

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Departamento de Engenharia de Produção
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Thiago Silva

**TRAJETÓRIAS ESTRATÉGICAS E INOVAÇÃO NA COOPERATIVA DEDO DE
GENTE**

Belo Horizonte
2025

Thiago Silva

**TRAJETÓRIAS ESTRATÉGICAS E INOVAÇÃO NA COOPERATIVA DEDO DE
GENTE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de doutor em Engenharia de Produção.

Linha de pesquisa: Estudos Sociais do Trabalho, Tecnologia e Expertise – ESTTE.

Orientador: Prof. Dr. Francisco de Paula Antunes Lima

Belo Horizonte

2025

S586t Silva, Thiago.
Trajetórias estratégicas e inovação na Cooperativa Dedo de Gente
[recurso eletrônico] / Thiago Silva. - 2025.
1 recurso online (129 f. : il., color.) : pdf.

Orientador: Francisco de Paula Antunes Lima.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia.

Inclui apêndice.

Inclui bibliografia.
Exigências do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Engenharia de produção - Teses. 2. Cooperativas - Teses.
3. Artesãos - Teses. 4. Economia - Teses. 5. Inovação - Teses.
6. Planejamento empresarial - Teses. 7. Criatividade. I. Lima, Francisco de Paula Antunes. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. III. Título.

CDU: 658.5(043)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Escola de Engenharia

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

FOLHA DE APROVAÇÃO

TRAJETÓRIAS ESTRATÉGICAS E INOVAÇÃO NA COOPERATIVA DEDO DE GENTE

THIAGO SILVA

Tese submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, como requisito para obtenção do grau de Doutor em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, área de concentração PESQUISA OPERACIONAL E INTERVENÇÃO EM SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS, linha de pesquisa Estudos Sociais da Tecnologia, Trabalho e Expertise.

Aprovada em 21 de outubro de 2025, pela banca constituída pelos membros:

Prof(a). Francisco de Paula Antunes Lima - Orientador

UFMG

Prof(a). Adson Eduardo Resende

UFMG

Prof(a). Iara Sousa Castro

UEMG

Prof(a). Nedson Antonio Campos

UFV

Prof(a). Marcelo Alves de Souza

UFMG

Belo Horizonte, 21 de outubro de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Francisco de Paula Antunes Lima, Professor do Magistério Superior**, em 21/10/2025, às 18:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Adson Eduardo Resende, Professor(a)**, em 22/10/2025, às 18:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Alves de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 22/10/2025, às 20:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Nédson Antônio Campos, Usuário Externo**, em 23/10/2025, às 15:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Iara Sousa Castro, Usuária Externa**, em 30/10/2025, às 07:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4667658** e o código CRC **F5284A44**.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é, antes de tudo, fruto da graça de Deus. Por isso, meu primeiro e mais profundo agradecimento é a Deus de misericórdia e bondade, que me trouxe até aqui. Agradeço à minha mãe, à Virgem Maria, medianeira de todas as graças, e a São José, patrono dos trabalhadores. Ao Espírito Santo, que em sonho me revelou o campo de pesquisa. E a Ti, Senhor Jesus, porque “os meus passos são Teus, o meu próximo minuto é Teu; se não for assim, não me deixe ir”.

As políticas públicas que permitiram meu ingresso na UFMG e no IFMG merecem meu reconhecimento por permitirem acesso ao ensino público de altíssimo nível. Com a infraestrutura e o rigor acadêmico fornecidos, o que parecia impossível transformou-se em exemplo e inspiração, tornando-me o primeiro de algumas gerações a alcançar esse sonho.

Aos membros da Cooperativa Dedo de Gente que tão bem me acolheram e abriram verdadeiramente as portas para a minha pesquisa. Pelo trabalho que realizam com amor à arte, à emancipação social dos jovens.

Agradeço ao meu orientador, Professor Francisco de Paula. Primeiramente, pela confiança e por acreditar no meu potencial, e, sobretudo, pela paciência, pela humanidade e pela compreensão dos desafios únicos ao longo de todo o percurso.

Aos colegas de mestrado e doutorado, pela rica troca de experiências, pelas valiosas considerações e pelo acolhimento. Um agradecimento especial à Carolina Custódio, pela sua dedicação em ajudar a todos, e ao Bruno Anthony, pelo apoio.

Por fim, e de coração, à minha família. Vocês viveram todo o processo comigo, convivendo com a ausência, sofrendo e sorrindo a cada passo. Aos meus pais, à Roberta, à Maria Lethícia e à Maria Isadora: este sonho foi realizado em nome de todos nós.

“O real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia”.

“O homem nasceu para aprender, apreender tanto quanto a vida lhe permita”.

João Guimarães Rosa

RESUMO

Esse trabalho investiga a estratégia como prática em uma cooperativa de artesãos a partir das trajetórias de direcionamento estratégico e de produtos, abordando as ações e adaptações dos atores envolvidos na busca da sustentabilidade financeira da organização, comparando as práticas e o padrão empregado na produção de duas peças artesanais com volumes de vendas contrastantes: a Mesa Taça, que superou todas as expectativas, e a Mesa *Pet*, fruto de uma abordagem formal para reproduzir o sucesso inesperado da peça anterior, mas que acabou fracassando. A investigação ocorreu na Cooperativa Dedo de Gente - CDG, localizada na cidade de Curvelo, Minas Gerais. Estimulando a criatividade e o desenvolvimento humano e profissional, a cooperativa popular de artesãos tem como foco a produção e comercialização de peças em nível artístico, inspiradas na cultura sertaneja e na literatura roseana. Para analisar e discutir esses casos, recorreu-se à lente da Strategy as Practice – SAP, e às teorias do *design* de produto como um processo intrinsecamente ligado à estratégia. A Teoria C-K é o elemento central que unifica ambas as abordagens, permitindo uma compreensão de como as práticas cotidianas (espaço de Conhecimento, K) e as aspirações criativas (espaço de Concepção, C) se interligam para que novas estratégias possam emergir no processo de inovação. A investigação foi realizada com base na metodologia de estudo de caso longitudinal com análise em tempo real, em uma abordagem qualitativa. Os resultados integraram as recentes agendas de investigação da estratégia como prática em modelos de negócios e atores não habitualmente pesquisados. A investigação contribui com novas reflexões sobre os objetivos e intenções precedentes à formação do direcionamento estratégico, levando a práticas que permitem novas estratégias emergirem, marcando uma contraposição aos estudos que discutem a formação das estratégias na periferia organizacional. Além disso, o estudo também oferece uma contribuição direta aos artesãos e outros profissionais, mostrando como os conceitos e conhecimentos da Teoria C-K podem ser usados para organizar suas intenções e, assim, construir estrategicamente novos produtos, modelos de negócios e inovar de forma criativa em suas organizações. Abre também uma nova perspectiva quanto aos estudos futuros da SAP, ampliando seu escopo de investigação e estabelecendo conexões com outros campos de pesquisa ainda inexplorados, como a teoria C-K com potencial para ampliar e aprofundar a compreensão das atividades de estratégia e também das teorias do *design* de produto.

Palavras-chave: estratégia como prática; produtos artesanais; design emocional; trajetórias de inovação.

ABSTRACT

This paper investigates strategy as practice in an artisans' cooperative, based on the trajectories of strategic and product direction. It addresses the actions and adaptations of the actors involved in the organization's pursuit of financial sustainability. It compares the practices and standards employed in the production of two artisanal pieces with contrasting sales volumes: the Taça Table, which exceeded all expectations, and the Pet Table, the result of a formal approach to replicate the unexpected success of the former piece, which ultimately failed. The investigation took place at the Dedo de Gente Cooperative (CDG), located in Curvelo, Minas Gerais. Stimulating creativity and human and professional development, this popular artisans' cooperative focuses on the production and marketing of artistic pieces inspired by sertanejo culture and Rosana literature. To analyze and discuss these cases, we used the lens of Strategy as Practice (SAP) and theories of product design as a process intrinsically linked to strategy. C-K Theory is the central element that unifies both approaches, enabling an understanding of how everyday practices (Knowledge space, K) and creative aspirations (Conception space, C) interconnect, allowing new strategies to emerge in the innovation process. The research was conducted using a longitudinal case study methodology with real-time analysis, using a qualitative approach. The results integrate recent research agendas on strategy as a practice in business models and actors not typically studied. The research contributes new reflections on the objectives and intentions that precede the formation of strategic direction, leading to practices that allow new strategies to emerge, marking a contrast to studies that discuss strategy formation at the organizational periphery. Furthermore, the study also offers a direct contribution to artisans and other professionals, demonstrating how the concepts and knowledge of C-K Theory can be used to organize their intentions and, thus, strategically build new products, business models, and creatively innovate within their organizations. It also opens a new perspective on future SAP studies, expanding its scope of investigation and establishing connections with other, as yet unexplored, research fields, such as C-K theory, which has the potential to broaden and deepen the understanding of strategy activities and product design theories.

Keywords: strategy as practice; handmade products; emotional design; trajectories of innovation.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Modelo esquemático de estratégia como prática | 23 |
| Figura 2 – O Quadro do <i>Design</i> | 39 |
| Figura 3 – Dinâmica C-K | 41 |
| Figura 4 – Comunicação Estética do <i>Design</i> | 46 |
| Figura 5 - Questões Norteadoras Problema Prático Cooperativa Dedo de Gente | 51 |
| Figura 6 – Entrada da área de produção da Cooperativa Dedo de Gente | 56 |
| Figura 7 - Área de Produção..... | 57 |
| Figura 8 – Cavalo de sucata em tamanho real | 57 |
| Figura 9 - Linha do Tempo Modelos Econômicos Cooperativa Dedo de Gente | 60 |
| Figura 10 – Modelo Econômico Cooperativa Dedo de Gente 1996 a 2016..... | 62 |
| Figura 11 - – Modelo Econômico Cooperativa Dedo de Gente a Partir do ano de 2017 | 64 |
| Figura 12 – A mulher rendeira | 68 |
| Figura 13 – A locomotiva..... | 68 |
| Figura 14 – O violeiro | 69 |
| Figura 15 – O João do Burro | 69 |
| Figura 16 – Interação e percepção do cliente com as peças artesanais | 70 |
| Figura 17 – Mesa Taça | 72 |
| Figura 18 – Ciclo de produção e comercialização da Mesa Taça | 72 |
| Figura 19 - Vendas Mesa Taça: primeiros sete meses..... | 75 |
| Figura 20 - Vendas da Mesa Taça por mês | 77 |
| Figura 21 – Interação e percepção do cliente com a Mesa Taça | 79 |
| Figura 22 – Ciclo de criação da Mesa Pet | 80 |
| Figura 23 – Mesa Pet - Versão 1 | 81 |
| Figura 24 - Comparação de vendas: quatro primeiros meses com divulgação por influencer digital..... | 83 |
| Figura 25 – Mesa Pet - Versão 2 | 84 |
| Figura 26 – Cama Pet - Versão 3..... | 85 |
| Figura 27 – Interação e percepção do cliente sobre a Mesa Pet | 86 |
| Figura 28 - Pensamento criativo do design mesa Taça | 91 |
| Figura 29 - Pensamento criativo do <i>design</i> mesa Pet | 96 |
| Figura 30 – Resultado Acumulado das Receitas e Pagamentos Ano 2019 | 101 |
| Figura 31 - Exemplo Para Integração das Dimensões – Pensamento Criativo | 115 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Comparação da relação dos usuários com as peças artesanais | 89 |
| Tabela 2 – Síntese das Práticas Estratégicas da Cooperativa Dedo de Gente | 110 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 2 REFERENCIALTEÓRICO..... | 17 |
| 2.1 Contextualização do Estudo da Estratégia como Prática..... | 18 |
| 2.1.1 <i>Estratégia como Prática</i> | 20 |
| 2.1.2 <i>Estratégia na Periferia: Intenção e Orientação para Objetivos Estratégicos</i> | 27 |
| 2.2 Modelo Econômico e suas Estratégias: Capitalismo, Economia Social e Solidária, Cooperativismo..... | 28 |
| 2.2.1 <i>Capitalismo</i> | 28 |
| 2.2.2 <i>Economia Social e Solidária</i> | 31 |
| 2.2.3 <i>Cooperativismo</i> | 33 |
| 2.3 <i>Design</i> e Criatividade como Estratégia..... | 35 |
| 2.3.1 <i>Design</i> | 36 |
| 2.3.2 <i>Teoria C-K</i> | 38 |
| 2.4 Dimensões Emocional, Funcional e Estética do Produto..... | 42 |
| 2.4.1 <i>Dimensão Emocional</i> | 42 |
| 2.4.2 <i>Dimensão Funcional</i> | 43 |
| 2.4.3 <i>Dimensão Estética</i> | 45 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 48 |
| 3.1 Fases da Pesquisa..... | 49 |
| 4 ESTUDO DE CASO..... | 54 |
| 4.1 Histórico da Cooperativa Dedo de Gente..... | 54 |
| 4.2 Organização Criativa da Cooperativa Dedo de Gente..... | 56 |
| 4.3 Modelos Econômicos da Cooperativa Dedo de Gente..... | 60 |
| 5 TRAJETÓRIA E ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS..... | 67 |
| 5.1 Produtos Tradicionais da Cooperativa Dedo de Gente..... | 67 |
| 5.2 Sucesso Inesperado: o caso da Mesa Taça..... | 71 |

| | |
|---|-----|
| 5.2.1 Processo de criação da Mesa Taça..... | 73 |
| 5.2.2 Comercialização da Mesa Taça | 74 |
| 5.2.3 Dimensões estética, funcional e emocional da Mesa Taça | 78 |
| 5.3 Mesa Pet: abordagem formal para tentar reproduzir | 79 |
| 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 88 |
| 6.1 Trajetória de Produtos – Comparação Mesa Taça e Mesa Pet..... | 88 |
| 6.1.1 Teoria C-K Aplicada na Comparação Entre Mesa Taça e Mesa Pet..... | 90 |
| 6.2 Trajetória e Práticas Estratégicas da Cooperativa Dedo de Gente | 99 |
| 6.2.1 Contexto..... | 100 |
| 6.2.1.1 Limitação dos Modelos Econômicos Adotados..... | 101 |
| 6.2.2 Adaptando-se ao Novo Modelo Econômico | 104 |
| 6.2.3 Práticas Diante do Sucesso Inesperado | 106 |
| 6.2.4 Práticas na Tentativa de Reproduzir o Sucesso Anterior | 107 |
| 6.3 Strategizing na Cooperativa | 109 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 116 |
| REFERÊNCIAS | 119 |
| APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS..... | 126 |

1 INTRODUÇÃO

Como algumas atividades práticas e ideias que emergem no dia a dia, para resolver problemas imediatos, são reconhecidas pelos atores e se tornam parte da estratégia da organização? A resposta a essa questão ganha maior complexidade quando se trata de uma organização cooperativa popular, cuja lógica econômica é marcada por adaptações para a sobrevivência e onde não há um grupo definido de estrategistas ou gestores formalmente constituídos para assumir essa função.

Associada à discussão para resposta da pergunta anterior, a partir da investigação pela lente da *Strategic as Practice* – SAP, ou seja, das práticas estratégicas adotadas, há uma segunda questão: o que faz um produto ter a aceitação dos consumidores, ganhar escala de vendas e o outro não, mesmo quando se aplica uma abordagem formal na análise e estrutura de uma ideia com o objetivo de reproduzir o sucesso anterior, transformando-a em estratégia organizacional? As questões colocadas nos obrigam a ver com mais cuidado a elaboração e implementação das estratégias no dia a dia.

Nesta tese, argumentamos que a estratégia em organizações criativas, nas quais a estratégia não é formalmente definida por um grupo de estrategistas ou departamento responsável, como a Cooperativa Dedo de Gente (CDG), não emerge de forma cega ou não intencional, mas é precedida por objetivos e intenções que orientam as ações e permitem o surgimento de novas práticas estratégicas. Esse achado principal se diferencia em alguns aspectos dos estudos de Chia e Holt (2006, 2023), autores da SAP, em especial quanto à formação da estratégia e à existência de intenções e objetivos precedentes à ação estratégica.

Os estudos da SAP nas últimas duas décadas têm concentrado seus esforços em diferenciar-se dos estudos dos processos de construção e do desempenho das estratégias (Gerry; Melin; Whittington, 2003), e também de como os gerentes estão envolvidos na elaboração de estratégias e o que eles realmente fazem (Regnér, 2003). Alguns estudos se propuseram a investigar as práticas cotidianas das pessoas (Nicolini, 2013), com foco em explicar as ações sociais dos indivíduos ou tipos específicos de praticantes identificados por função ou hierarquia (Paroutis; Pettigrew, 2007), práticas de gerentes intermediários (Teulier; Rouleau, 2013) e a formulação das estratégias planejadas e emergentes pela ótica da prática cotidiana (Knight; Daymond; Paroutis, 2020). Embora os estudos tenham avançado ao longo dos anos e

entrado em uma fase de “germinação” (Jarzabkowski; Seidl; Balogun, 2022), as investigações ainda carecem de conhecimento sobre as estratégias que emergem no dia a dia, através da prática de pessoas que estão em organizações sem uma estrutura formal de criação e definição da estratégia organizacional ou mesmo sem um direcionamento estratégico discutido a partir de ferramentas e técnicas comumente usadas por administradores e gestores.

Em termos práticos espera-se que esta pesquisa contribua com:

- o desenvolvimento de práticas que levem à formulação de estratégias adaptativas ao contexto de forma consciente, reduzindo a atuação por tentativa e erros;
- a estruturação de discussões sobre o direcionamento estratégico dentro das organizações no dia a dia, um estímulo ao pensamento e desenvolvimento criativo a partir das práticas cotidianas; e
- a definição de novas trajetórias de produtos e artefatos desenvolvidos tecnicamente a partir da estratégia organizacional.

Espera-se também uma reflexão para os estudos futuros da SAP, ampliando seu escopo de investigação e estabelecendo conexões com outros campos de pesquisa ainda inexplorados.

