendeu o consumo durante a pandemia em relação ao seu mercado de desenvolvimento?
	Pode-se verificar a evolução quanto às análises feitas do desenvolvimento de produto e os processos?
	Há um propósito claro e um público definido? Qual o maior objetivo da empresa?
	Quais são as lacunas de mercado que podem ser preenchidas pela empresa?
	Qual é a lembrança do mercado da empresa e suas marcas?
	Se você tivesse o conhecimento atual, mas há dez anos, o que faria diferente na marca?
	A visão da empresa atualmente é focar na marca Boamar ou abrir mais opções de mercado?

FONTE: Os autores.

### 3. Literatura de design estratégico

A presente seção encontra-se dividida em dois tópicos relevantes para o objeto da pesquisa: design estratégico e gestão do design.

### **3.1. Design estratégico**

Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como o conjunto de metas e ações agrupadas em um plano integrador, que é executado por uma organização com base em suas estruturas. O plano é desempenhado e articulado de modo a engendrar uma estrutura sistêmica, harmoniosa e coerente, conducente à consecução dos objetivos institucionais.

A estratégia pode orientar o posicionamento da marca em relação aos preços de seus produtos no mercado. De acordo com Porter (1996), a entidade deve focar em ser líder de custos (preços baixos) ou líder em valor (entrega de qualidade superior, geralmente acompanhada de preços mais elevados). Quando uma empresa tenta adotar ambas as abordagens, ela tende a ficar presa no meio do caminho, sem implementar eficazmente nenhuma estratégia.

Do ponto de vista do empreendedorismo, como argumentado por Amabile (1997), a ideia precursora do novo está relacionada a: a) novos produtos ou serviços; b) identificação de mercados; c) métodos de produção e entrega de produtos e serviços; e d) formas de obtenção de recursos para produzir ou entregar serviços. O designer estratégico pode executar todos esses itens, com o objetivo de proporcionar à empresa uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Martins (2011) conclui que a redefinição do papel do designer possibilita que ele atue de forma consistente no aumento do desempenho competitivo das empresas, desenvolvendo planos estratégicos. A inovação é um elemento essencial para a competitividade, resultante da aplicação adequada de criatividade e experiência técnica

A análise dos casos de aplicação do design estratégico no mesmo segmento de mercado e na indústria pode fornecer insights relacionados ao posicionamento, ao processo e ao desenvolvimento de coleções. As entidades selecionadas para análise são Havaianas e Melissa, uma vez que pertencem ao mesmo segmento produtivo, ainda que sob a limitação de possuírem um tamanho empresarial aquém da estudada neste artigo.

#### **3.1.1. Havaianas**

A marca Havaianas é uma empresa de calçados amplamente reconhecida por seus chinelos confortáveis. A empresa se destacou por ser pioneira na criação desses produtos com baixo custo, inspirados nos chinelos do povo Zori (FASHION NETWORK, 2022).

O recente reposicionamento da marca contribuiu para a estabilidade financeira e a expansão internacional da empresa (MOURAD; SERRALVO, 2014). Em 2022, Havaianas conquistou quase 45% do mercado de chinelos no Brasil,

com os três pontos de venda mais comuns sendo supermercados (33,8%), lojas especializadas (31,4%) e lojas de departamento (20,2%) (YUP, 2022).

Outras estratégias adotadas incluem a mudança do slogan de “as legítimas” para “todo mundo usa”, destacando a adoção generalizada por diferentes classes econômicas. Além disso, a empresa empregou atletas e celebridades para fortalecer o valor do produto, o novo slogan e a criação de vínculos emocionais.

Os resultados empíricos de Schünke et al. (2021) demonstram que alinhar a produção com influenciadores ou pessoas de interesse para o público da marca de moda pode resultar em efeitos positivos, como um aumento nas vendas. Isso ocorre porque a comunicação desempenha um papel fundamental na cadeia de valor dos produtos de moda (CIETTA, 2017).