Em um contexto de inovação social da CDG, a estratégia e o *design* não são encontrados como domínios separados, mas sim como processos intrinsecamente ligados. A teoria *Concepts e Knowledges (C-K)* aqui que integra o quadro de referência, unifica as abordagens da Estratégia como Prática e do *Design*, permitindo uma compreensão mais completa de como as práticas cotidianas (o espaço de Conhecimento, K) e as aspirações criativas (o espaço de Concepção, C) se interligam para formar uma estratégia emergente. Ao investigar os casos das mesas Taça e *Pet*, a aplicação da teoria C-K demonstrou que as práticas de *design*, em suas dimensões estética, funcional e emocional, não são meramente reativas, mas sim elementos que auxiliam surgimento de novas estratégias.

Este estudo examinou as práticas emergentes e suas adaptações, que levaram ao direcionamento estratégico da CDG. A lente da estratégia como prática é colocada sobre a cooperativa de artesãos a partir das práticas estratégicas e desenvolvimento de seus produtos, abordando as ações e adaptações dos atores envolvidos na busca da sustentabilidade financeira da organização, comparando as práticas e o padrão empregado na produção de duas peças artesanais com volumes de vendas contrastantes: a Mesa Taça, que superou todas as

expectativas, e a Mesa *Pet*, fruto de uma abordagem formal para reproduzir o sucesso inesperado da peça anterior, mas que acabou fracassando.

A análise desta tese se aprofunda na dimensão do *design* que associa a funcionalidade e a estética, ao incorporar a perspectiva do *design* emocional, conforme conceitualizado por Donald Norman (2004; 2008). Argumenta-se que, para além da utilidade ou da aparência de um produto, o sucesso estratégico reside na capacidade de evocar emoções e estabelecer uma conexão afetiva com o usuário. Nesse sentido, a Mesa Taça apesar de um sucesso inesperado, ativou deliberadamente o design emocional ao nível reflexivo, transformando-se de um mero objeto em um "guardião de memórias" e de momentos especiais. Em contrapartida, a Mesa *Pet*, apesar de funcional e esteticamente aceitável, falhou em gerar essa conexão emocional, operando apenas nos níveis visceral e comportamental e não alcançando o patamar de vendas que a Mesa Taça atingiu. Essa lente teórica se conecta de forma intrínseca com a SAP, ao demonstrar que a intenção por trás de uma ação estratégica pode ser a de evocar um sentimento. Da mesma forma, a Teoria C-K atua como o mecanismo que traduz essa intenção em realidade, pois a expansão do conhecimento sobre as necessidades emocionais do cliente se entrelaça com a expansão de conceitos criativos que buscam suprir essas necessidades, resultando em uma inovação que gera valor para além do material.

A investigação ocorreu em momento de adaptações da cooperativa, que se encontrava em um contexto de recentes mudanças no seu modelo econômico, deixando de receber subvenção de grandes empresas e de órgãos governamentais para realização de seus projetos de formação humana e profissional. Com o fim da receita principal, que era decorrente de participação em editais de fomento através de seus projetos, levou os cooperados a uma mudança brusca, focando especialmente na comercialização de suas peças. Essa mudança de modelo econômico gerou a necessidade de adoção de um novo direcionamento estratégico, no qual práticas emergiram, foram adaptadas e assimiladas para acrescentar novos produtos ao catálogo de vendas.

Para muitas empresas, o ano de 2020 representou o início do pior momento financeiro devido à pandemia da Covid 19. Já para os cooperados, aconteceu o sucesso inesperado com a comercialização da Mesa Taça e, em seguida, a criação da Mesa *Pet*, em uma tentativa de replicar o sucesso anterior. A tentativa de manter o volume de vendas da mesa Taça levou os cooperados a criar a mesa *Pet*, e nesse processo eles trouxeram nas suas práticas uma análise

dos atributos que seriam os responsáveis pelo sucesso anterior e apontaram a relação emocional do usuário com o produto, a estética com uso de ferro e madeira e a dupla funcionalidade do artefato: ser mesa e cama para os pets.

A análise revelou que o sucesso da Mesa Taça foi impulsionado por uma interação virtuosa entre as propostas de *design* (C) e o conhecimento existente dos artesãos sobre materiais e técnicas (K). Em contrapartida, o fracasso da Mesa *Pet* resultou de um desequilíbrio entre a expansão de um conceito (C) e a falta de desenvolvimento do conhecimento (K) sobre a funcionalidade do produto e o *design* emocional. Desta forma, a teoria C-K não apenas descreve o processo criativo, mas explica a sua articulação com a formação da estratégia nas *práxis* dos cooperados em tentar replicar o sucesso anterior a partir da aplicação do *design* nas dimensões estéticas, funcionais e emocionais.

Para compreender a trajetória estratégica da CDG, este estudo adotou a lente da SAP, que permitiu observar como a estratégia emerge das ações e interações diárias dos artesãos, e não de um planejamento formal. Contudo, essa abordagem, por si só, não seria suficiente para explicar a lógica por trás do processo de inovação. A análise revelou que os cooperados utilizaram as dimensões do *Design*: estética, funcional e emocional, como um fator-chave para replicar o sucesso da Mesa Taça, embora sem uma compreensão clara de como o processo criativo as gerou. Para preencher esta lacuna, propomos a Teoria C-K como o elemento unificador. A C-K permite articular as práticas estratégicas da SAP com os elementos do *Design*, oferecendo uma estrutura analítica para explicar como a expansão de conceitos criativos (C) e a mobilização do conhecimento (K) se interligam para formar uma estratégia emergente. Ao utilizar a C-K, o estudo não apenas descreve a dinâmica do processo criativo, mas explica a sua articulação com a formação da estratégia na confecção das mesas.

O presente estudo teve como objetivos: investigar como são constituídas estratégias em uma organização cooperativa popular, onde a estratégia não é claramente planejada e articulada e formalmente definida por um grupo de estrategistas ou departamento responsável; identificar como os atores envolvidos reconhecem algumas práticas como estratégicas; investigar qual o papel das dimensões emocional, estética e funcional no desenvolvimento e comercialização dos produtos; e quais práticas são adotadas como estratégia durante o desenvolvimento de produtos. Para aprofundar nas questões e objetivos, o estudo adota uma abordagem qualitativa

e utiliza o estudo de caso como ferramenta metodológica seguindo assim os princípios da *Grounded Theory* (GT).

O estudo está dividido em seis capítulos principais. Após a introdução, traz inicialmente, um quadro teórico abordando as teorias utilizadas para embasar a investigação, começando pela contextualização dos atuais desafios da SAP, apresentando o mais recente artigo publicado pela autora referência na área de pesquisa, Paula Jarzabkowski, e seus coautores, que propuseram um avanço nas investigações, delineando a necessidade de estudar as práticas emergentes em novos modelos de negócios e junto a atores estrategistas não óbvios nas organizações, evidenciando o que leva esse estudo a contribuir com esses novos desafios. Em seguida, ainda no mesmo capítulo, apresentam-se as bases teóricas que desenvolveram a estratégia como prática ao longo de uma agenda nos últimos vinte anos. Para fundamentar a análise, o quadro teórico desta tese é constituído por uma articulação de conceitos que convergem para uma lente analítica principal. Inicialmente, são abordadas as estratégias aplicadas em diferentes modelos econômicos e sob a ótica da SAP, o que contextualiza a busca da CDG pela sustentabilidade financeira. A discussão é aprofundada com os conceitos de *design* e criatividade, essenciais para a compreensão do desenvolvimento das mesas Taça e Pet. A Teoria C-K é introduzida como o quadro integrador que unifica essas abordagens, permitindo a análise do processo de inovação de produtos a partir da interdependência entre as aspirações criativas (espaço de Conceito) e o conhecimento existente (espaço de Conhecimento), o que é crucial para investigar o papel estratégico das dimensões emocional, estética e funcional no sucesso e fracasso dos casos empíricos. O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no estudo de caso e as fases da pesquisa, que envolveu acompanhamento de reuniões, produção, entrevistas e levantamento de dados. No quarto capítulo inicia-se o estudo de caso, com apresentação do histórico da CDG, suas características de organização criativa e as mudanças no seu modelo econômico. O quinto capítulo relata a investigação sobre as trajetórias estratégicas e de produtos, apresentando os produtos tradicionalmente produzidos pelos artesãos e o sucesso inesperado com o caso da Mesa Taça. Na sequência, é abordada a criação da mesa Pet, em uma tentativa de reproduzir o sucesso da peça anterior, e o fracasso em sua comercialização. No sexto capítulo encontra-se a análise dos resultados que aborda a trajetória dos produtos em uma comparação entre as mesas Taça e Pet, aplicação da teoria C-K, o *strategizing* na cooperativa e a integração das dimensões estética, emocional e funcional para desenvolvimento do pensamento criativo do *designer* e, por fim, as considerações finais e referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o quadro teórico que deu luz às discussões fundamentais para o desenvolvimento da investigação da trajetória estratégica e inovação na CDG. Primeiramente, são contextualizados os desafios atuais e necessários para o avanço dos estudos da estratégia como prática utilizando-se da “chamada às armas” de Jarzabkowski, Kavas e Krull(2021); em seguida, apresentam-se as bases teóricas que desenvolveram a estratégia como prática ao longo de uma agenda nos últimos vinte anos (Whittington, 1996; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Jarzabkowski *et al.*, 2016; Jarzabkowski; Kavas; Krull, 2021).

Para avançar na compreensão das práticas que moldaram as estratégias da cooperativa ao longo dos anos, na qual transformações ocorreram desde sua criação, em especial a necessidade de adaptação a um novo modelo econômico, apresentou-se a discussão de estratégias adotadas em diferentes modelos econômicos como capitalismo (Antunes, 1999; Brito, 2002), economia social e solidária (Moreira, 2019; Cruz Filho, 2016) e cooperativismo (Singer, 1996). A cooperativa surgiu de um projeto social e manteve firme seus propósitos iniciais; no entanto, para sua sobrevivência, oscilou entre ações comumente adotadas pelo capitalismo e ações da economia social dentro de uma racionalidade cooperativa.

A trajetória dos produtos desenvolvidos pela CDG reflete, de forma intrínseca, as adaptações de seu direcionamento estratégico. Para compreender essas ações, o estudo utiliza o *design* não apenas como uma ferramenta de criação, mas como um elemento fundamental para a materialização da estratégia organizacional (Teixeira, 2009; Fialkowski; Kistmann, 2016). Para tanto, a pesquisa se fundamenta na Teoria C-K, que se articula à estratégia e ao processo de *design* como uma expansão contínua e interdependente do espaço de Conceitos e Conhecimento (Hatchuel; Weil, 2003; Hatchuel; Masson; Weil, 2017). Nesse sentido, a Teoria C-K permite analisar como as práticas e intenções cotidianas dos artesãos (K) geram novas aspirações e ideias (C), que, por sua vez, podem emergir como novas estratégias. A investigação, portanto, explora como esse ciclo criativo se manifesta na prática e como as dimensões emocional, estética e funcional dos produtos são utilizadas estrategicamente para criar valor. O *design* emocional (Norman, 2004; 2008), em particular, é empregado como lente analítica, levando a discussão para além da funcionalidade e da estética, argumentando que a inovação reside na capacidade do usuário criar uma conexão afetiva e duradoura com o produto. Ao propor a utilização da Teoria C-K como estrutura para o desenvolvimento do

pensamento criativo na integração dessas três dimensões, a pesquisa contribui diretamente para os estudos de *design* e estratégia, oferecendo um modelo para a inovação em contextos informais.

2.1 Contextualização do Estudo da Estratégia como Prática

Estudos recentes sobre estratégia como prática aponta um direcionamento possível para o desenvolvimento de novas pesquisas, a fim de amadurecer a teoria. A pesquisadora e professora Paula Jarzabkowski¹, considerada uma das principais referências da atualidade sobre o tema estratégia como prática, junto com os coautores Mustafa Kavas² e Elisabeth Krull³, publicaram, ao final do ano de 2021, no *City Research Online* – repositório de pesquisas da *City, University of London*, o artigo ensaio intitulado “*It’s Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality*”, com o objetivo de revisar a agenda proposta pelos estudiosos da estratégia como prática e avançar no estudo da estratégia conforme ela emerge nas práticas dos atores organizacionais.

O artigo propôs-se a aprofundar a discussão da estratégia como consequente, tratando de como é importante ampliar a gama de atores pesquisados e acompanhar as consequências das práticas desses atores por meio do padrão de ação que eles constroem. Os autores afirmam que, ao trazer esse estudo, oferecem uma visão conceitual empírica para revigorar a agenda da estratégia como prática e convidar mais acadêmicos para a adoção de uma abordagem ativa nas pesquisas de campo, na decisão e explicação de quais práticas são reconhecidas como estratégicas pelos pesquisadores. A CDG, sem um grupo formal de estrategistas, exemplifica essa necessidade. A estratégia para sua sobrevivência financeira emergiu diretamente das ações e interações dos artesãos, na periferia organizacional, que moldaram a estratégia da cooperativa por meio de suas práticas cotidianas.

Os estudos da *Strategy-as-Practice* – SAP propuseram-se uma chamada agenda radical, com início em 2003, construída nas ações e interações de múltiplos atores e as práticas que eles

¹Professora de Gestão Estratégica na *Cass Business School, City, University of London* e na *University of Queensland Business School*. Concentra suas pesquisas na estratégia como prática em contextos pluralistas e paradoxais e em como as práticas dos atores dentro das organizações moldam a dinâmica dos mercados globais.

²Professor de Gestão Estratégica na *Sheffield University Management School (SUMS)*. Antes de ingressar na SUMS, obteve uma bolsa de investigação de pós-doutoramento na *Bayes Business School* (anteriormente *Cass*), *City, University of London*.

³Recebeu seu PhD da *University of Auckland Business School*. Atualmente, detém uma bolsa de pesquisa de pós-doutorado na *Business School* (anteriormente *Cass*), *City, University of London*.

utilizavam, considerando a estratégia como atividade situada e realizada socialmente. Para os autores, essa mudança era radical pois buscava afastar-se da obsessão pela economia como desempenho (Porter, 1991; Rumelt, 1982) e, também, do planejamento estratégico tradicional e do foco nos processos estratégicos (Mintzberg, 1990; Van De Ven, 1992).

No entanto, no artigo em questão, Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021) defendem que a SAP não alcançou seus objetivos, portanto, não cumprindo com a agenda radical, pois os estudiosos concentraram-se em um conjunto estritamente definido de atividades como estratégicas, o que restringiu os tipos de atores e práticas estudadas.

A limitação das pesquisas foi denominada como uma consequencialidade e apontada no artigo como um direcionamento adotado pelos autores da SAP voltado ao desempenho e ao processo, no qual focaram nas estratégias que foram explicitamente articuladas⁴, geralmente por gestores no topo hierárquico ou gerentes intermediários, e as consequências para suas organizações, limitando-se à investigação usual dos mesmos sujeitos, sendo eles entendidos como os estrategistas óbvios em qualquer organização, levando as pesquisas a se limitar às estratégias formais *ex-ante* ou retrospectivamente.

Para os autores, a evolução da SAP passa por estudos que vão além dos estrategistas usuais ou formalmente definidos nas organizações; é preciso aprofundar o conhecimento sobre quais outras práticas podem constituir estratégias além daquelas já articuladas⁴ e processos de elaboração de estratégias que são típicos nas organizações estudadas pela SAP. A possível contribuição desses novos estudos é apresentada de forma literal abaixo:

Se bem elaborados, tais estudos aprofundarão nosso conhecimento sobre outras práticas que podem constituir estratégia, além das estratégias articuladas e dos processos de formulação de estratégias típicos das organizações que estudamos. Também abrirão possibilidades para explorar a estratégia em outras formas de organização, como empresas familiares ou startups (Kavas, Jarzabkowski & Nigam, 2020), onde a estratégia pode não ser tão claramente planejada ou articulada, além de ampliar nossos horizontes para além dos suspeitos habituais envolvidos na formulação de estratégias em organizações. (Seidl; von Krogh; Whittington, 2019, p. 8).

Resumindo, os autores esperam que trabalhos bem elaborados abram novos caminhos, afastando-se da obsessiva discussão da estratégia como desempenho econômico e dos

⁴O que é formalmente definido como estratégia pela organização de acordo com a definição dos autores Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021).

processos de fazer estratégia, trazendo à discussão a prática estratégica de outros atores além dos gestores. Também espera-se novos estudos em organizações de diferentes lógicas econômicas, como empresas familiares e *startups*, onde a estratégia não é claramente planejada e articulada formalmente. Portanto, este estudo contribui com a necessidade de evolução dos estudos da SAP ao abordar as práticas estratégicas dos membros da cooperativa de artesãos que possui uma organização criativa, como apresentado nos próximos capítulos, em que as estratégias emergiram das ações cotidianas e não de uma atividade formal ou articulada por gestores devidamente empoderados pelos seus cargos. No plano teórico, a pesquisa traz novos elementos à discussão dos estudos anteriores e contribui com novas reflexões sobre os objetivos e intenções precedentes a ação para a formação do direcionamento estratégico, levando a práticas que permitem novas estratégias emergirem, marcando uma contraposição aos estudos de Chia e Holt (2006, 2023), quanto a formação das estratégias na periferia organizacional. Uma nova perspectiva estratégica se abre para a SAP, permitindo que pesquisas futuras ampliem seu escopo e estabeleça conexões com áreas inexploradas. A inclusão de campos de pesquisa como a teoria C-K e as teorias do *design* de produto pode aprofundar a compreensão das atividades de estratégia e organização e de seu impacto nas empresas. Essa abordagem direciona as intenções estratégicas da SAP, abrindo novos caminhos de investigação, de novas formas de pensar e estruturar a inovação e o *design*. Os resultados desta investigação contribuem diretamente aos artesãos da cooperativa e outros profissionais que poderão organizar e desenvolver os conceitos e conhecimentos C-K, para organizar suas intenções e construir estrategicamente novos produtos, modelos de negócios e criativamente inovar em suas organizações. O acompanhamento das práticas estratégicas dos cooperados ocorreu em um estudo de campo longitudinal em tempo real. Aqui optou-se por iniciar identificando a lacuna teórica apontada por Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021) quanto a atual e urgente necessidade de investigar as práticas estratégicas de atores ainda despercebidos pelas investigações dos estudos da estratégia. No próximo subtópico será abordada a evolução dos estudos sobre estratégia como prática.

2.1.1 Estratégia como Prática

Os estudos da estratégia como prática são recentes quando comparados com outras abordagens, como o processo de construção das estratégias e o planejamento estratégico. O precursor dos estudos da SAP é o pesquisador e professor Richard Whittington que, a partir

de suas investigações, publicou pela primeira vez, em 1996, suas notas de pesquisa abordando a *strategy as practice* (SAP). O autor apresentou uma nova perspectiva sobre a estratégia, apontando-a como uma prática social na qual os estrategistas atuam e interagem, sendo que praticar envolve todo o trabalho de implementação das estratégias, incluindo reuniões, discussões, ferramentas e o que for ligado às formulações para que a estratégia realmente seja efetivada (Whittington, 1996).

O foco da nova abordagem sobre estratégia voltava-se para as pessoas e como elas agem, diferenciando-se dos estudos tradicionais sobre o tema que, ao longo da história, têm concentrado seus esforços nas organizações e no processo de construção da estratégia, como por exemplo o planejamento estratégico. Nos estudos da SAP, a estratégia é entendida como algo que as pessoas fazem e não como algo de propriedade das organizações, sendo, portanto, considerada uma atividade socialmente realizada e situada, que surge das ações e interações entre os atores de vários níveis da organização. Essa compreensão é expandida por Regné (2003), que investigou a criação da estratégia em níveis hierárquicos mais baixos, ou seja, na "periferia", demonstrando que a formulação estratégica não se restringe aos principais gestores, mas surge das ações e interações entre diversos atores na empresa (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007).

Os estudos da SAP não se opõem às pesquisas tradicionais sobre estratégia; no entanto, seu interesse é diferente e concentra-se em investigar como os estrategistas, ou seja, todos os que participam da atividade de formulação e implementação de estratégias no dia a dia, agem em relação aos efeitos e pressões internas e externas da organização para criar e adaptar suas estratégias, considerando suas práticas e o contexto em que atuam. A SAP propõe um olhar diferente das abordagens centradas na formulação e implementação das estratégias hierarquicamente de cima para baixo, passando a considerar as perspectivas em todos os níveis organizacionais, jogando luz sobre as ações cotidianas das pessoas que fazem estratégia.

A SAP se coloca como diferente dos estudos de processo e de desempenho estratégico por caminhar em direção a uma perspectiva sociológica, adotando a estratégia como uma prática social, como uma atividade humana e organizada. Os pesquisadores da SAP reconhecem as contribuições das pesquisas do processo estratégico que tiveram início na década de 1970 (Mintzberg, 1973; Mintzberg; Raisinghani; Théorêt, 1976; Pettigrew, 1977; Jönsson; Lundin,

1977) e se colocam como solidários com os avanços e com a virada que tornou a estratégia reconhecida como um fenômeno e não um problema macro estratégico, apartado da dinâmica interna das organizações, e também por “humanizar” e lançar luz na discussão das ações humanas no processo de criação estratégica.

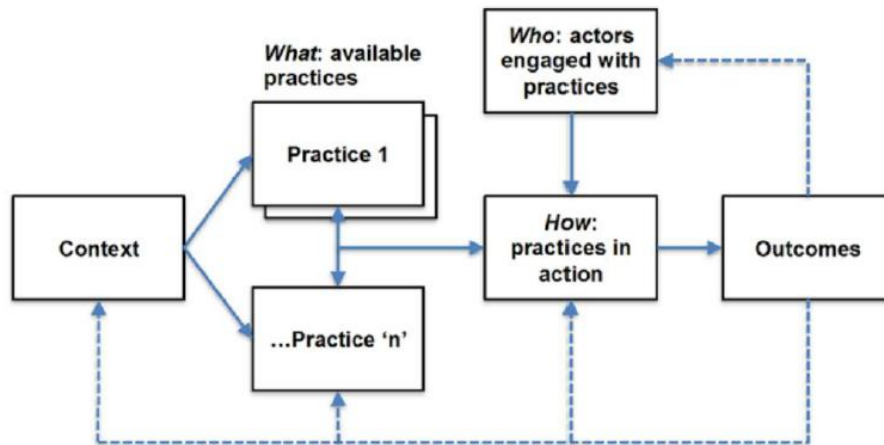
Gerry, Melin e Whittington (2003) apontaram a diferença entre as abordagens em seis pontos. Primeiro, a grande parte das pesquisas de estratégia como processo são desenvolvidas a partir de relatórios retrospectivos de segunda mão, fornecidos, normalmente, por executivos ocupantes do alto escalão das empresas, fixando os estudos no nível organizacional. Para os autores, a prática é o que está dentro do processo e é preciso aprofundar e entender o que realmente os gestores fazem e quais técnicas utilizam, o que só seria possível aproximando-se do trabalho real. O segundo ponto está ligado ao anterior, uma vez que as pesquisas de processo apontaram os gerentes como atores fundamentais para a criação de estratégias; mas é preciso explorar mais e investigar como eles promovem essa diferença e se tornam fundamentais.

O caráter prescritivo é apontado como o terceiro desafio para a estratégia como processo, além de suas implicações práticas que pouco contribuem com os gerentes para desenvolverem melhor suas atividades diárias, por exemplo, motivar outras pessoas em suas reuniões estratégicas. O quarto ponto relaciona-se à limitação de separação entre conteúdo como diversificação ou estrutura (Kotter, 1982; Mintzberg, 1973). Para os estudos da SAP, o conteúdo é considerado uma parte inseparável dos processos em andamento.

A concentração dos estudos no desempenho organizacional foi apresentada como uma quinta limitação dos estudos tradicionais da gestão estratégica, que carecem conectar os resultados aos processos. Para os autores, é preciso reconhecer que as pessoas estão lidando com uma realidade complexa e ambígua, em que é preciso lidar com redes de causalidade mútua. Por fim, o sexto ponto trata da necessidade de usar observações empíricas para que possam ser encontrados padrões semelhantes e construir teorias mais próximas do mundo real. Os estudos de desempenho e processo de criação da estratégia trouxeram grandes contribuições, mas a SAP propôs um avanço da micro estratégia e da prática, conectando as atividades do cotidiano para contribuir com o desenvolvimento dos gerentes (Gerry; Melin; Whittington, 2003).

Se os estudos da SAP são diferentes da abordagem do desempenho e do processo estratégico, então, como ela atua? De acordo com Jarzabkowski *et al.* (2016), os estudos da SAP, como campo de pesquisa, preocupam-se com a execução da estratégia em três elementos: o que (*practice*), quem (*practitioner*) e como (*práxis*). Para que haja um melhor resultado, é imprescindível que ocorra a interação entre eles. Um modelo esquemático de prática estratégica foi proposto pelos autores para exemplificar a interação entre os três elementos.

Figura 1 – Modelo esquemático de estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski *et al.*, 2016.

- *What* (O que): refere-se às práticas adotadas dentro da organização –*practice*;
- *Who* (Quem): são as pessoas que realizam determinadas práticas – *practitioner*;
- *How* (Como): trata-se da relevância de como as práticas são implementadas, ou, seja a *práxis*.

O modelo esquemático apresenta, a partir da observação do contexto, que as práticas são fundamentais para o desempenho, destacando as múltiplas interdependências entre elas e contemplando também as práticas não padronizadas, com atenção especial às novas.

É importante destacar o potencial de interdependência entre múltiplas práticas, em que os efeitos de uma prática podem variar a partir da adoção ou não de outras práticas, sendo elas analisadas em conjunto, e não isoladamente a partir de um contexto. É preciso compreender a criação de novas práticas estratégicas não padronizadas indo além dos estudos tradicionais que abordaram apenas as melhores práticas nas organizações, tendo a inovação prática como uma fonte potencial de vantagem competitiva.

A perspectiva de quem participa das práticas inclui na análise os atores que as realizam. As práticas são fortemente moldadas pelos profissionais que as desenvolvem a partir dos seus traços cognitivos, funções e posições organizacionais. Assim, as inferências sobre as relações entre práticas e desempenho são inseguras se não considerar os atores envolvidos e os diversos efeitos que podem ter; a mesma prática pode apresentar resultados diferentes a partir de quem a implementa (Suddaby; Seidl; Lê, 2013).

Como as práticas são implementadas é de extrema importância para os resultados. A implantação ocorre em contexto e em uma dinâmica diferente em cada organização, as improvisações são o que realmente fazem as práticas funcionarem, pois não ocorrem de forma automática e sem problemas, e não necessariamente são falhas de práticas, mas adaptações e improvisos necessários diante das circunstâncias variáveis (Jarzabkowski *et al.*, 2016).

O modelo proposto pelos autores traz uma abordagem mais ampla ao considerar resultados como algo além do desempenho organizacional (Ansoff, 1957; Porter, 1996), considerando também os impactos nas próprias práticas em um processo de retroalimentação em que os resultados são relevantes para empresas e seus profissionais individualmente, alcançando diferentes níveis hierárquicos e contribuindo com as ações estratégicas em suas funções sociais e simbólicas (Jarzabkowski *et al.*, 2016).

As práticas estratégicas concentram-se nas atividades sociais de construção de estratégias realizadas pelas pessoas e na forma como elas mobilizam suas ferramentas e competências. Com o avanço dos estudos, sob uma investigação empírica, evoluiu-se para o entendimento de que a prática estratégica não se limita apenas aos gestores, consultores e tomadores de decisão nas organizações; ela vai além, alcançando todos os níveis hierárquicos, contemplando todos os indivíduos que se envolvem nas atividades de construção e implementação das estratégias (Jarzabkowski; Kavas; Krull, 2021). O estudo de caso aqui proposto, por exemplo, foca nas práticas dos artesãos da CDG que, ao criar produtos como a Mesa Taça, moldaram a estratégia da cooperativa de forma não hierárquica e emergente.

Para os estudos da SAP, a prática vai além da descrição do que as pessoas fazem, envolve a criação de significado e de identidade, produção de ordem e de como as pessoas moldam as ações para institucionalizar novas práticas como estratégicas. É sustentada por um conjunto de atividades com práticas habituais, rotineiras, que tomam forma a partir do pensamento e da

ação (Rouleau; Balogun, 2011). O foco está direcionado ao *strategizing*, retratado nas pessoas que fazem o trabalho de estratégia e suas práticas. Os fenômenos são examinados não porque são orientados para a SAP, mas pelas suas lentes, o que pode trazer esclarecimentos sobre eles (Jarzabkowski; Seidl; Balogun, 2022).

Para o desenvolvimento do trabalho de campo, os autores da SAP recorrem especialmente aos métodos de etnografia, observação participante e entrevistas, com o intuito de capturar a natureza intencional e reflexiva das práticas realizadas pelos atores nas organizações (Gylfe *et al.*, 2016). Os dados são de natureza e escopo mais amplos, abrangendo períodos de tempo mais longos e incorporando elementos como material visual (foto e vídeo), artefatos materiais e diferentes tipos de plataformas textuais. As entrevistas são complementadas por outros tipos de dados, sejam dados autorrelatados, gravações de áudio, notas de campo detalhadas, vídeos. Os modos de coleta de dados promovem o maior envolvimento no local, maior presença no campo. (Chahrazad; Basque; Rouleau, 2017).

A lente empírica de análise considera a centralidade das ações das pessoas para os resultados organizacionais e reflete um crescente reconhecimento da importância das práticas nas operações contínuas das organizações. Nessa perspectiva, o foco volta-se para atividades cotidianas e nos improvisos necessários para realização e desenvolvimento das estratégias, evidenciando a participação humana na realidade das organizações sem recorrer explicitamente à teoria e à filosofia da prática (Feldman; Orlikowski, 2011).

A análise teórica da prática, embora focalize as atividades do dia a dia, está explicitamente centrada na busca de uma explicação específica para a atividade desenvolvida. As relações teóricas (Bourdieu, 1977; 1990; Engeström, 1999) buscam explicar a dinâmica da atividade no dia a dia, como são geradas e como se comportam em diferentes contextos ao longo dos anos. Essa análise necessita de um envolvimento do pesquisador com a lógica central para compreender como as práticas são produzidas, reforçadas e alteradas, sendo intencionais ou não (Feldman; Orlikowski, 2011).

A criação e desenvolvimento das estratégias na prática foi investida por Regnér (2003) sob a lente empírica a partir em uma comparação sistemática entre vários casos, em uma investigação sobre as atividades dos gerentes médios em cada organização, incluindo diferentes atividades

estratégicas fundamentais na periferia e no centro, refletindo sua localização diversificada e integração social, envolvendo as ligações entre a atividade, a compreensão e o resultado da estratégia. O estudo trouxe uma nova perspectiva em relação a outros autores que preocuparam-se em abordar teoricamente (Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007) e filosoficamente (Gherardi, 2006; Orlikowski, 2002) a criação da estratégia por atividades práticas. Os resultados apontaram que, com base em novas observações e experiências, os gestores experimentaram, ajustaram e geraram novas interpretações de estratégia ao longo do tempo em uma criação de sentido indutivo.

Os estudos da SAP estão em constante evolução, em especial nas dimensões de análise ao focar em “Quem - (unidade de análise), “Como” (coleta de dados), “O quê” (estratégia de pesquisa) e “Por quê” (análise de dados). No artigo intitulado “*From Germination to propagation: Achievements from two decades of SAP Research and future opportunities and challenges*”, os autores Jarzabkowski, Seidl e Balogun (2022) destacam os avanços dos estudos da estratégia como prática nas últimas duas décadas. Em uma metáfora da germinação à propagação de uma planta, foram identificadas três fases associadas a diferentes tipos de trabalhos na agenda da SAP.

A primeira fase foi batizada de germinação do trabalho, com o estabelecimento de novos conceitos e terminologia, na tentativa de diferenciar a SAP de outros campos de estudo da estratégia. A segunda fase foi chamada de florescimento, que direcionou seus esforços para estabelecer uma comunidade de estudiosos sobre o tema, na qual os autores referenciavam e construíam seus estudos uns sobre os outros, com objetivo de estabelecer os limites desse novo campo de pesquisa. A terceira fase em alusão à colheita, como uma confirmação da agenda de estudos e o seu uso para explicar a estratégia central, fenômenos organizacionais e estabelecer conexão com outros campos de estudo.

Os autores abordam que os estudos da SAP parecem estar entrando em uma nova fase, a propagação, com a possível expansão da agenda para diferenciar e conectar subcomunidades e subcampos dentro da própria SAP, expandindo seus limites. Por fim, as novas fases da pesquisa SAP não têm direcionamento demarcado e estão abertas ao pluralismo e algumas questões carecem de explicações mais teóricas, como por exemplo o porquê de algumas ideias e atividades se originarem e ganharem impulso para se tornarem parte da estratégia de uma

organização e, de fato, como as pessoas reconhecem ou agem sobre novas ideias em potencial para torná-las estratégicas (Jarzabkowski; Kavas; Krull, 2021).

2.1.2 Estratégia na Periferia: Intenção e Orientação para Objetivos Estratégicos

Patrick Regnér trouxe na edição especial do *Journal of Manager Studies*, no ano de 2003, o artigo *Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making* (Criação de Estratégia na Periferia: Elaboração de Estratégias Indutivas versus Dedutiva). A discussão vincula explicitamente a questão do processo de formação da estratégia com a questão do conteúdo da inovação, comparação sistemática de vários casos suecos e construiu uma distinção entre modos indutivos e dedutivos de elaboração de estratégias passíveis de serem aplicados e desenvolvidos em outros exemplos.

O estudo traz uma distinção entre estratégias elaboradas na periferia e no centro das organizações. Segundo Regnér (2003) há atividades estratégicas no centro, definidas por serem estruturadas, baseadas em relatórios, previsões e dados, ligadas à alta gestão, tendo caráter dedutivo. A periférica, ao nível hierárquico, com caráter indutivo e exploratório, sendo desenvolvida pelos gerentes médios e abaixo, na tentativa e erro, com aprendizado ao longo do caminho.

Os achados do estudo de Regnér (2003), abordando o desenvolvimento da estratégia na periferia e central, teve repercussão e contribuiu com o desenvolvimento de novas pesquisas que abordaram teoricamente como emergem as estratégias no centro e na periferia (Chia & Holt, 2006), a integração de equipes de estratégias centrais e periféricas por suas práticas diárias (Paroutis e Pettigrew, 2007) ou mesmo as interações em termos das expectativas que os gerentes de topo, normalmente localizados em centros organizacionais, colocam nos gerentes intermediários, normalmente localizados em periferias (Mantere, 2008) e como os trabalhadores da linha de frente, na periferia, contribuem para a estratégia realizada e dão vida aos objetivos estratégicos de uma organização (Balogun, Best e Lê 2015).

Chia & Holt (2006) revisitaram a distinção de Regnér (2003) entre estratégia central e periférica para discutir em uma abordagem teórica as atividades de elaboração das estratégias introduzindo o conceito de habitação na qual a estratégia emerge por meio do enfrentamento prático cotidiano, ou seja, na periferia. Em um estudo posterior, os autores questionam a

intenção e o direcionamento estratégico na periferia: “questionamos se a "intenção" e, de fato, a ação, são prontamente atribuíveis a agentes individuais ou ao meio prático mais amplo” (Chia e Holt, 2023, p.21, tradução nossa).

Chia e Holt (2023) ao continuar a investigação e estudar a criação da estratégia na periferia, concluíram que, em uma perspectiva de habitação periférica, a estratégia não requer, nem pressupõe, intenção e orientação de objetivo proposital. Para os autores, assemelha-se a um padrão na maneira de agir: “uma "lógica de práticas" vê hábitos compartilhados coletivamente em vez da cognição consciente/intenção deliberada como a base da ação estratégica eficaz” (Chia e Holt, 2023, p.9, tradução nossa).

Os autores argumentam que o modelo dominante de construção da estratégia, no centro, deliberadas e engajadas, derivam de um modo mais básico de habitação no qual a estratégia emerge não deliberadamente. Para os autores, em uma perspectiva de habitação, a estratégia não requer, nem pressupõe, intenção e orientação de objetivo proposital: a 'intenção' estratégica é vista como cada ação adaptativa. Assim, Chia & Holt (2023, p.5, tradução nossa) afirmaram que: “as intenções não precedem a ação, mas emergem na própria ação”.

Identificou-se a existência de intenções e objetivos precedentes as ações estratégicas que formaram um direcionamento estratégico, encontramos uma conexão com a teoria dos conceitos e conhecimentos C-K como um caminho para organizar e direcionar estas intenções aumentando a capacidade de emergir novas práticas e estratégias a partir da criatividade e inovação.