Visando diferenciação ante às concorrentes no mercado de chinelos, a Havaianas trouxe a tradição em uma linha de calçados. Sendo um produto de investimento com matrizes, o mix de produto foi incrementado paulatinamente, de três em três anos. Tais inovações eram comunicadas a cada estação, com alterações em cores, estampas e detalhes, como pode ser conferido na Figura 1.



FIGURA 1. Produtos Havaianas. Fonte: Os autores.

Com efeito do sucesso comercial do novo posicionamento adotado, a empresa alocou mais recursos à publicidade das linhas, elevando o chinelo a objeto de desejo de consumo de modo mais abrangente.

Conforme Status Invest (2022), o grupo Alpargatas, que é o proprietário da marca Havaianas, alcançou um recorde histórico de receita líquida, totalizando R\$ 3.948.600,00 (três milhões, novecentos e quarenta e oito mil e sessenta reais). Esse feito representou um aumento significativo de 25,6%, impulsionado pelo crescimento de volumes em 12%. A representação gráfica dos ganhos pode ser visualizada na Figura 2, que está localizada abaixo.

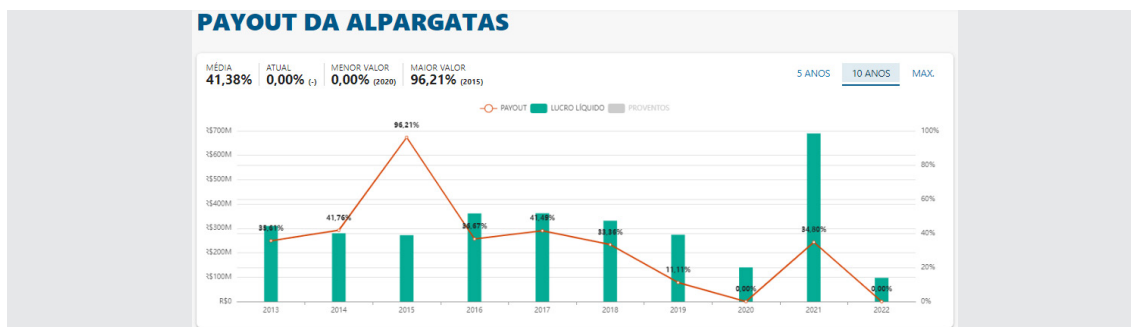


FIGURA 2. Payout da Alpargatas. Fonte: Status Impact.

O EBITDA societário atingiu a métrica de R\$ 750.000.000,00 (setecentos e cinquenta milhões de reais) (+76,3%), contando com expansão de margem de 5,5%. A margem bruta cresceu +8,4%, majoritariamente por fatores como a contribuição do mercado internacional e o aumento de preço alinhado com aumento de preço das matérias primas (+26% quando comparado com o ano de 2020).

### 3.1.2. Melissa

Tal como a Havaianas, a marca Melissa também realizou uma ação de reposicionamento estratégico, que envolveu a alteração do público-alvo e dos preços dos produtos. A decisão de aumentar os preços dos produtos resultou em uma queda nas vendas, mas, no entanto, a margem EBITDA mostrou-se elevada.

O planejamento incluiu a transformação do calçado de plástico, que requer investimento em matrizes e moldes, em um objeto de desejo. Isso foi alcançado por meio da participação em desfiles, a criação de um espaço conceitual em São Paulo e a oferta limitada de pares, promovendo o apelo colecionável das peças.

Tais ações aumentaram o valor percebido do produto, respaldando a visão de Mozota (2011) de que a estratégia de gerar maior valor, mesmo com um volume de vendas menor, pode ser bem-sucedida quando há uma diferenciação consistente e relevante, apoiada pela gestão do design. O reposicionamento de marca vai além da inovação de produtos, afetando o funcionamento da marca e a cultura interna.

A rentabilidade da empresa no início da pandemia da COVID-19 pode ser conferida na Figura 3.