2.2 Modelo Econômico e suas Estratégias: Capitalismo, Economia Social e Solidária, Cooperativismo

Esta seção apresenta estratégias utilizadas em diferentes modelos econômicos e seus impactos, como no capitalismo, em uma produção direcionada ao consumismo com a satisfação temporária dos usuários pela obsolescência de produtos. A economia social e solidária com direcionamento a coletividade e cooperativismo como forma de organização social colaborativa.

2.2.1 Capitalismo

No período entre os séculos XVI e XVII, durante a Revolução Francesa, as comunidades aldeãs deram lugar às propriedades particulares de famílias camponesas e grandes propriedades rurais surgiram no leste europeu. O final do século XVIII foi marcado pela Revolução Industrial na Inglaterra, em que o mercantilismo provia o acúmulo de capital com a evolução da indústria, mecanização das tarefas, expansão fabril, urbanização e a estruturação do modelo de produção capitalista, com a economia dirigindo-se para concentração urbana e atividades comerciais (Oliveira, 1987).

As revoluções seguintes (segunda Revolução Industrial e Revolução Técnico Científica) inseriram outros países da Europa, América e Ásia no processo de industrialização, aprimorando e introduzindo novas máquinas, uso de recursos como petróleo e aço, desenvolvimento dos meios de transportes, eletricidade e telecomunicações. A partir de todo esse avanço, as empresas direcionaram seus esforços e estratégias para encontrar métodos, recursos e melhoria nos processos, com o objetivo de acelerar a produção e obter maiores lucros.

As empresas tradicionalmente guiadas pelo modelo industrial em um sistema capitalista, voltaram seu foco para a produção em escala, no alto consumo de bens materiais para a venda de seus produtos, em que a performance financeira molda o direcionamento estratégico. O taylorismo demarca esse momento ao introduzir conceitos de produzir mais com menos, empregando práticas de extremo controle sobre o trabalhador, da decomposição das tarefas e da centralização do foco na produtividade, eliminando tempo ocioso e os desperdícios.

Um avanço percebido nas práticas estratégicas foi criado por Henry Ford, idealizando o sistema de produção em massa diminuindo o tempo gasto pelo trabalhador em cada atividade, com a adoção de ferramentas para aumentar a produtividade, a padronização de tarefas e produtos, além da preocupação principal, voltada para o consumo. O fordismo alcançou seu auge nas décadas de 1950 e 1960, sustentado pelo consumismo, com incentivo a constante substituição de um produto com durabilidade aproximada entre 5 e 7 anos.

Um novo modelo japonês de produção capitalista surge após o Fordismo e recebe o nome de Toyotismo, abandonando a produção em massa e adotando um sistema flexível e enxuto a partir do *just-in-time*, que controla a quantidade de materiais necessários, reduzindo o tempo de giro de produção, e na subcontratação de mão de obra.

Apresentado o desenvolvimento histórico da lógica industrial em um sistema capitalista, é necessário abordar as práticas estratégicas atuais das organizações empresariais frente aos desafios da sobrevivência econômica e financeira, à abertura de novos mercados e ao desenvolvimento de novos produtos. Os modelos econômicos industriais estão engajados em três alavancas que, segundo Du Tertre (2007), são: economias de escala, intensificação da mão de obra e aprimoramentos técnicos, nas quais a taxa de rentabilidade é a primeira referência para planejamento da produção e criação de estratégias.

Entre os principais ações estratégicas estão a racionalização dos recursos e a competição pelo *Market Share*, através da especialização, atenção especial ao setor comercial, a extinção de linhas de produção com custos altos se comparados à concorrência ou que não atingem escala de produção, a importação de matéria-prima e insumos, a terceirização de atividades, a redução dos níveis hierárquicos, além do estímulo exacerbado à competitividade entre os trabalhadores e do crescimento horizontal e vertical (compras de empresas e fusões, dominação de etapas da cadeia de valor), busca implacável pela redução dos custos administrativos e operacionais, uso de tecnologias, segmentação de mercado e diversificação do de produtos a partir de tendências de mercado em prejuízo da criatividade(Brito, 2002).

A segunda vertente trata da obsolescência programada, produtos padronizados e o incentivo ao consumo; de acordo com Gonçalves (2008), para sua manutenção e sobrevivência, o sistema econômico capitalista necessita de mais consumidores e de mais consumo. Em uma lógica industrial, as organizações deixaram de investir apenas em produtividade, mas na produção da própria demanda, utilizando-se de meios persuasivos, estimulando uma necessidade insaciável de consumir através da publicidade.

O desenvolvimento da produção e consumo trouxe o uso da tecnologia, a padronização em produtos de massa e novas funcionalidades, gerando novos produtos e comodidades aos usuários. No entanto, uma das estratégias adotadas pelas empresas de produção em escala é a obsolescência programada, com a intenção de reduzir a vida útil do produto, criando um ciclo de demanda para manter os seus níveis de produção e lucratividade em um sistema capitalista de sobrevivência (Barbosa, 2008).

Para Antunes (1999), o modo de produção capitalista converteu-se em inimigo da durabilidade dos produtos; ele deve, inclusive, desencorajar e mesmo inviabilizar as práticas produtivas orientadas para a durabilidade. Neste contexto encontramos o que Mészáros (1989) denominou a produção destrutiva que não somente cria um objeto para o sujeito, mas também um sujeito para o objeto. Assim, produz consumo, cria o material para o consumo, determina o modo do consumo e gera como necessidade no consumidor para os produtos que ela própria produziu com o impulso de consumo. Isso reflete, entre outras coisas, na força de trabalho supérflua, sucateamento de meios de produção, obsolescência planejada e o surgimento do complexo militar-industrial cujo objetivo é assegurar a lucratividade máxima com uma taxa de uso mínima, mantendo uma reprodução ampliada. Lipovetsky (2007) acrescenta que campanhas publicitárias associadas a um *marketing* agressivo são utilizadas para criar um sentimento constante de insatisfação com a posse de bens, promovendo a substituição contínua de antigos produtos por novos.

Assim, a produção direcionada ao consumo desenfreado como fomento para o crescimento das empresas, com a satisfação temporária dos usuários, caminha rapidamente para insustentabilidade desse modelo econômico. A economia pós-industrial tem gerado pressão por produtos sustentáveis, ecologicamente corretos, contratação de mão de obra de forma digna e tem afetado diretamente o planejamento e desenvolvimentos de novos produtos. A produção em escala de bens materiais, após a segunda guerra mundial, abriu espaço para o desenvolvimento contínuo dos chamados bens imateriais, como serviços e informações, valores estéticos e simbólicos dos produtos.

2.2.2 Economia Social e Solidária

Uma organização direcionada para a coletividade, autonomia e igualdade no trabalho, com objetivos de cooperação e autogestão, democrática e participativa, coloca-se como um modelo econômico diferente do capitalismo e contrastante com suas práticas de terceirização, privatização, formação de monopólios e competitividade desenfreada. As organizações divergentes desse modelo da mais valia são pertencentes à denominada Economia Social e Solidária (Moreira, 2019).

Não há um consenso quanto à definição do tema, assim como uma certa dificuldade de dissociar entre terceiro setor, intervenções sociais e organizações sem fins lucrativos. Para

Simone Boeira (2017), as organizações pertencentes à economia social apresentam diferentes configurações e têm em comum um projeto definido por um produto ou serviço que contribui para a sociedade ou para o coletivo, interagindo com formas economicamente dominantes como o capitalismo. Os autores Barea Tejeiro; Monzón Campos (1992, p. 32) assim a definiram:

[...] economia social como o conjunto das atividades com dimensão econômica e não de natureza econômica, realizadas por entidades privadas sem fins lucrativos, com objetivos sociais [...]. Devemos considerar economia social as diferentes entidades privadas sem fins lucrativos, cujo produto é a solução dos problemas sociais.

O termo economia social surgiu no século XIX na França para se referir a associações de pessoas em busca de subsistência e resistência aos avanços do modelo industrial capitalista e suas consequências, baseando-se em cooperação e coletividade. Para Singer (2002), a economia solidária é o resultado do anseio das pessoas em construir uma sociedade melhor que a atual e não é restrita aos planos econômicos; busca a sociabilidade e a qualidade de vida, sendo concebida por operários em resposta à pobreza e ao desemprego resultantes do avanço das máquinas e motores a vapor.

Os estudos sobre a economia social avançaram a partir do ano de 1970, com intuito de compreender a complexidade desse setor, em especial pelas transformações sociais e econômicas. As investigações possuíam o objetivo do reconhecimento de uma dinâmica empresarial e estratégica diferente das gestões capitalistas e governamentais (Moreno; Chaves, 2006).

As organizações pertencentes à Economia Social podem estar estabelecidas nas mais diversas formas, como por exemplo cooperativas, associações e sociedades mútuas, combinando atividades mercantis com seus objetivos em um mercado competitivo. Camarero e Garrido (2009) destacam a necessidade de integração entre a atividade comercial e as atividades voltadas aos beneficiários, gerando um equilíbrio para que essas organizações possam cumprir sua missão social.

As estratégias desenvolvidas pelas ESS são similares às utilizadas pelas empresas comerciais e visam responder e adaptar-se às condições do ambiente externo, enfrentando concorrência no mercado em que atuam, crescimento lento e necessidade de diversificação, dificuldades de

precificação e gerenciamento de canais eficientes de comercialização de produtos e serviços e fortalecimento da sua identidade organizacional. A dupla natureza econômica e social da estratégia nessas organizações está concretizada em suas estruturas, ou seja, nas regras e nos princípios que definem suas ações; o processo estratégico constitui uma dinâmica de equilíbrio dessa dupla natureza (Cruz Filho, 2016).

As ESS têm como desafio adicional criar estratégias para enfrentar problemas atrelados à sua missão e ambiente no qual estão inseridas, como a redução dos financiamentos e subvenções, mudanças nas políticas públicas e exigências cada vez mais complexas e conflitantes com os seus objetivos impostas pelos agentes financiadores (Mosley; Maronick; Katz, 2012).

Para Dees (1998), as atividades das EES não precisariam ser rentáveis, pois sua eficiência pode ser medida pela inovação e pela satisfação das necessidades sociais que elas aportam. No entanto, quando trata-se de organizações dependentes da venda de produtos e prestação de serviços para garantir sua perenidade e cumprir seus objetivos sociais, a competitividade atrelada ao ambiente organizacional impõe o desafio de adotar práticas estratégicas capazes de interagir com o capitalismo, observando sua própria realidade e missão.

2.2.3 Cooperativismo

Em resposta às externalidades do capitalismo e suas consequências, como crises econômicas, recessões, empobrecimento da classe trabalhadora, competição exagerada no ambiente de trabalho, degradação ambiental (Mascaro, 2018; Romero, 2009; Fontes, 2010), há o surgimento de novas formas de organização de produção e consumo, em que o cooperativismo se apresenta com ideais de justiça social, solidariedade e cooperação. Com o avanço dos produtos industriais com preços mais baixos que os artesanais e o aumento do desemprego, trabalhadores manufatureiros se associaram, buscando uma divisão igualitária dos resultados dos trabalhos, objetivando tornar os meios de produção possuídos e geridos coletivamente.

Os trabalhadores se organizaram em sindicatos, promoveram ações clandestinas e violentas, como atear fogo em fábricas, mas foram duramente repreendidos pelos capitalistas proprietários das indústrias, com a proibição que seus funcionários se associassem a sindicatos e a demissão de trabalhadores ativistas. Em meio a toda essa disputa, surgiu, em

1844, a chamada “Sociedade dos Pioneiros Equitativos”, na cidade de Rochdale, Inglaterra, criando uma cooperativa de consumo formada por trabalhadores que se desenvolveu exponencialmente, influenciando pessoas e novas iniciativas em diversos países, sendo considerada pioneira (Singer, 1996).

A partir da difusão do sistema cooperativo, diversas outras se formaram, com atuação em diferentes setores, como as cooperativas de crédito, agrícolas, agroindustriais, de transportes, de educação, de saúde, de distribuição, entre outras. Tendo sido constituída a *International Cooperative Alliance* (ACI), com sede na cidade de Genebra, Suíça, que em sua Assembleia Geral, em 1995, definiu cooperativas como “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida(Singer, 1996).

Após mais de 150 anos de experiências e desafios desde o marco de Rochdale, a ACI definiu junto aos seus membros a atualização dos princípios cooperativos, abrangendo sete pontos principais: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação; formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade. Os princípios são norteadores da atuação cooperativista para a valorização do trabalho, desenvolvimento econômico e social igualitários (Crúzio, 2005).

Enquanto as empresas capitalistas têm por objetivo obter maior retorno sobre o capital investido, as organizações cooperativas buscam a valorização da produção dos seus membros e a melhoria da qualidade de vida dos mesmos, além de manter sua viabilidade econômica e financeira. Para isso, as cooperativas precisam ser competitivas e implementar estratégias para sua sobrevivência e desenvolvimento.

As estratégias adotadas por parte das cooperativas consistem na profissionalização da sua gestão, na busca de desenvolvimento de novos produtos, alianças e gestão da cadeia de valor, redes de distribuição e até mesmo a industrialização (Waack e Machado Filho 1999). Na busca por serem mais competitivas, algumas cooperativas têm adotado práticas de empresas não cooperativas que, apesar de compartilhar funções econômicas equivalentes, podem ter efeitos negativos. Entre outros exemplos, empresas de consultoria especializadas em gestão e desenvolvimento empresarial são contratadas para implementar ações de competitividade, no

entanto, sem *expertise* e domínio dos princípios cooperativos. Por outro lado, Fairbairn (2004), destaca que as cooperativas deveriam concentrar-se mais nas atividades econômicas que beneficiam seus membros do que em estratégias focadas unicamente no produto e no posicionamento de mercado.

O desafio na gestão cooperativa sofre também, em algumas situações, pelos impasses com a crescente desigualdade de rendimentos econômicos, redução dos espaços de participação democrática, maior controle sobre o trabalho e uma clara divisão entre execução do trabalho e o trabalho de direção criando uma lacuna entre os próprios cooperados (Souza et al., 2003).

Em determinadas situações, organizações autodenominadas cooperativas têm se valido da lógica capitalista guiando-se pela máxima lucratividade em detrimento da qualidade de vida de seus membros; em outras situações, são utilizadas para comercialização, tendo sócios investidores capitalistas. Nesses casos específicos, os princípios de cooperação, ajuda mútua, gestão democrática e participativa e objetivos sociais e econômicos comuns são abandonados.

No cenário brasileiro, a distinção entre cooperativismo tradicional e popular se fundamenta em aspectos conceituais e práticos. O cooperativismo popular é definido pela autogestão, onde não há separação entre a concepção e a execução do trabalho, e pela propriedade coletiva dos meios de produção. Além disso, essa modalidade possui uma intrínseca dimensão política, emergindo como uma reação à exclusão social e ao desemprego, com o potencial de promover a emancipação e o protagonismo de seus membros. Em contraste, o cooperativismo tradicional, embora originalmente fundado em princípios de ajuda mútua, adaptou-se à lógica capitalista, frequentemente adotando a heterogestão e a contratação de mão de obra assalariada (Cançado, 2005).

A CDG trabalha em um nível artístico e, como forma de manter seus princípios cooperativos, adota, entre outras ações, um espaço discursivo democrático denominado “pedagogia da roda” onde todas as ações são discutidas. Estrategicamente, a estética, os *designs* das peças são inspirados na cultura mineira e na literatura roseana. A criatividade é estimulada como fator estratégico, assim, na próxima serão abordados o *design* e a criatividade como estratégia.

2.3 Design e Criatividade como Estratégia

O desenvolvimento de um produto envolve utilizar o *design* de maneira estratégica para alcançar um público desejado, envolvendo as dimensões estética, funcional e emocional. Para criar artefatos que sejam desejados pelos consumidores, o *designer* precisa empenhar sua criatividade, conceitos e conhecimentos. Nesta seção será apresentado o *design* como estratégia empresarial (seção 2.3.1) e a teoria dos conceitos e conhecimentos (C-K) como uma contribuição a criatividade (2.3.2). A teoria C-K tem o potencial de remodelar competências da organização com a integração dos conhecimentos antigos e novos em um esforço criativo guiado para preposição de novos projetos, modelos de negócios e estratégias (Hatchuel e Weil 2008).

2.3.1 Design

A definição do conceito de *design* é abrangente e evolui ao longo do tempo, assim como a sua utilização para definir um projeto ou resultado final aplicado em um produto ou serviço. O autor Löbach (2001) destacou que a origem vem da “*Gestaltung*”, palavra alemã utilizada na década de 1970 referindo-se a um conceito amplo para descrever a materialização de uma ideia. Posteriormente, Cardoso (2008) apresenta a origem da palavra *design* na língua inglesa, que aborda tanto a ideia, a intenção quanto configurações, arranjos e estruturas. Santos (2009) aponta que apesar de abrangente e com a existência de diferentes conceitos, há uma convergência para caracterizar o *design* como atividade geradora de produtos e serviços fundamentais para qualidade de vida e bem-estar das pessoas.

O *design* envolvendo a criação de produtos abrange o desenvolvimento de projetos previamente estudados em um cuidadoso planejamento alinhado à estética, à funcionalidade, à ergonomia e às emoções. No mundo competitivo empresarial, o *design* precisa ir além da produção de beleza, tendo como foco, também, entregar soluções efetivas aos problemas propostos, contribuindo para o desenvolvimento das empresas e seus objetivos de negócios (Golfetto; Fialho; Pellizzoni, 2019). Os casos da Mesa Taça e da Mesa *Pet* demonstram como o *design* se tornou uma orientação estratégica para a cooperativa, não apenas na produção de peças, mas também na reorientação do seu modelo de negócio.

O conceito de gestão do *design* foi apresentado por Bernsen (1987), definido como um processo de criação, sendo um elemento funcional no planejamento estratégico da empresa, em que os produtos possuem valor simbólico, expressam-se através de sua forma, de sua

função, de seu material, das maneiras como é apropriado, bem como por meio dos valores estéticos, políticos e ideológicos.

Teixeira (2009) definiu o *design* como uma atividade que planeja, cria e desenvolve produtos e serviços, visa atender às necessidades do produto, clientes e usuários, verificando oportunidades de mercado e propondo soluções criativas, inovadoras e estratégicas.

Fialkowski e Kistmann (2016) veem o *design*, atualmente, como um conjunto de diagnóstico, de coordenação e negociação, que identifica maneiras pelas quais o *design* pode contribuir para o desenvolvimento estratégico de uma empresa, interagindo com os setores de produção e finanças. O *design* não trata especificamente de criar um novo produto, ele também está relacionado a melhorias e a projetar com objetivo de alcançar um público específico a partir dos recursos e *background* disponível ao *designer*.

O trabalho do *designer* supera as considerações funcionais e formais e atua estrategicamente nas organizações para compreender o comportamento do mercado e as percepções dos consumidores. Entre suas contribuições estão a otimização para redução da quantidade de matéria-prima, harmonização de desenhos e cores, combinação de materiais e adequações no processo de fabricação, comunicação por meio do objeto, direcionamento à percepção dos clientes a partir do emprego da sua criatividade e conhecimentos anteriores para melhoria e desenvolvimento dos objetos atuais e a criação de novos produtos.

O *design* de um produto envolve estética, funcionalidade e dimensões emocionais e possui, entre seus objetivos, construir uma relação entre produto e usuário, sendo concebido também como uma ferramenta estratégica. A estratégia empresarial afeta diretamente a inovação de produtos que possibilitam às organizações um caminho para a melhoria do seu desempenho financeiro e econômico a partir do aproveitamento de suas capacidades organizacionais existentes e ou a exploração de novos negócios e oportunidades (Castillo; García, 2021).

Portanto, o *designer* tem função estratégica nas organizações e sua capacidade de absorção das informações do ambiente externo e reconhecimento dos valores internos possibilita a criação de novos produtos que transmitam a mensagem desejada, valorizem a produção alcançando a percepção do usuário, estabelecendo uma conexão com suas experiências e emoções.

Assim, a próxima seção apresenta os estudos da teoria C-K como um caminho possível ao *designer* no processo de criação e inovação através da expansão conjunta dos espaços de conceitos e conhecimentos ao formular proposições de novos produtos a partir de suas intenções e objetivos iniciais.

2.3.2 Teoria C-K

A teoria C-K foi apresentada inicialmente na *International Engineering Design Conference*, na cidade de Estocolmo. O texto trouxe uma crítica ao *design* como apenas um modelo de raciocínio, acrescentando que os estudos e desenvolvimentos de *design* necessitam de uma visão abrangente, envolvendo os aspectos racionais, mas também os culturais, organizacionais e sociais, em que a expansão do conhecimento é uma necessidade lógica em qualquer processo (Hatchuel; Weil, 2003).

A teoria C-K propõe uma contribuição ao *design* e à criatividade pois, segundo seus autores, as teorias do *design* e de resolução de problemas são incapazes de explicar projetos que são inovadores. Essa limitação é superada ao se analisar o processo criativo da Mesa Taça. A peça não foi o resultado de um problema pré-definido, mas de uma 'disjunção' intencional ($C \rightarrow K$) entre o conceito de um presente personalizado e o conhecimento sobre os gostos da presidenta, permitindo uma inovação nas peças produzidas. A teoria envolve uma distinção formal entre espaços de “*Concepts*” (C) e espaço de “*Knowledges*” (K), modelando a dinâmica do *design* como uma expansão conjunta de um espaço de Conceitos e um espaço de Conhecimento (Hatchuel; Weil, 2003).

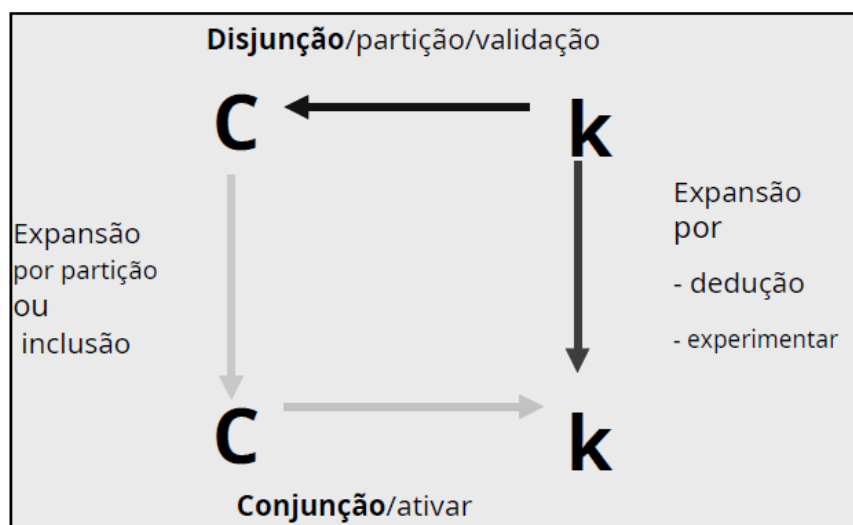
A primeira etapa para criação de um projeto ou pesquisa em *design* é a formulação de ideias, especificações e conceitos; assim, nesse momento, não há uma definição exata do que será projetado, ainda restam ambiguidades sobre as propriedades desejadas para o objeto. Nesse momento, assume-se o espaço do conhecimento disponível ao *designer* ou projetista, através de proposições de objetos parcialmente conhecidos. Os conhecimentos podem ser expandidos, alterados com o tempo; já os conceitos podem ser particionados ou incluídos (Hatchuel; Weil, 2003).

O conhecimento é denominado na teoria como espaço K, ou espaço de conhecimento K, onde o *designer* faz suas proposições pela lógica padrão de verdadeiro ou falso, tornando-o, assim,

um espaço de referência. Já o espaço de conceito – C, é uma preposição ou grupo de proposições que não têm *status* lógico em K; posto isso, quando um conceito é formulado, é impossível provar que é uma proposição em K, pois, se não há conceito, o *design* se reduz apenas ao conhecimento passado. O *design* é o processo pelo qual um conceito gera outros conceitos ou é transformado em conhecimento, ou seja, proposições em K (Hatchuel; Weil, 2003).

Os conceitos confirmam a existência de um objeto ainda desconhecido, mas com algumas propriedades desejadas pelo *design*, formando o ponto de partida para o processo de desenvolvimento de um projeto. Nessa perspectiva, são necessários quatro operadores que se relacionam entre si no processo de *design*, sendo eles: $C \rightarrow K$, $K \rightarrow C$, $C \rightarrow C$, $K \rightarrow K$, de acordo com a Figura 2 a seguir, que representa a distinção entre C e K.

Figura 2 – O Quadro do *Design*



Fonte: Hatchuel; Weil, 2003.

A Figura 2 apresenta a possibilidade dos quatro operadores ($C \rightarrow K$, $K \rightarrow C$, $C \rightarrow C$, $K \rightarrow K$) moverem-se entre si dentro dos espaços de conhecimento e conceitos, em um processo de desenvolvimento de produto. A transformação de K em C é chamada de disjunção, e o inverso, tendo C transformado em K, recebe o nome de conjunção (Hatchuel; Weil, 2003).

Os *designs* começam com uma disjunção e “terminarão” convencionalmente apenas se alguma conjunção existir e for julgado K relativamente como “uma solução”. A interação entre os operadores C e K estão assim definidas (Hatchuel; Weil, 2003):

$C \rightarrow K$: Este operador permite buscar o conhecimento para entender um conceito C sem *status* lógico. Ele cria um “conjunto” quando um projeto é finalizado, isto é, quando um conceito final faz sentido, ele torna-se parte do espaço do conhecimento K ;

$K \rightarrow C$: Este operador adiciona ou subtrai o conhecimento K para conceitos no espaço C e, em seguida, gera alternativas no espaço C . Ele cria “divisões” quando se transforma propostas ou hipóteses do espaço K em um conceito, trata-se de criar o desconhecido a partir do conhecido;

$C \rightarrow C$: Este operador permite a criação de alternativas de conceitos seguindo as regras da teoria dos conjuntos (separação ou inclusão). É também este operador que permite criar conceitos a partir de outros conceitos. Isto é particularmente o que fazemos quando somos criativos e discutimos ideias.

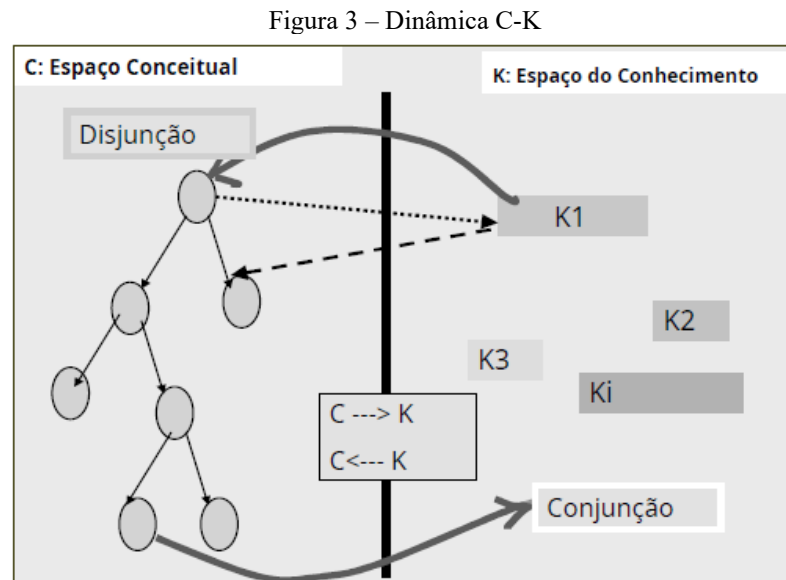
$K \rightarrow K$: Este operador permite uma auto expansão do espaço K . Ele reordena operações que permitem que um novo objeto seja integrado a outros objetos antigos, sem criar perda de significado e/ou sentido. Corresponde à produção de conhecimento (novo ou não para o *designer*) de outros conhecimentos. Essa expansão é possível por inferências lógicas como indução e dedução.

A intenção de projetar e as ações a partir daí visam levar um conceito para uma forma real ($C-K$), ou seja, em *status* lógico em K . Os autores Hatchuel e Weil (2003, página) apresentam o seguinte exemplo:

[...] quando, por exemplo, algum cliente formula um requisito e um *designer* responde por uma proposta. Em nossa estrutura, a formulação dos ‘requisitos’ é uma primeira formulação de conceito que é expandida pelo *designer* em um segundo conceito que é chamado de proposta. Este último sendo uma nova partida de *design* para o *designer* ou para outros atores de *design*. Além disso, em nossa teoria, a lógica da ‘intenção’ está embutida na definição de um conceito.

De acordo com Hatchuel e Weil (2003), os espaços baseados em conceitos (C) possuem uma estrutura em árvore, pois apenas são permitidas partições e inclusões, enquanto em conhecimento (K) pode ser diferente. Qualquer expansão em C é dependente de K e reciprocamente. Qualquer escolha para expandir ou não em C depende de K . Por outro lado, qualquer criação em K requer viajar por algum caminho em C . Com base no conhecimento existente (K_0), um conceito inicial (C_0) é desenvolvido. As transições para o espaço K são necessárias para encontrar novos conhecimentos (K_1) que, por sua vez, podem reformular os conceitos em conceitos alternativos ($C_1, C_2...$). O raciocínio de *design* termina quando um conceito é totalmente especificado por

uma sucessão de atributos e aceito como verdadeiro em K (há uma 'conjunção'), ou seja, trabalhar as expansões combinadas de Conceitos e Conhecimentos, conforme apresentado na Figura 3, que segue.



Fonte: Hatchuel; Weil, 2003.

Assim, os autores argumentam que as passagens do espaço de conceito para o de conhecimento, C-K, e o inverso, K-C, permitem gerar conhecimento adicional e conceitos originais. Acrescentam que a teoria C-K trouxe uma nova perspectiva sobre a criatividade visual usual de definição de *design*, oferecendo uma forma de raciocínio em que se pode pensar em algo que é parcialmente conhecido e expandi-lo para uma definição conhecida (Hatchuel; Masson; Weil, 2017).

Por fim, destaca-se a existência de dois tipos principais de inovações, as “conceituais”, baseadas na premissa de que, ao desenvolver o projeto, todo conhecimento necessário já está disponível, mas os conceitos não haviam ocorrido às pessoas que, quando se deparam com o resultado de um *design* inovador, têm a seguinte reação: “por que não pensamos nisso antes”! A segunda é denominada “ciência aplicada”, que envolve conhecimento sofisticado com desenvolvimento conceitual limitado e são típicas do mundo tecnológico. As pessoas que não são especialistas reconhecem o conceito, mas não são capazes de explicá-lo; elas não se surpreendem, mas podem ficar fascinadas (Hatchuel; Masson; Weil, 2017).

Assim como a aplicação da teoria C-K tem o potencial para gerar inovações e desenvolvimento de novos produtos, é importante salientar que os produtos podem ser explorados estrategicamente em uma relação com o usuário que envolve questões emocionais, funcionais e estéticas como será discutido no próximo capítulo.

Por tanto, a presente tese argumenta que a Teoria C-K é o principal mecanismo pelo qual a estratégia, sob a lente da SAP, se materializa na CDG. O ciclo C-K como uma prática estratégica, onde a interação entre os espaços C! e K! reflete as ações e intenções dos artesãos. Essa articulação é determinante, pois ela permite ir além da mera constatação de que a estratégia emerge do cotidiano e nos capacita a explicar como e por que algumas dessas práticas de *design* geram inovações bem-sucedidas. O sucesso ou fracasso das inovações reside na capacidade dos artesãos de equilibrarem a expansão de novos conceitos com o aprofundamento do conhecimento, particularmente em relação às dimensões funcional, estética e, fundamentalmente, emocional do *design* do produto.

2.4 Dimensões Emocional, Funcional e Estética do Produto

Esta seção apresenta os estudos sobre desenvolvimentos de produtos a partir das perspectivas das dimensões emocional, funcional e estética, onde o *designer* busca explorar estrategicamente a relação que o usuário estabelece com o produto em diversas dimensões, tornando o desenvolvimento de novas peças estratégico para as organizações.

2.4.1 Dimensão Emocional

As pesquisas envolvendo *design*, até então focadas em funcionalidades e ergonomia, avançaram consideravelmente a partir dos anos 2000 (Moraes, 2006; Cara, 2010; Anastassakis, 2012), ao incorporar o estudo das emoções no desenvolvimento de projetos e produtos. Algumas teorias foram construídas visando relacionar o *design* e as experiências subjetivas do indivíduo ao utilizar e interagir com o objeto, com foco específico nas emoções. O estudo proposto por Norman (2004) vem ressaltar que o *design* associado à emoção proporciona uma experiência prazerosa, levando o produto a estabelecer relações emocionais com seus usuários, podendo isso ocorrer em diferentes níveis. A partir dessa perspectiva, o

sucesso da Mesa Taça pode ser compreendido pela sua capacidade de evocar emoções e memórias nos clientes como um fator-chave de sua performance, algo que faltou à Mesa *Pet*.

Norman (2004) expôs seus estudos, nos quais o foco foi compreender como as pessoas utilizam informações e como esse processo influencia as emoções. O autor sugere que as emoções estão ligadas a três níveis de processamento, os quais denominou de: visceral, que se relaciona à percepção direta; comportamental, que envolve respostas automáticas emitidas pelo usuário; e o nível reflexivo, ligado ao pensamento consciente.

O nível visceral atende a uma parte primitiva do cérebro e está ligado ao despertar de afetos positivos – como lugares termicamente confortáveis e iluminados, cores brilhantes e objetos simétricos, arredondados – ou negativos, como barulhos muito altos, temperaturas extremas e mau cheiro. Assim, para o autor, o *designer*, ao projetar nesse nível, precisa compreender as sensações das pessoas frente ao objeto ou produto (Norman, 2004).

O uso dos objetos está diretamente ligado ao *design* comportamental, sendo que o que realmente importa é a *performance*, deixando de lado a aparência e a racionalidade. Nesse nível, o *designer* deve considerar a função do produto e a facilidade ao usar. Muitos produtos falham “porque *designers* e engenheiros são comumente autocentrados e acreditam dominar as respostas para os problemas de uso. O *design* comportamental, por outro lado, deveria ser centrado nas pessoas, nos usuários, desde a concepção do projeto” (Norman, 2008, p. 57).

A cultura, significados e memórias, são contemplados no nível reflexivo, no qual o *designer*, ao projetar, precisa refletir sobre a compreensão que os usuários têm em relação aos elementos dos objetos. O desejo por peças exclusivas e marcas famosas é exemplo que está presente nesse nível, não estando ligado a sensações biológicas (viscerais) ou de uso (comportamental), e sim culturais. Aqui se pressupõe que o *designer* precisa entender o significado, para as pessoas envolvidas na decisão, de comprar um produto que pode envolver, entre outros, o prestígio e a exclusividade. Portanto, esse modelo analítico em três níveis propicia uma importante contribuição aos *designers* nas questões relevantes: a percepção do usuário frente ao uso, emoções e significados dos produtos.

2.4.2 Dimensão Funcional

Os aspectos funcionais de um produto envolvem a eficiência e o desempenho técnico de suas funções. As funções exercidas pelo produto criam um relacionamento com o usuário a partir do uso. A função prática deve preencher as condições necessárias para garantir o correto funcionamento do produto e atender às necessidades do usuário (Löbach, 2001).

O *designer* tem como desafio entender quais as funções que um objeto alcança na relação com o usuário e como se pode agregar valor e utilidade a essa relação, agindo estrategicamente. As funções do produto estão ligadas ao que ele pode desempenhar e gerar experiências para o usuário. As funções são traduzidas em benefícios e experiências quando ocorre a interação com o usuário.

A partir do uso, os produtos podem assumir funções decorativas, simbólicas, estabelecendo relações com o usuário e sendo considerados “objetivos vivos”, capazes de alterar o estado emocional das pessoas e influenciar suas experiências. Essa relação entre produtos e usuários foi estudada pelo autor Jordan (2007), onde o produto precisa cumprir as tarefas úteis para as quais foi desenvolvido, como por exemplo, no caso de uma mesa, apoiar materiais, reunir pessoas em seu entorno, como apoio de talheres, entre outros. Para Norman (2008), a facilidade de uso, a eficácia e o desempenho do produto são fatores-chaves que impactam diretamente na experiência do usuário.