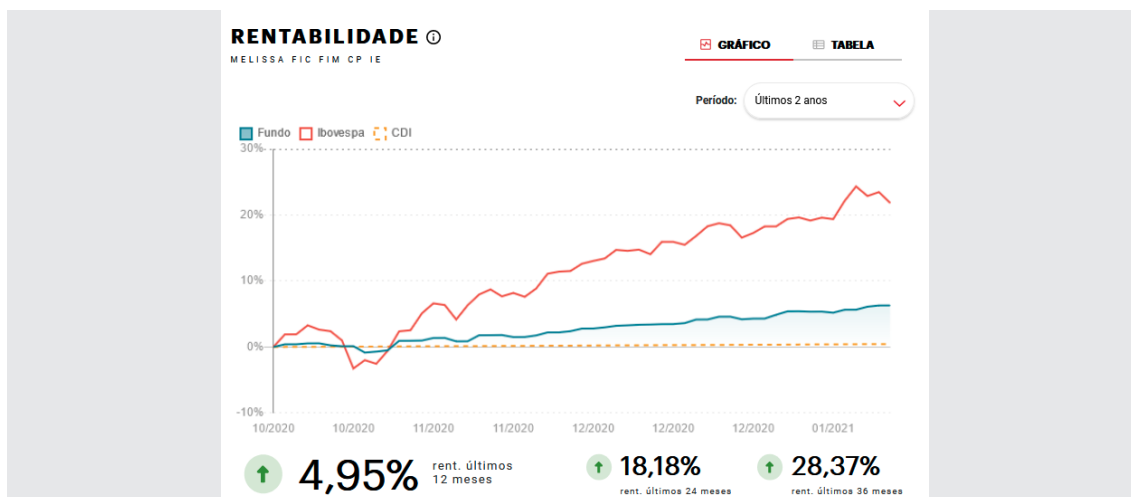


FIGURA 3. Rentabilidade da marca Melissa no período 2020-2021. Fonte: SUNO.

O gráfico indica que a entidade sofreu uma considerável redução de lucratividade. A incerteza do consumidor em um ano pandêmico pode ter contribuído para o declínio. Contudo, no final deste ano, a marca registrou um crescimento constante. Ainda que algumas baixas sejam perceptíveis, pode-se justificá-las pela imposição de custos do início de coleção de produtos. Esses podem ser alocados para o desenvolvimento de matrizes para fabricação da linha.

### 3.2. Gestão do design

A gestão do design envolve as funções, princípios e práticas do design que podem auxiliar as organizações a criar novos valores e garantir uma vantagem competitiva

Segundo Dubois, Kulpa e Souza (2019), o sucesso na estratégia de negócios mencionada deriva de três processos interligados: a) planejamento, que se refere às atividades de apoio à produção; b) execução, onde as atividades planejadas anteriormente são realizadas para otimizar o fluxo de produção e a utilização eficaz dos recursos investidos; e c) controle, cuja função principal é monitorar e garantir que as atividades estejam alinhadas com o planejamento original.

O planejamento pode incluir metas que servem como base para diagnósticos e buscam atingir o desempenho desejado da organização. Nesse contexto, quatro formatos de controle no processo podem ser identificados, com metas de desempenho adaptadas e apropriadas: planejamento anual, rentabilidade, eficiência e estratégico (MARTINS, 2002).

Para uma gestão eficaz, a monitorização constante do desempenho é essencial, abrangendo desde a análise de resultados e estratégias até o reconhecimento de consumidores e *stakeholders* como um todo. O designer

estratégico pode ser um ativo importante, uma vez que, munido de informações e dados, pode desenvolver uma abordagem mais precisa, estudando e compreendendo o comportamento de consumo do público-alvo.

A gestão empresarial envolve o processo de tomada de decisões alinhado aos objetivos organizacionais de forma eficiente (MAXIMIANO, 1996). Isso torna o planejamento um processo de extrema importância para a saúde financeira e o funcionamento eficaz da empresa.

## **4. Análise da produção e insights**

Esta seção encontra-se bifurcada nas seguintes partes: entrevistas com gestores e análises do desenvolvimento de produtos e suas vendas. Conclui-se com *insights* gerados a partir dessas análises.