De acordo com Jordan (2007), os produtos de consumo podem ser classificados como satisfatórios ou insatisfatórios, onde podem ser funcionais e não ter boa usabilidade devido à complexidade de manuseio, a difícil compreensão de suas funções, acessibilidade e conforto. É preciso considerar que alguns produtos necessitam de alguma técnica, prática ou até mesmo o desenvolvimento de aprendizado para seu correto uso, como por exemplo em equipamentos eletrônicos e sofisticados.

O terceiro nível trata do prazer e da satisfação; os usuários estabelecem uma relação com o produto indo além das suas funções e usabilidade. Esses produtos têm a capacidade de despertar sentimentos e emoções e até mesmo alterar o estado de humor das pessoas.

A relação entre usuário e objeto envolve quatro tipos de prazeres: físico, social, psicológico e ideológico. O prazer físico está relacionado ao dimensionamento do produto, uso de materiais, texturas, tamanho e disposição espacial no ambiente. Já o prazer social aborda a relação do

usuário com o produto e com terceiros, como por exemplo amigos e familiares, envolvendo o *status* e a imagem de quem o possui e, entre as funcionalidades, está a capacidade de fomentar a interação social e o pertencimento a um grupo, podendo também representar um estilo de vida. Durante a interação cliente-produto, as reações emocionais e cognitivas formam o prazer psicológico, preferências estéticas, assim como a cultura, valores pessoais, uso de materiais sustentáveis e experiências anteriores definem o prazer ideológico (Jordan, 2007).

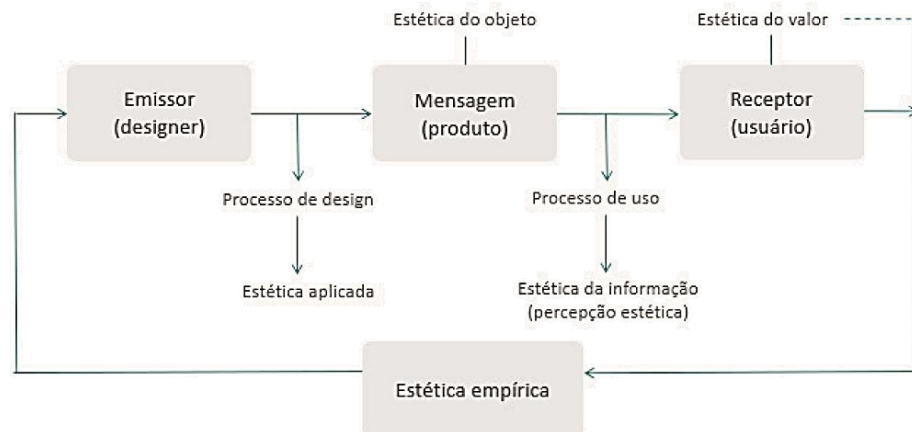
Portanto, a relação entre usuários e produtos pode ser explorada estrategicamente pelos *designers*, a partir da construção de artefatos tecnicamente direcionados ao usuário e suas preferências. Os atores envolvidos no desenvolvimento estratégico e de produtos têm a oportunidade de refletir quais atributos estarão em sintonia com usuários e organização.

2.4.3 Dimensão Estética

A palavra estética tem origem grega – “*aisthesis*” –, que significa percepção sensorial, e está relacionada à aparência do produto, que envolve cores, formas e, em especial, a percepção do usuário sobre o objeto a partir do processo visual e de conscientização, podendo despertar sentimentos decorrente de experiências, ligações culturais, valores e emoções vivenciadas anteriormente pela pessoa que interage com o objeto. De acordo com Löbach (2001), a estética pode ser considerada como uma ciência das aparências, percebida pelos sentidos humanos em um processo subjetivo, sendo parte de um sistema sociocultural no qual existe, também, o valor simbólico, pela identificação do contexto e de atributos sociais, econômicos e religiosos.

Ao se projetar um objeto, uma relação é criada, tendo o *designer* como emissor de uma mensagem, através do produto, e o usuário como receptor, através da estética do objeto. A função estética de um produto é criada a partir das condições de percepção do indivíduo em que o *designer* contribui para que a pessoa reconheça o ambiente artificial que a cerca. Assim, a função estética do produto é um aspecto psicológico da percepção sensorial durante o seu uso (Löbach, 2001).

A Figura 4, a seguir, desenvolvida por Löbach (2001), mostra a interação criativa entre *designer*, produto e usuário, a partir da teoria da informação dirigida ao *design*, apresentando o processo de comunicação estética e o relacionamento entre os atores.

Figura 4 – Comunicação Estética do *Design*

Fonte: Löbach, 2001.

O *designer*, em seu processo criativo, age como um emissor de mensagens, nas quais pode abordar raízes culturais, sentimentos e emoções e marcações territoriais, sendo o produto a materialização e o veículo de entrega da mensagem ao usuário receptor que, pela visão, capta a imagem e, pela percepção, a torna consciente e a transforma em sentido a partir de suas experiências anteriores, em uma estética empírica.

As funções estéticas de um produto associam-se às funções simbólicas que conectam as experiências e emoções vividas anteriormente pelo usuário. Para que isso possa ocorrer, é preciso o emprego de aspectos estéticos como forma, cores, superfícies que remetam ao cliente/comprador, associação de ideais e conceitos considerando sua percepção (Löbach, 2001).

As funções estéticas são determinadas pelos significados percebidos nos produtos, que são transmitidos pela sua forma e acabamento, representação cultural, contexto social e ambiental. A forma de um objeto envolve três aspectos principais, sendo: a aparência, que está ligada à percepção do olhar; a configuração, que envolve o arranjo das partes; e a estrutura, como dimensão construtiva (Cardoso, 2013).

No contexto da CDG, essa compreensão da estética como um veículo de significado é fundamental. As peças tradicionais, por exemplo, como a "Mulher Rendeira" ou o "Violeiro", materializam a representação cultural e o contexto social do sertão mineiro, transmitindo um valor que transcende sua função utilitária. Já a Mesa Taça, embora não evocasse a literatura roseana, utilizou a sua forma (aparência de taça) e estrutura (dimensão construtiva para armazenar rolhas) para transmitir um novo significado ao usuário. Ela se tornou um objeto

que reflete a vivência e as memórias de quem a possui. A Mesa Pet, por sua vez, demonstrou que a estética, quando desvinculada dessa função simbólica, é insuficiente para sustentar um produto no mercado. O objeto, apesar de bem construído, não conseguiu estabelecer uma narrativa ou significado que justificasse sua aquisição além da utilidade básica.

Assim, a trajetória de um produto estará ligada à trajetória estratégica de uma organização. A reflexão sobre o contexto e os atributos desejados pelos usuários têm o potencial para moldar as ações estratégicas de resposta pelos atores envolvidos. Os *designers* necessitam ter uma especial atenção aos atributos técnicos de um artefato associados ao direcionamento estratégico da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi desenvolvido na CDG, fundada em 1996 na cidade de Curvelo, Minas Gerais, localizada a 170 km da capital mineira. Trata-se de uma cooperativa de artesãos com foco na produção e comercialização de peças em nível artístico, inspiradas na cultura sertaneja e na literatura roseana. O principal objetivo, desde sua fundação, é gerar oportunidades a jovens em situação de vulnerabilidade, estimular a criatividade e o desenvolvimento humano e profissional.

A investigação foi realizada com base na metodologia de estudo de caso longitudinal, com análise em tempo real, no período de agosto de 2019 a junho de 2023, em uma abordagem qualitativa com o propósito de investigação (Yin, 1989). O método permitiu uma imersão aprofundada nos temas e a abstração dos significados que os cooperados atribuíram aos acontecimentos, ao considerar diretamente suas falas e ações. A abordagem de estudo de caso longitudinal permitiu uma análise profunda e em tempo real dos fenômenos, observando e interpretando as ações dos atores sem a intervenção direta no processo.

A coleta dos dados partiu de uma investigação empírica por meio de uma variedade de métodos qualitativos, utilizando a observação pessoal em tempo real, sem interferência nas ações, incluindo a participação em reuniões, rodas de conversa, discussões relacionadas ao processo criativo e direcionamento estratégico, além de entrevistas com artesãos da cooperativa, funcionários do setor administrativo, clientes, na grande maioria de maneira informal e aberta, especialmente durante o desenvolvimento da produção e intervalo para descanso. Houve também o acompanhamento do atendimento de vendas e entrevistas retrospectivas sobre a fundação da cooperativa e o Projeto Ser Criança, além da pesquisa de documentos internos e relatórios técnicos.

A utilização de entrevistas semiestruturadas em profundidade teve como objetivo abstrair os significados que os entrevistados atribuíam aos acontecimentos, levando a uma imersão nos temas abordados (Tarozzi, 2011).

A análise dos dados contou com a elaboração de relatórios e memorandos a cada fato que emergia durante a investigação, e que foram importantes para a organização e interpretação dos dados empíricos influenciados pela teoria fundamentada.

As proposições teóricas não foram construídas previamente à pesquisa. Elas foram emergentes e indutivamente descobertas e estabelecidas por meio de uma análise cuidadosa dos casos, das observações e verbalizações que são apresentadas no decorrer do texto, dos dados de arquivos e relatórios, seguindo assim os princípios da *Grounded Theory* (GT). Foram fundadas em dados a partir da exploração empírica, prestando atenção ao que emerge do campo de pesquisa (Tarozzi, 2011). Para alcançar a teorização embasado nas categorias emergentes, recorreu-se aos estudos dos conceitos disponíveis da estratégia como prática em uma agenda de vinte anos e os atuais desafios, a discussão das estratégias adotadas em diferentes modelos econômicos e a trajetória de desenvolvimento de produtos estrategicamente, envolvendo o *design* e a teoria C-K. Portanto, a análise, neste estudo, envolveu o trabalho dos dados empíricos guiados pelas categorias de análises emergentes e a literatura existente.

3.1 Fases da Pesquisa

A pesquisa iniciou-se com as visitas à CDG, estabelecendo-se, no primeiro momento com os cooperados, a intenção de entender o histórico, o funcionamento, o processo de produção, as estratégias utilizadas e como era feita a gestão, sem fixar compromisso específico de acompanhar uma área em detrimento de outra ou teorizar qualquer questão. A ideia era acompanhar, em caráter exploratório, os anseios dos artesãos e o que era mais relevante naquele momento para eles.

O início foi marcado pelo acompanhamento da “Roda”, que é uma forma pedagógica utilizada desde o princípio da cooperativa, com o objetivo de apresentar, debater, planejar, expor e compartilhar tudo o que acontece na cooperativa. A “Roda” acontece toda segunda pela manhã e também é utilizada para resolver situações de adequação da produção, tomada de decisões e tudo que precisa envolver um grupo de pessoas.

Alguns momentos trataram, em especial, do planejamento, da participação em feiras de artesanato, qualidade das peças produzidas, receitas e despesas, retiradas financeiras, atraso

no pagamento de contas. A questão envolvendo a sustentabilidade financeira sempre estava presente nas reuniões, com repetidas exposições da necessidade de garantir renda aos cooperados.

Com a recorrência do tema financeiro, foram iniciadas as “conversas informais” com os artesãos e com os responsáveis pelo setor administrativo, a fim de compreender a real situação. As falas manifestavam grande dificuldade em quitar compromissos na data de vencimento, uma remuneração pouco satisfatória, que levava o cooperado a desistir e procurar um emprego regido pelas leis trabalhistas. O segundo passo foi verificar documentalmente o fluxo de caixa e o tamanho real do endividamento, que envolvia fornecedores, impostos e empréstimos bancários.

A segunda fase foi dedicada à realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade, com a finalidade de identificar o planejamento e as perspectivas para a continuidade do funcionamento da cooperativa, mesmo com o baixo volume de vendas. Foram entrevistados a presidenta, diretores e coordenadores, até que a importante questão foi levantada pelo pesquisador: “diante de tanta dificuldade financeira, como a cooperativa sobreviveu 24 anos até aqui?” A resposta para essa pergunta deu início a mais uma fase da pesquisa.

A próxima fase, a terceira, buscou compreender, em um acompanhamento retrospectivo, quais eram as fontes de receitas, despesas, remuneração e a saúde financeira ao longo desse período. Para tanto, foram utilizadas consultas a documentos internos, vídeos institucionais, relatórios, livros-caixa, registro de participação em editais e entrevistas semiestruturadas em profundidade.

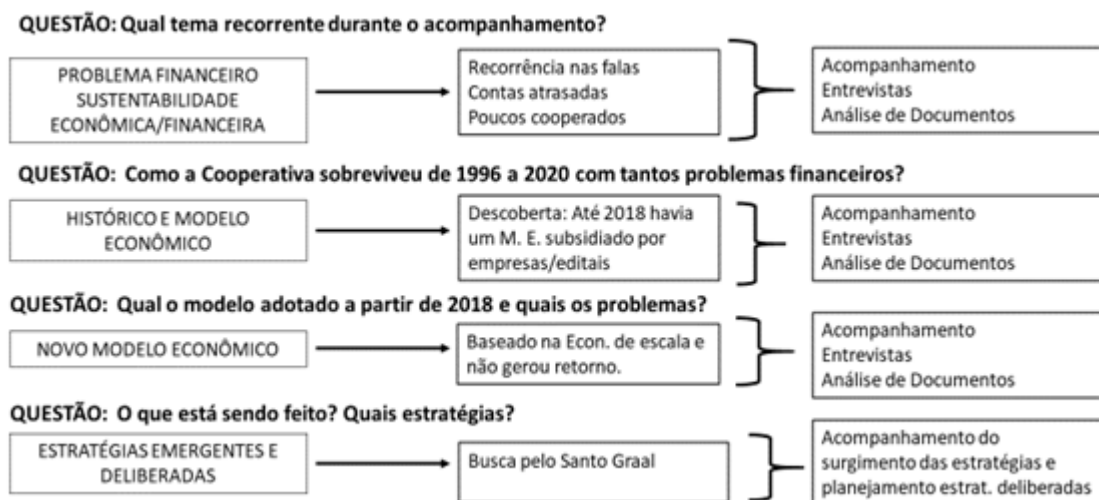
A descoberta para a questão levantada remontou ao período pré-cooperativa, com o Projeto Ser Criança, e a participação da ONG Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento – CPCD no apoio técnico e financeiro para constituição e acompanhamento. A informação de grande importância foi a identificação de dois modelos de gestão ao longo dos anos. No primeiro modelo econômico, a cooperativa vendia sua produção, mas tinha como principal fonte de receita a subvenção, com o recebimento de recursos financeiros de grandes empresas por intermédio da participação em editais. O segundo modelo foi uma inversão, em que as multinacionais deixaram de promover editais de apoio, reduzindo drasticamente a entrada de capital na cooperativa, e as vendas da produção própria obrigatoriamente tornaram-se a

principal fonte de receita. Os fluxos de caixa mostraram que, a partir do ano de 2018, primeiro ano sem aporte das multinacionais, a saúde financeira começou a se fragilizar.

As observações e conversas informais, agora com olhar mais atento ao direcionamento para soluções financeiras, marcaram a quarta fase da pesquisa. Nesta, foi identificado o incentivo à criatividade dos artesãos a partir dos estímulos nas reuniões, projeto de reconhecimento por novas peças apresentadas, tornando-se, assim, o principal direcionamento em busca de alavancar vendas.

Durante a continuidade das investigações, a partir do mês de setembro de 2019, foi possível acompanhar em tempo real o surgimento da Mesa Taça, sua comercialização e o sucesso inesperado, a criação da Mesa *Pet*, em uma abordagem formal para replicar o que foi bem-sucedido e o fracasso da tentativa, como será apresentado nas seções posteriores. Para que isso fosse possível, foram mantidos os métodos de observação, participação em reuniões, conversas informais e entrevistas, além de verificação documental, como relatório de vendas, postagens em redes sociais e fluxo de caixa. A Figura 5 mostra os principais questionamentos que direcionaram o aprofundamento da trajetória da CDG.

Figura 5 - Questões Norteadoras Problema Prático Cooperativa Dedo de Gente



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

As questões norteadoras direcionaram as entrevistas semiestruturadas, ver APÊNDICE A: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS, e associadas a GT, contribuíram

para captar as categorias emergentes do campo de pesquisa. A seguir será apresentado como as categorias de análises emergiram e integração com a literatura existente.

A GT foi fundamental para definir a categoria central do estudo: as práticas estratégicas dos cooperados, bem como a identificação dos principais acontecimentos como alteração do modelo econômico e a criação das mesas *Taça* e *Pet* que emergiram durante o acompanhamento em tempo real do campo.

A partir das questões norteadoras, neste momento, ficou claro que a dificuldade financeira, com o fim do financiamento privado, levou à adoção de um novo modelo econômico, mas essa situação fez emergir uma nova categoria: as práticas estratégicas dos cooperados, adotadas para sobrevivência financeira da cooperativa. A nova categoria suscitou como uma investigação central, levando a uma busca na literatura sobre *Strategy as Practice* com o objetivo de compreender como as ações cotidianas são transformadas em estratégias. Assim, a categoria central do estudo foi definida. No entanto, durante o acompanhamento do campo, o pesquisador teve a oportunidade de presenciar em tempo real o surgimento de novas categorias. A criação da mesa *Taça*, despreziosa para a pesquisa, revelou-se um sucesso inesperado aos artesãos e despertou atenção do pesquisador. O sucesso para os cooperados foi representado pelo volume de vendas e conseqüentemente o aumento de receitas e o equilíbrio financeiro.

Ao longo do acompanhamento da produção e comercialização da mesa *Taça*, as novas práticas dos cooperados remeteram à categoria central da pesquisa: práticas estratégicas, observadas em um direcionamento para produção de novas peças, com incentivo a criatividade, mas com especificações pré-definidas. As predefinições encorajaram o pesquisador a investigar mais a fundo essa prática e mergulhar nesse universo para captar quais eram os atributos entendidos pelos artesãos como fator de sucesso da mesa. Através da observação, conversas informais e acompanhamento da “Roda” emergiu uma nova categoria: as dimensões estética, funcional e emocional como aspectos preponderantes para o sucesso segundo os artesãos. Nesse momento, foi novamente necessário recorrer à literatura, agora com os estudos sobre desenvolvimento de produtos, como, por exemplo, Lobach (2001) e Norman (2004).

A terceira categoria emergiu a partir da continuidade de observação das práticas empregadas pelos cooperados, no desenvolvimento da mesa *Pet*, com a tentativa de reproduzir o sucesso da mesa Taça, mas que acabou fracassando. Os artesãos se mostraram surpresos com o fracasso de vendas da mesa *Pet*, pois haviam reproduzido os principais atributos do artefato anterior. Para compreender essa terceira categoria, a busca pela literatura foi direcionada aos estudos da criatividade e inovação a partir do pensamento inventivo dos artesãos que culminou com encontro dos estudos de Hatchuel; Masson; Weil (2004, 2017) abordando a teoria da expansão dos conceitos e conhecimentos do *designer* ao projetar.

Portanto, através de observações, entrevistas, levantamento de dados históricos, dados financeiros e de produção, foi possível identificar a real necessidade, que sempre aparecia como sendo a financeira, e definir as categorias de análise central. Porém, descobriu-se que o modelo econômico era um grande desafio, pois sofreu uma ruptura, uma vez que, entre 1996 e 2017, existiu sob financiamento e subvenção de multinacionais e governo; quando esse período chega ao fim, passou a ser baseado na lógica comercial de escala. Assim, buscou-se na literatura as bases para discutir sobre a estratégia como prática, os modelos econômicos, o desenvolvimento de produtos, criatividade e inovação do *designer* e o *design* emocional, para construção do quadro teórico.

4 ESTUDO DE CASO

O capítulo 4 integra o estudo de caso desenvolvido nesta pesquisa e inicia com a apresentação do histórico da CDG, a sua ligação com a literatura roseana e motivação inicial do Senhor Tião Rocha ao criar o projeto Ser Criança que deu origem às primeiras fabriquetas. É apresentado também a organização criativa da cooperativa, o desenvolvimento de suas peças artesanais e seu modelo econômico. Todo esse percurso é necessário para compreender as trajetórias estratégicas e de produtos.

4.1 Histórico da Cooperativa Dedo de Gente

O senhor Tião Rocha, antropólogo de formação e autointitulado educador popular (por opção política), folclorista (por necessidade), mineiro (por sorte) e atleticano (por sina), foi professor por muitos anos e atuou em diversos níveis de formação até chegar à Universidade Federal e se inquietar com a forma de ensino. Segundo o próprio Tião Rocha, “a universidade precisa sair da ensinagem e passar para a aprendizagem”. Em 1984, após se exonerar do cargo de professor federal da Universidade de Ouro Preto, fundou o Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento (CPCD, 2012, p. 32), com a missão de “promover educação popular e o desenvolvimento comunitário a partir da cultura, tomada como matéria-prima de ação institucional e pedagógica”.

O CPCD cumpre o papel de fomentar projetos em diversas cidades do Brasil, em um *design* de cooperação entre moradores de determinada comunidade, voltado à inovação social, e a CDG também fundada por Tião Rocha, é resultado de um desses projetos.

A primeira iniciativa foi buscar um local para o desenvolvimento da missão e, como um estudioso e apaixonado pela literatura roseana, Tião teve acesso a uma carta do escritor Guimarães Rosa enviada a um compadre, que dizia “[...] Adoraria ir, mas o senhor sabe, meu compadre, que Curvelo é a cidade capital da minha literatura [...]”. A partir daí, a cidade de Curvelo, Minas Gerais, virou o ponto de partida para o primeiro projeto do CPCD, denominado “Ser Criança”.

O Projeto Ser Criança, segundo o Relatório Técnico CPCD (2012), funcionava em horário complementar à escola formal, sendo um local onde crianças em situação de vulnerabilidade social moradoras da periferia aprendiam valores de convivência social, bem como a produzir seu próprio alimento e brinquedos e se divertir. Estudar brincando debaixo de uma árvore, plantar e comer, conversar e aprender, jogar e cantar, criar e ensinar, pintar e limpar, fazer e reciclar, cuidar do meio ambiente e da biblioteca, eram as principais atividades do dia a dia. Todas as atividades eram colaborativas e todas as decisões, gestão e resolução de problemas eram discutidas em conjunto.

As crianças participavam das atividades do Ser Criança a partir dos sete anos e os adolescentes com 14 anos encerravam a passagem pelo projeto. Assim nasceu a CDG, para acolher os adolescentes que poderiam aprender um ofício nas fabriquetas, gerar renda e serem inseridos no mercado de trabalho. As fabriquetas de produtos artesanais foram implementadas a partir dos saberes e da cultura local, mantendo a essência do projeto de origem. Então, passou a produzir peças artesanais que reproduziam o sertão e a literatura de Guimarães Rosa, desde a fundação em 1996 até os dias atuais, 28 anos depois.

Com o apoio da ONG CPCD, foram criadas as primeiras fabriquetas de produtos artesanais que retratavam a cultura sertaneja com a produção de peças de serralheria, marcenaria, bordados e arranjos florais, cartonagem, tinta de terra, compotas, geleias e licores, vassouras ecológicas e casinhas de passarinho a qual a fabriqueta recebeu o nome “Construtora & Imobiliária Pra Quem Sabe Voar”. Os jovens que entram para a cooperativa podem escolher a fabriqueta e o ofício de que mais gostam. O CPCD ofereceu estrutura, formação técnica e mão-de-obra administrativa para implantação e desenvolvimento da cooperativa. A CDG tem, desde o início, sua matriz na cidade de Curvelo, na região central do Estado, e duas filiais, sendo uma no Vale do Jequitinhonha, na cidade de Araçuaí, e outra na região metropolitana de Belo Horizonte, na cidade de Raposos.

Atualmente, a cooperativa é gerida por jovens artesãos e tem como foco principal a emancipação social, o desenvolvimento humano e profissional, o compromisso com a cultura sertaneja e o respeito ao meio ambiente. A venda dos produtos ocorre na participação em feiras de artesanato, duas lojas comerciais, mídias sociais e produção de peças por encomenda.

No entanto, as receitas geradas permitiam uma baixa remuneração aos cooperados e não eram suficientes para o pagamento dos custos e despesas correntes, o que leva à constante busca pelo desenvolvimento de novas estratégias para a sustentabilidade econômica e financeira. Entre as ações adotadas em busca de gerar receitas está o desenvolvimento constante de novas peças que possam atrair o interesse de potenciais clientes. Atividades internas, como a contação de histórias (baseadas na literatura roseana) e o Projeto “Fui eu que fiz”, são iniciativas para estimular a criatividade dos artesãos e oferecer reconhecimento àqueles que criam novas peças, que serão posteriormente comercializadas.

4.2 Organização Criativa da Cooperativa Dedo de Gente

O trabalho criativo da CDG é organizado de modo coletivo; os artesãos são os próprios artistas e trabalham especialmente em duplas, organizadas em fabriquetas e com produção por projetos, em uma cooperação horizontal.

O local onde se encontra a linha de produção da cooperativa desperta o interesse de várias pessoas, sejam elas empresários, apreciadores da arte e estudantes. A cooperativa promove visitas guiadas a grupos interessados em conhecer o projeto e também o espaço, que foi intencionalmente projetado para ser acolhedor e inspirador, conforme apresentado pelas figuras 6 a 8.



Fonte: Foto tirada pelo autor, 2021.

Figura 7 - Área de Produção



Fonte: Foto tirada pelo autor, 2022.

O espaço foi desenvolvido com a intenção de manter conexão com a principal inspiração para o desenvolvimento de novos produtos, a cultura sertaneja. O ambiente remete a um quintal ou a um sítio em uma área de sombra em meio às árvores frutíferas e esculturas. Ao percorrer o caminho da entrada até a linha de produção, o visitante irá se deparar com bancos debaixo das árvores para reuniões, frutas maduras para colher no pé e peças produzidas pelos artesãos, como a mulher rendeira, o violeiro e até um cavalo em tamanho real feito de sucata.

Figura 8 – Cavalo de sucata em tamanho real



Fonte: Foto tirada pelo autor, 2022.

Ao final do caminho encontra-se a linha de produção, que não tem equipamentos modernos e sofisticados, mas os tradicionais para solda, corte, pintura, medição e amarração. Na cooperativa, as ferramentas são tratadas como auxiliares para transformação da arte em material, não sendo elas determinantes para a estética ou padronização do produto. O ambiente é propício para a criatividade, remetendo à principal inspiração para criação das peças: a cultura sertaneja.

A CDG presa pelos valores cooperativos e o relacionamento interpessoal. O ambiente humano tem preservado os valores desenvolvidos no projeto Ser Criança que deu origem à cooperativa. Há regras inegociáveis, como o trabalho em dupla ou grupo, a proibição de usar palavras esdrúxulas e a prática de *bullying*. O planejamento e as decisões são resolvidos em conjunto durante a chamada “Roda”, com o objetivo de realizar uma reflexão coletiva.

A “Roda” é uma pedagogia implantada na cooperativa com objetivo de ser participativa e democrática. É um momento que ocorre debaixo de uma árvore, onde as pessoas ficam em círculos e são estimuladas a falar sobre o trabalho, dificuldades e todo e qualquer assunto que possam achar pertinente. Esse momento é sempre acompanhado pelos coordenadores de produção e pela pedagoga. As discussões envolvem as entregas da semana anterior, abordando qualidade, tempo gasto e pedidos atrasados.

Quando se trata do bem-estar físico, psíquico e emocional dos cooperados, há um acompanhamento individual. Os artesãos têm a liberdade de procurar os coordenadores e a pedagoga para tratar individualmente de assuntos sobre trabalho, família, dificuldades, problemas pessoais, sonhos e expectativas. Eles são estimulados a buscar essa reflexão individual e são chamados a conversar quando se percebe um comportamento diferente ou mesmo quando estão abatidos, sendo mantido um relacionamento de proximidade. Cada indivíduo possui um ritmo de trabalho e, na divisão de tarefas, esse tempo é respeitado, sendo acertado entre os artesãos a quantidade que cada um irá produzir considerando as habilidades, experiência e volume de produção habitual de cada um.

Há na cooperativa o espaço para a criatividade individual, que é incentivada pelo projeto “Fui eu que fiz”, no qual o artesão usa sua competência para desenvolver novas peças e recebe o reconhecimento dos seus companheiros e divulgação nas redes sociais.

Há entre os cooperados uma relação de confiança estabelecida ao longo dos anos, em que o trabalho é intencionalmente coletivo, aberto à reflexão, com o incentivo ao aprendizado permanente. As competências e habilidades são desenvolvidas entre os pares e com apoio do coordenador técnico. A produção de peças é feita sob encomenda de seus clientes e, principalmente, para exposição em suas lojas e para participação em feiras de artesanato. Não há um perfil profissional exigido, sendo o mais importante o interesse em aprender, já que as duplas são prioritariamente formadas por um jovem mais experiente que o outro em atividades específicas; assim, um aprende com o outro, em um clima participativo e de corresponsabilidade pela entrega e qualidade do produto, em uma cooperação horizontal.

Todas as segundas-feiras, os cooperados, a pedagoga, os coordenadores e representantes do setor comercial se reúnem na “Roda” antes do início das atividades de produção, para planejar as tarefas da semana, debater sobre as entregas, reclamações e elogios dos clientes, apresentar resultados, comprometimento com prazo e tarefas assumidas, e qualquer assunto que possa ser levado pelos membros.

A análise do ocorrido na semana anterior, o planejamento atual, as ideias de novos produtos, comportamento, produtividade e todo e qualquer tema é debatido. As necessidades de ajustes na produção ou comportamento são tratadas da mesma forma.

A produção não é regida por uma esteira, uma regra rígida ou imposição de metas. Os cooperados, o coordenador de produção e os representantes do setor comercial negociam as prioridades em conjunto e cada artesão tem a liberdade de assumir uma quantidade de peças a produzir durante a semana e definir a sua dupla de trabalho.

Os pontos tratados como estratégicos na cooperativa são a qualidade e a criatividade para desenvolvimento de novas peças. A criatividade é alimentada com referências aos artistas e figuras da literatura local, pesquisa na internet, memórias, paisagens, momentos de contação de história e leitura das obras de Guimarães Rosa, há momentos específicos para isso.

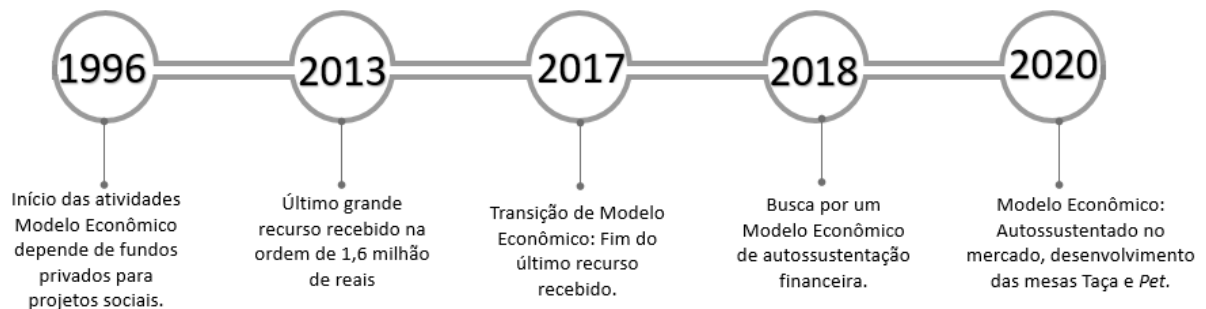
Os artesãos têm a responsabilidade de fabricar as peças conforme o planejamento inicial, mas também a liberdade, durante o dia, de separar momentos para tirar do papel sua inspiração e desenvolver novos produtos. Após produzidas, as peças são apresentadas na “Roda” para aprovação e sugestões de melhorias, levando em consideração a estética e funcionalidade. As

peças aprovadas são expostas nas lojas e divulgadas pelas redes sociais. Quando não aprovadas, o artesão recebe sugestões de adequações e volta à linha de produção para implementá-las.

4.3 Modelos Econômicos da Cooperativa Dedo de Gente

Neste capítulo será abordado as transformações do modelo econômico da CDG iniciado em 1996, dependente de fundos privados para projetos sociais. A partir de 2017 têm-se o início de uma transição com a busca de um modelo econômico de autossustentação financeira como foco maior na comercialização dos produtos, participação em feiras e criação de *showroom*. O modelo avança a partir de 2020 com o desenvolvimento das mesas *Taça* e *Pet* em uma lógica de produção voltada ao mercado consumidor. A Figura 10 apresenta a linha do tempo dos modelos econômicos da CDG.

Figura 9 - Linha do Tempo Modelos Econômicos Cooperativa Dedo de Gente



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

A figura acima representa a evolução do modelo econômico da CDG que trouxe grandes desafios e a necessidade de adaptação para a continuidade. Na sequência serão apresentados especificamente o modelo dependente de fundos privados e a busca por um modelo autossustentado no mercado.

4.3.1 O modelo dependente de fundos privados para projetos sociais

O modelo econômico da CDG foi constituído de forma alternativa aos modelos tradicionais das empresas capitalistas, não tendo fins lucrativos, visando promover a integração social pela via econômica, em uma organização autogestionária que prioriza os aspectos humanos em

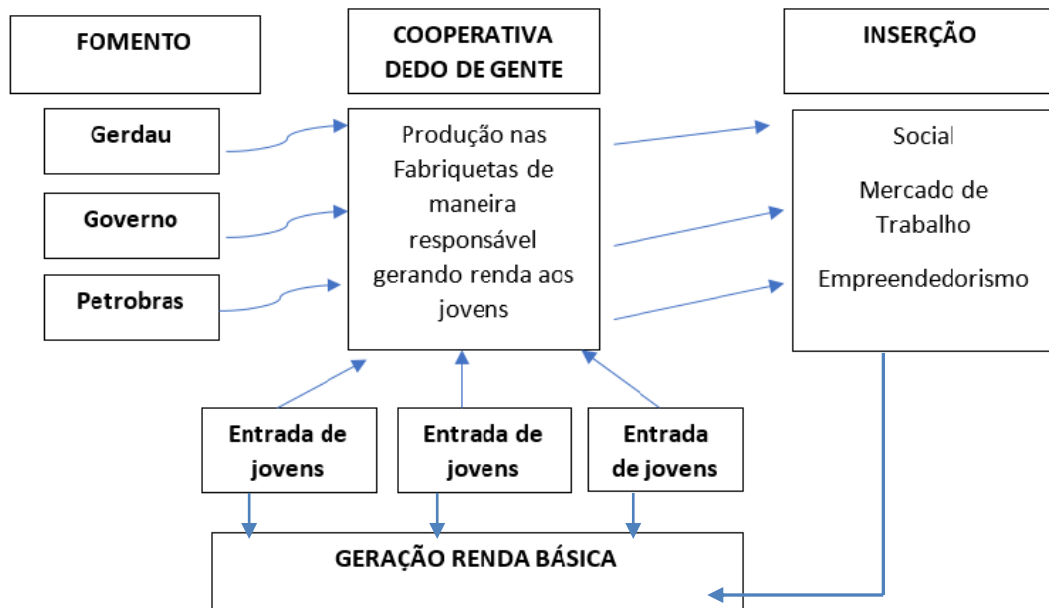
detrimento do capital e da rentabilidade, mas que permanece, no entanto, dependente de subvenções.

O modelo econômico adotado está diretamente ligado às definições da Economia Social apresentadas na Cartilha de Mobilização Social (2007), em que os princípios são a autogestão; o trabalho não está subordinado ao capital; a cooperação entre os trabalhadores, desestimulando a competição exacerbada capitalista; o foco nas pessoas e não no lucro; a valorização dos saberes locais e da cultura; o direcionamento à aprendizagem e ao desenvolvimento humano; a redução das desigualdades sociais e a valorização da solidariedade e respeito ao meio ambiente (Brasil, 2007).

Assim, a quantificação do sucesso da cooperativa não era mensurada pelo número de vendas ou maximização da lucratividade, e sim por meio do impacto social, a partir da quantidade de jovens atendidos. No entanto, o principal objetivo era promover a inserção dos jovens através do trabalho e do desenvolvimento humano; a venda da produção era secundária. Nesse modelo, cada cooperado recebia pela peça produzida, eliminando os riscos inerentes à comercialização ou a espera, por longo período, entre a produção, a venda e recebimento do dinheiro. Os custos e despesas da cooperativa eram subsidiados pela participação em editais de fomento.