### **4.1. Entrevistas qualitativas**

De maneira instrumental e visando gerar triangulação de fontes, como preconizado por Yin (2015) para o estudo de caso, foram realizadas duas entrevistas. O conteúdo serviu de forma a complementar os fundamentos propostos na seção três, de modo a contribuir com a pergunta de pesquisa.

Inicialmente, foi entrevistado um dos administradores da empresa, doravante chamado de “gestor”, seguido por um dos responsáveis pelo setor produtivo da empresa, doravante denominado de “supervisor”. As rodadas de entrevistas buscaram compreender a gestão e estratégia interna ao setor de desenvolvimento da empresa. O quadro das perguntas encontra-se localizado na seção dois deste manuscrito.

Como supracitado, o designer pode trazer, de maneira estratégica, informações mercadológicas e de planejamento da coleção assertiva, participando de margens, embalagens e detalhes que podem passar despercebidos sem a sua presença participativa do desenvolvimento.

O gestor acredita que o caminho a ser seguido no desenvolvimento de produtos é atrelado a duas propriedades principais: criativa e analítica. A análise de processo é recorrente dentro do setor de desenvolvimento, onde, como sobredito por Castello (2016), estudar o mercado e seu ritmo (ditado pelo seu público) é uma ação fundamental.

O trabalho industrial requer um conjunto de elementos para seu melhor funcionamento, desde o entendimento do seu público, produtos que consome, disponibilidade monetária e suas necessidades. Isso se estende até o diálogo e entendimento do lojista na comunicação com o consumidor final. O relato obtido por meio da entrevista com o supervisor enaltece a importância de determinar e conhecer um público específico: *quando um produto não é destinado a um público particular, o produto tende ao fracasso comercial.*

Ainda, o supervisor alertou que *“quando se dá início ao processo de uma nova coleção, o que está como padrão? Caixa, transporte, mas e se perguntarmos quanto tempo isso não é revisado dentro da empresa?”*. Por meio da entrevista, foi possível compreender a necessidade de se estudar novamente todos os processos, dada a quantidade de inovação que o setor do desenvolvimento cria, e outros processos são esquecidos de maneira sincronizada.

O gestor da empresa acredita que haja uma necessidade de equilíbrio entre custos – mediante investimentos nas características do produto – e o investimento estrutural administrativo. Segundo ele, é necessário que se compreendam *“os processos da empresa dentro do setor de desenvolvimento, para conseguir uma estratégia para aumentar a lucratividade da empresa”*.

Referindo-se ao papel que o designer desempenha e sua importância competitiva, o gestor conclui que: *“o design tem como função relevante dentro da empresa, tanto para fazer diferenciação de produtos perante aos concorrentes, quanto para diferenciação de margens e eficiência produtiva”*.

Enquanto isso, considerando a eficiência, é de opinião do supervisor que *“quando o produto tem como função ser um produto de combate, de preço acessível, não se pode desenvolver um produto que não vai chegar no valor adequado”*.

Dado o fato que a matriz assume um orçamento mínimo de R\$ 140.000,00 (cento e quarenta mil reais), o produto requer que suas especificações estejam alinhadas com o público, pois sem essa conexão planejada, não há um preço alinhado nem eficiência produtiva, aumentando o valor no ponto de venda final.

Conforme relatos de ambos, a empresa não cogita a criação de outras marcas para acrescer seu mix de produtos, por uma experiência sem sucesso no passado. O sistema de indumentária na forma fast fashion faz com que os produtos sejam renovados semestralmente, por um lead time diminuto, elevando o orçamento em matrizes. As indumentárias resultaram em pior desempenho comercial do que os calçados atuais. A decisão dos gestores foi de encerrar a atividade da marca, e dedicar os investimentos em produtos novos e atemporais para o ramo calçadista.

#### **4.2. Análise da oferta de produtos**

A entidade Molde Boamar conta com um mix variado de calçados. Mesmo que atue em coleções próprias no formato B2C<sup>2</sup>, a empresa atende também

2 Business-to-consumer, corresponde ao formato de comercialização da empresa diretamente ao consumidor.

a modalidade B2B<sup>3</sup>, assumindo o processo de desenvolvimento de grandes empresas calçadistas regionais, como Lança Perfume, Carmim, Loeffler, Handal, etc.

A coleção principal própria do segmento B2C compreende 35 modelos injetados – sem contar os modelos que seguem vendendo no mercado externo, o que elevaria a contagem para 80 produtos. Ainda, a especialidade da marca é o calçado do tipo injetado, ao passo que a entidade fornece as próprias matrizes. A Figura 4 representa esta configuração, situando modelos por preço de varejo.



FIGURA 4. Pirâmide de preço Boamar. Fonte Os autores.

O mix de produtos engloba modelos diversificados, desde clogs<sup>4</sup> até chinelos, contando com custo de matriz e grade de numeração. A pirâmide de preços possui um intervalo de R\$ 59,90 a R\$ 169,90, com a maioria se enquadrando na faixa de R\$ 99,90, contudo – como será explorado na próxima subseção – os produtos que mais vendem estão em outras faixas.

### 4.3. Análise de vendas

A análise do volume de vendas permite o entendimento do público e do mercado. Os dados referentes ao intervalo de janeiro de 2020 até outubro de 2022 podem ser conferidos na Figura 5.

- 3 Business-to-business, em contraste ao B2C supracitado, representa a comercialização de empresa para empresa.
- 4 Sapato feminino com sola elevada, em madeira, e fechamento na parte superior.

Referência	Total	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
1317 NELLIE	688.180	14.640	89.462	47.351	390.898	145.829
1319 LILY	558.411	6.394	43.245	47.967	369.445	91.360
1944 BRAVE	239.410	7.908	55.486	17.580	124.257	34.179
1913 KIN	194.675	6.234	44.976	17.013	101.559	24.893
1947 HAPPY (N)	127.300	3.771	33.506	15.837	61.414	12.772
1949 HARMONY (N)	88.711	810	3.383	6.588	62.461	15.469
1716 JOHN	88.183	2.343	3.870	5.210	60.284	16.476
1402 FANTASY	84.028	2.022	4.278	5.206	63.493	9.029
1709 CAPRI	51.730	2.368	21.360	2.950	17.340	7.712
1315 BEN	51.221	775	6.668	2.659	27.097	14.022
2052 ANNE	38.936	1.532	6.356	5.081	21.094	4.873
1737 SLIDE	34.835	1.314	11.276	2.928	12.639	6.678
2043 SAFE	31.030	2.156	12.755	4.237	8.706	3.176
1952 COLT	30.854	936	3.196	3.841	16.623	6.258
2160 URBAN	21.969	756	3.000	2.880	13.359	1.974
2140 FLOW DISCOVERY	20.905	1.080	8.136	1.314	7.609	2.766
2223 LIVI	13.608	540	2.028	2.664	5.970	2.406
2060 SOFT	13.604	624	978	1.968	6.266	3.768
2137 UP	10.556	674	742	2.634	4.779	1.727
2050 EVO DISCOVERY	7.188	906	1.026	960	3.252	1.044
2133 LEVEL	4.961	400	222	702	2.634	1.003
2152 JESS	4.147	170	234	751	2.201	791
2176 ZEN	3.804	156	120	432	2.376	720
1973 BIRKEN	3.732	84	384	744	1.980	540
1317 NELLIE GLOVE	3.702	0	0	0	816	2.886
2225 MOBI	1.038	0	204	216	594	24
2243 BOLT	528	0	36	132	300	60
1919 SOFT	354	0	24	66	120	144
	<b>965024</b>	<b>33379</b>	<b>144997</b>	<b>95249</b>	<b>503682</b>	<b>187717</b>

FIGURA 5. Volume de vendas. Fonte: Os autores.

A imagem ilustra a predominância de venda dos produtos “Nellie” e “Lilly” na coleção. Juntos, totalizam mais de um milhão de pares. Dos cinco produtos mais vendidos, três se enquadram como clogs e dois são chinelos. Sob a mesma análise de vendas, constata-se que a região geográfica com o maior número de comercialização dos produtos é a região sudeste.

#### 4.4. Desenvolvimento Boamar

Foi identificado e constatado que no ano de 2023 a empresa possui os seguintes parâmetros para criação de novos produtos: análise de produto, análise da coleção, pesquisa de mercado (concorrentes e similares), moodboard e layout.

A análise de público envolve segmentar e selecionar quais públicos possuem mais afinidade com a marca, assim permitindo a concentração e o investimento de recursos na conquista de potenciais clientes.

Sequencialmente, a análise da coleção é condizente à análise dos produtos que estavam faltando na coleção, tendo em vista as necessidades e demandas do público estudado.

A terceira etapa, pesquisa de mercado, concorrentes e similares, refere-se a investigação do que está sendo ofertado no mercado, coletando dados sobre texturas, materiais e cores, sob objetivo de não situar a coleção em uma fase diferente no momento do seu lançamento, ainda que carregando um grau de originalidade para diferenciação frente aos concorrentes.

Elaborar um moodboard de coleção é a penúltima fase, enquanto o layout gerado a partir deste é a fase final. O painel semântico deve refletir as inspirações e informações essenciais que agregam valor à coleção. Com os dados,

a atmosfera, cores e demais referências visuais registradas no moodboard, elabora-se o layout de um novo produto, gerando alternativas e esboços de peças da coleção que será ofertada no mercado.

#### **4.5. Insights**

Por meio da análise das informações mencionadas, é possível identificar os elementos essenciais para uma análise aprofundada da coleção, visando enriquecer o conjunto de dados e facilitar o processo de tomada de decisão.

Os discursos dos entrevistados contribuíram de modo a elencar as análises processuais, o público mirado, a utilização de margem para futuros investimentos na marca. Por meio do que foi comunicado aos pesquisadores, o designer estratégico pode atuar na produção, nas estratégias de mercado e comércio e em aspectos de organização empresarial.

Combinando as análises documentais internas com os relatos do gestor e supervisor, pôde-se concluir elementos dos quais o designer estratégico pode agir. Tais elementos são: a) relatórios de vendas (por número e região geográfica); b) cores mais vendidas; c) estampas mais vendidas; d) escolha de embalagens adequadas; e) identificação de logos; f) avaliação das espessuras dos produtos; e g) análise da margem de lucro dos produtos.

Mediante os elementos supracitados juntamente com outros dados disponíveis, é possível criar uma coleção mais enxuta em termos de quantidade de produtos, mas altamente eficaz. Isso pode levar a um desempenho econômico superior para a empresa, aumentando a lucratividade e reduzindo o esforço no processo de desenvolvimento.

### **5. Considerações finais**

Este trabalho versa que por meio da análise de resultados, vendas e variáveis como a análise de público, podem melhorar a competitividade e assertividade do desenvolvimento do design. O designer estratégico pode atuar em tais áreas, assumindo a responsabilidade de conceber as fases do projeto, reduzindo ineficiências no processo produtivo e auxiliando no desempenho comercial.

Além de identificar as necessidades dos consumidores, o designer pode usufruir de pesquisas de mercado para prever e perceber os desejos e as demandas, e, por meio do design estratégico, alterar positivamente as percepções de valor.

Os relatos da empresa Boamar permitiu uma visão organizada dos elementos e etapas que embasam e constituem a construção de uma coleção de calçados assertiva e conectada a um planejamento estratégico, o que pode

garantir um eficiente desempenho econômico e trilhar na direção de vantagem competitiva.

## Referências

- ABICALÇADOS, Indústrias de calçados gerou mais de 27 mil postos no semestre Disponível em: <<https://www.abicalcados.com.br/noticia/industrias-de-calcados-gerou-mais-de-27-mil-postos-no-semester>> Acesso em: 1 jun. 2023.
- AMABILE, T. Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior*, v. 31, n. 1, p. 18-26, 1997. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x>>. Acesso em: 16 mar. 2023.
- BEST, K. *Gestão do design*. Porto Alegre: Bookman. 2012.
- BRYMAN, A. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research*, v. 6, n. 1, p. 97-113. 2006. Disponível em: <<https://people.utm.my/uzairiah/wp-content/blogs.dir/1541/files/2016/11/Qualitative-Research-2006-Bryman-97-113.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2023.
- CASTELLO, D. *Como construir e executar seu Planejamento Estratégico*. 1ª Ed – Endeavor, 2016. E-book.
- CHESBROUGH, H. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. 1ª ed. Boston: Harvard Business School Press, 2013.
- CIETTA, E. *A economia da moda: porque hoje um bom modelo de negócios vale mais que uma boa coleção*. 1ª ed – Porto Alegre: Estação das Letras e Cores, 2017.
- CORREA, C.; et al. *A aplicação prática da gestão de interfaces e integração para geração de valor e aumento da assertividade em projetos do setor de transportes*. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios) Fundação Dom Cabral, São Paulo, 88p. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/522/3/A%20aplica%C3%A7%C3%A3o%20pr%C3%A1tica%20da%20gest%C3%A3o%20de%20interfaces%20e%20integra%C3%A7%C3%A3o%20para%20gera%C3%A7%C3%A3o%20de%20valor%20e%20aumento%20da%20assertividade%20em%20>>

projetos%20do%20setor%20de%20transportes.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

DUBOIS, A; KULPA, L; SOUZA, L. E. Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e ferramentas. 4ª ed – São Paulo: Atlas, 2019. 257p.

FASHION NETWORK. Havaianas registra aumento de 25,7% na receita líquida em 2021. Disponível em: <<https://shorturl.at/cdAHY>> Acesso em: 01 jun. 2023.

MARTINS, R. F. A gestão do design como estratégia organizacional. 2ª ed – Rio de Janeiro: Rio Books

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital - 4a ed. São Paulo, Atlas, 2006a Pag. 12

MINAYO, M. C.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 28ª ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3ª Ed – Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOURAD, A. I.; SERRALVO, F. A. Reposicionamento e Internacionalização de marca: o caso das sandálias Havaianas. Pensamento e Realidade, v. 29, n. 4, p. 3-21. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/viewFile/22515/16428>>. Acesso em: 01 jun. 2023.

MOZOTA, B. Gestão do Design. 3ª ed – Porto Alegre: Bookman, 2011;

PORTER, M. What is strategy?. Harvard Business Review, v. 64, n. 6, p. 61-78, 1996. Disponível em: <<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>>. Acesso em 6 jun. 2023.

SCHÜCKE, C. et al. A contribuição dos influenciadores digitais para cocriação de valor em marcas de moda. ReMark – Revista Brasileira de Marketing, v. 20, n. 2, p. 226-251, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/13865>>. Acesso em: 20 out. 2023.

STATUS INVEST. Payout da Alpargatas <<https://statusinvest.com.br/acoes/alpa3>> Acesso em: 1 jun. 2023



SUNO. Fundos de Investimento Melissa < <https://www.suno.com.br/fundos-de-investimento/melissa-fic-fim-cp-ie>> Acesso em: 1 jun. 2023.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUP. Case de reposicionamento de marca | branding: Havaianas <<https://www.yup.com.br/single-post/case-de-reposicionamento-de-marca-branding-havaianas>> Acesso em: 1 jun. 2023.

---

### Como referenciar

ALMADA, Juan Felipe; PINHEIRO, Cristiano Max Pereira; DILKINS, Monique; CZRNHAK, Thomás. Como o design estratégico pode aumentar a assertividade de uma empresa calçadista. **Arcos Design**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, pp. 212-229, jan./2024. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/arcosdesign>.

-----  
DOI: <https://www.doi.org/10.12957/arcosdesign.2024.76854>



A revista **Arcos Design** está licenciada sob uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial – Compartilha Igual 3.0 Não Adaptada.

Recebido em 07/06/2023 | Aceito em 14/11/2023