Ao adotarmos a perspectiva de que os modelos econômicos representam a interação entre organizações, mercado e população, a Figura 10 apresenta o modelo que vigorou na cooperativa, de sua criação até o ano de 2016.

Figura 10 – Modelo Econômico Cooperativa Dedo de Gente 1996 a 2016.



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

Nesse modelo econômico, a cooperativa recebia recursos financeiros do governo e de grandes empresas para custear compra de matéria-prima, bolsas de estudos enquanto os jovens aprendiam o ofício e todas as despesas inerentes ao desenvolvimento de suas atividades. As subvenções mantinham a engrenagem funcionando, gerando renda básica durante o processo de capacitação. A cooperativa utilizava sua estrutura e coordenava uma equipe para ensinar uma profissão, valores sociais e responsabilidade ambiental; o participante era inserido no mercado de trabalho com uma formação, possibilitando o seu desenvolvimento.

Os jovens ingressantes participavam de todas as fabriquetas. Após o período de aprendizagem, tinham a opção de tornarem-se cooperados, sem exigência de cota capital, seguir um negócio próprio ou trabalhar em alguma empresa, de acordo com suas habilidades e interesses.

As subvenções permitiam à cooperativa manter esse modelo econômico, cujo foco central era oportunizar a um grande número de jovens a chance de desenvolver conhecimentos profissionais e habilidades a partir do saber local para gerar renda. Para a produção, o valor especial era a qualidade, os detalhes e cuidados empregados em cada peça; o volume de vendas não era, nesse momento, a prioridade.

O último projeto que contemplou a CDG aconteceu em 2013, na ordem de R\$ 1.649.617,45, com duração até o ano de 2016, proveniente da empresa Petrobras S.A., que envolveu 70 adolescentes entre 15 e 17 anos, 185 jovens entre 18 e 29 anos e 50 adultos entre 30 e 59 anos, aos quais foram oferecidas capacitações a partir dos saberes populares.

O projeto teve como objetivos:

- “Incubação de empreendimentos de pessoas das comunidades e de jovens que quisessem ingressar na cooperativa”;
- “Realização de rodas de criação, para fomentar a invenção de produtos e serviços para novos mercados (e não apenas atender a demandas já existentes) dentro da cooperativa”;
- “Realização de oficinas técnicas (específicas para cada fabriqueta) e de gestão”;
- “Realização de seis formações pedagógicas (de 40 horas cada, anual) em cada cidade”;
- “Realização de um intercâmbio entre os jovens da cooperativa, residentes em Curvelo, Araçuaí e Raposos, para troca de experiência técnica e pedagógica entre cooperados e bolsistas, com duração de 24 horas em uma das unidades da cooperativa”;
- “Realização de 12 sessões do “Clube do Vídeo”, destinado a jovens, educadores e crianças;
- “Manutenção do quadro de cooperados e bolsistas na cooperativa”;
- “Adaptação física das fabriquetas de carpintaria, serralheria e marcenaria em Curvelo”.

No ano de 2014 as subvenções deixaram de existir; nesse ano, grandes empresas, em especial a PETROBRAS e construtoras, foram envolvidas em escândalos financeiros, passando a não disponibilizar editais de fomento à cultura e ao desenvolvimento social. Sem o aporte financeiro de grandes corporações, a cooperativa passou a não receber mais jovens bolsistas para o desenvolvimento de projetos de formação humana e técnica e os cooperados começaram a se desligar.

Com o fim das subvenções, o modelo econômico não era capaz de sustentar-se, levando os cooperados a desenvolver novas estratégias para garantir a sustentabilidade econômica e financeira. A cooperativa buscou a manutenção de suas atividades e objetivos por meio da comercialização de seus produtos, o que, de acordo com os relatórios financeiros, no ano de

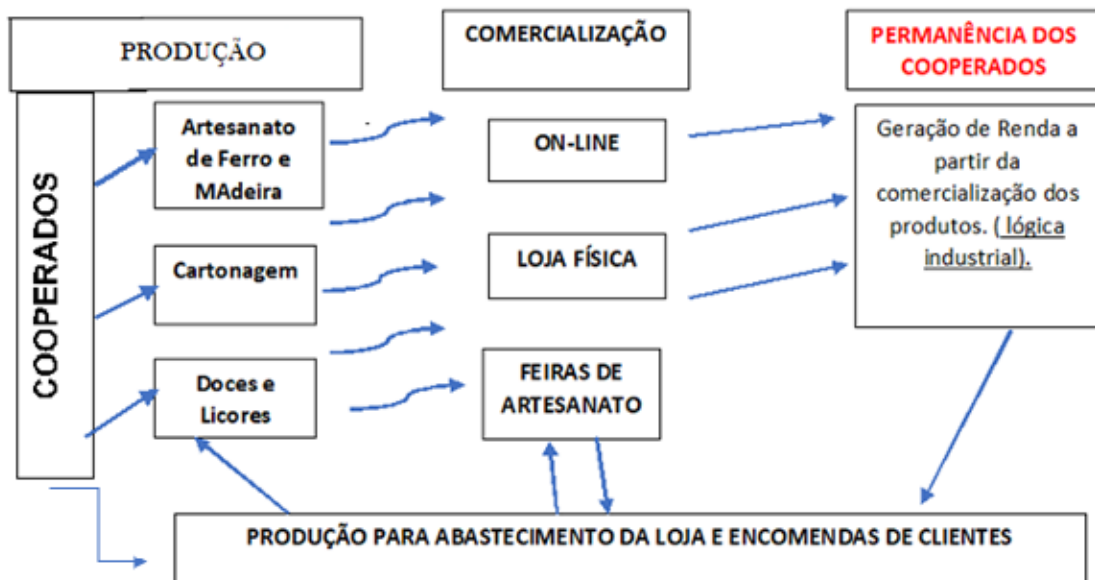
2013 representou 40% de todas as receitas, não sendo capaz de cobrir os custos e despesas. Um desafio colocado pelos cooperados na forma de visão organizacional foi: “Até 2018, ser uma cooperativa sustentável, independente, com criações únicas, e capaz de gerar permanência dos jovens...”. (Relatório Técnico, 2016, p.37).

Em 2017, a cooperativa começa a passar por dificuldades financeiras, não sendo capaz de manter o número de cooperados e arcar com seus custos fixos e despesas. A presidente da cooperativa deixa claro que o desafio, agora, era muito maior, e que o novo modelo econômico estava instalado:

“O nosso pilar mais fragilizado com certeza é a satisfação econômica. Olha só: garantir a satisfação econômica do jovem, isso é pesado pra gente demais né, porque como é que a gente garante isso? ... a gente não tem uma carteira de clientes, que a gente assim, que nos garanta comprar X todo mês entende, todo mês a gente começa do zero, lutando ali pela sobrevivência, então é o maior gargalo” (Presidente da CDG).

O fim das subvenções e o desafio de ser economicamente viável simbolizam a inauguração oficial do novo modelo econômico da CDG. A Figura 11 mostra o modelo atual, iniciado em 2017.

Figura 11 -- Modelo Econômico Cooperativa Dedo de Gente a Partir do ano de 2017



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

O modelo acima representa uma busca pela autossustentação financeira da cooperativa. Esse novo modelo econômico traz a permanência dos cooperados como um desafio e foca em uma

lógica de mercado de geração de receitas principais pela produção e comercialização de seus produtos.

4.3.2 A busca de um modelo autossustentado dentro do mercado

O novo modelo volta seu foco para aumentar a quantidade de produtos vendidos, o faturamento e a margem de lucro. Nesse modelo a produção domina a estratégia, em que se produz para abastecer as lojas físicas, vendas *on-line*, encomendas dos clientes, associado ao calendário de participação em feiras de artesanato. Isso reconfigura a composição dos associados. Não há mais a entrada constante de jovens para aprender uma profissão, desenvolver habilidades de convivência e valores, como o respeito ao meio ambiente. O número de cooperados é fixo, permitindo a entrada de novos membros mediante o aumento da demanda dos produtos no mercado consumidor.

A manutenção das atividades e remuneração é dependente do volume de vendas alcançado, direcionando, assim, a uma estratégia semelhante a uma lógica empresarial. Ocorreu uma reorganização a partir do novo modelo com o foco em gerar renda satisfatória aos cooperados que permaneceram na cooperativa com foco em aumentar o número de vendas. A geração de valor e os ganhos monetários no modelo industrial se baseiam no volume de bens vendidos, tendo o consumo uma relação direta com a fabricação em alta escala para a manutenção do modelo econômico, que inclui a sobrevivência financeira de empresas (Du Tertre; Vuidel, 2014).

Apesar das mudanças ocorridas na cooperativa, mesmo direcionando-se a um modelo industrial, que tem o foco em extrair, transformar e descartar, esse não foi totalmente absorvido. A cooperativa adotou, em parte, o modelo econômico de escala e foco na margem de lucro, mas manteve vivos os valores de durabilidade do produto. Princípios como o trabalho em duplas, a utilização da pedagogia da “Roda”, o respeito ao meio ambiente, as regras de convivência e o incentivo à criatividade são exemplos de ações conservadas, mantendo assim essência de um empreendimento social em que, de acordo com Olak e Nascimento (2010), o excedente não é a sua razão de ser, mas um meio para que possam garantir a sua continuidade, assim como o cumprimento dos seus objetivos.

A estratégia utilizada na tentativa de sustentar esse novo modelo, atendendo ao objetivo definido em 2016, foi o desenvolvimento do *mix* de peças ofertadas na loja e no catálogo, com o intuito de despertar o interesse em um maior número de compradores.

Para Whittington (2004), a estratégia é uma prática social e está relacionada ao trabalho de implementação, mas também ligada a reuniões, discussões, ferramentas e formulações para que a estratégia seja implementada de fato. A prática estratégica focou em aumentar os estímulos à criatividade, através de momentos específicos de contação de histórias, leitura de livros e sessões de filmes e reportagens sobre o sertão mineiro e obras do autor Guimarães Rosa, bem como a implantação do projeto “Fui eu quem fiz”.

Essa nova estratégia, suas possibilidades e dificuldades, será discutida por meio de estudos de caso de produtos em uma comparação entre os produtos tradicionalmente desenvolvidos pela cooperativa com o foco na literatura roseana e o sertão mineiro, o desenvolvimento e comercialização das mesas *Taça e Pet*.

5 TRAJETÓRIA E ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS

O quinto capítulo apresenta os produtos tradicionalmente desenvolvidos e comercializados pela cooperativa. O capítulo também aborda as dimensões estética, funcional e emocional dessas peças tradicionais. Além disso, é descrita a trajetória da Mesa Taça, que alcançou um sucesso inesperado para os cooperados, e o caso da Mesa Pet, que foi criada na tentativa de replicar o sucesso anterior, mas fracassou em vendas.

5.1 Produtos Tradicionais da Cooperativa Dedo de Gente

Os objetos comunicam e expressam elementos da cultura, da funcionalidade, dos benefícios e do valor do produto, sejam estes oferecidos por funções práticas, estéticas ou por funções simbólicas (Magalhães, 1997). A estética de um produto está associada à harmonia de formas e cores em determinados estilos e à percepção do que é belo. Já a funcionalidade refere-se ao uso de determinada peça pelo seu *design*.

A CDG trabalha em nível artístico, conferindo a suas peças originalidade e representação do real, tendo como funcionalidade despertar para a cultura local, em uma função estética e simbólica. As peças são compostas de marcadores estéticos, como integração entre as partes; resistência; uso de material reutilizável; limpeza visual, redução de cores em busca de menos adição de componentes químicos, estando de acordo com Löbach (2001) ao indicar que a função estética e a função simbólica têm estreita relação.

Historicamente, a CDG mobiliza a subjetividade no seu processo criativo ao abordar a cultura roseana, produzindo esculturas identitárias que se relacionam às raízes culturais, históricas e literárias. Isso é posto ao retratar de modo artístico, em suas peças artesanais, o sertão mineiro e o Vale do Jequitinhonha. Alguns exemplos são: “A mulher rendeira”, que traz o ofício característico das mulheres que vivem no Vale do Jequitinhonha, uma região de seca e economicamente muito pobre, conhecida pela produção de rendas bordadas; “A locomotiva”, que faz parte do patrimônio cultural mineiro; o “Violeiro”, que é a tradição popular; e o “João do Burro”, puxando seu animal no trabalho (Figuras 12-15).

Figura 12 – A mulher rendeira



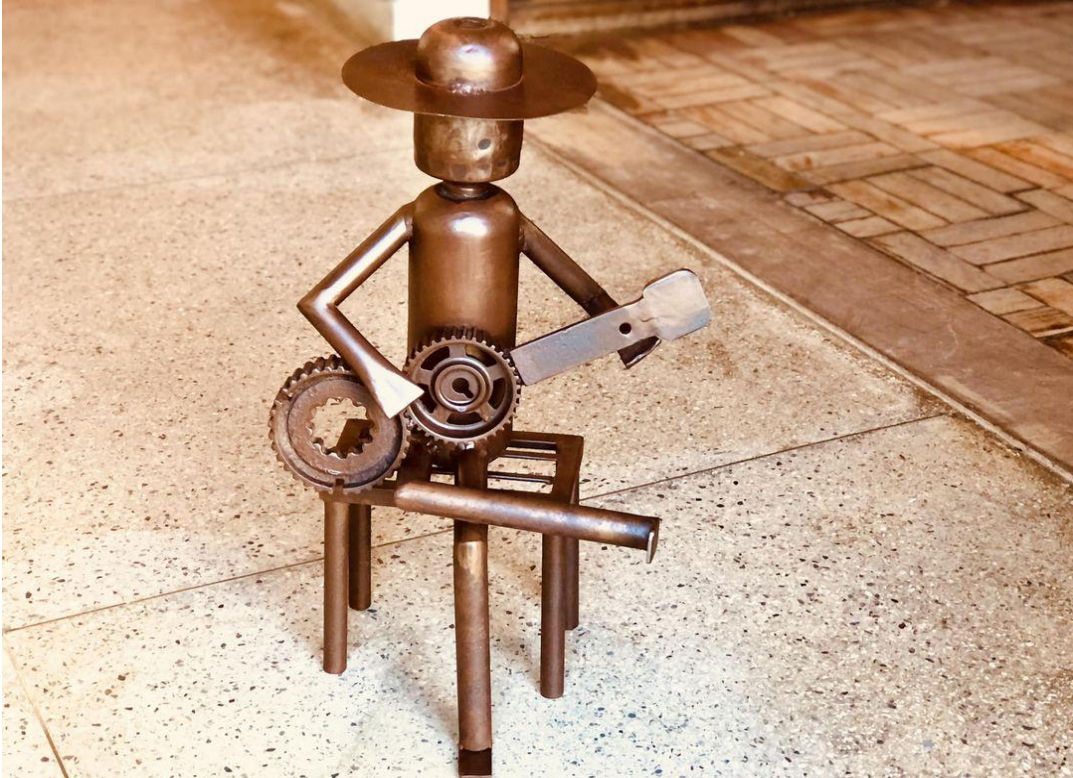
Fonte: Arquivo da Cooperativa Dedo de Gente, 2023.

Figura 13 – A locomotiva



Fonte: Arquivo da Cooperativa Dedo de Gente, 2023.

Figura 14 – O violeiro



Fonte: Arquivo da Cooperativa Dedo de Gente, 2023.

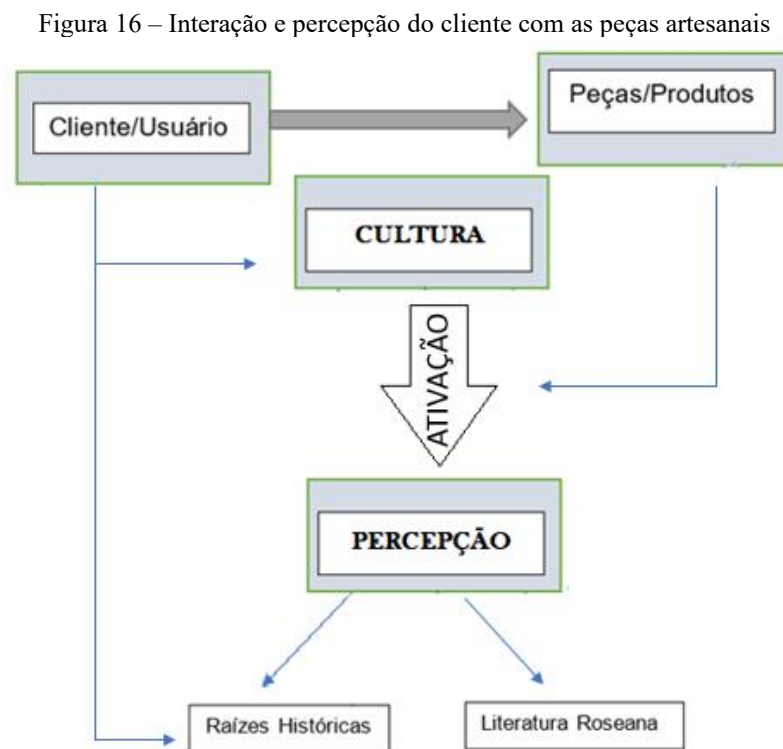
Figura 15 – O João do Burro



Fonte: Arquivo da Cooperativa Dedo de Gente, 2023.

A produção das peças está diretamente ligada ao *design* emocional que, segundo Demir, Desmet e Hekkert (2009), envolve projetar com a intenção, métodos, teorias e técnicas específicas para despertar ou evitar emoções pretendidas. Deliberadamente, a intenção dos artesãos da CDG é manter viva sua inspiração original, amparada na literatura roseana, e despertar em seus clientes emoções que remetem às suas raízes históricas e culturais, buscando estabelecer uma conexão subjetiva entre produto e cliente. Cardoso (2013) afirma que toda vez que um indivíduo olha para um produto, associa-o a uma série de valores e juízos ligados à história individual e coletiva, tratando-se de um processo subjetivo, influenciado pela imagem atual da percepção, pela memória de cada pessoa, experiências anteriores, conceitos de valor e normas socioculturais.

Os produtos estão além das suas funções práticas e podem transmitir experiências e emoções, formando um elo com os usuários, conforme postulou Jensen (1999). Estrategicamente, a cooperativa, que tem em seu modelo de negócio a venda da sua produção como principal fonte de receita, busca em suas peças despertar a percepção subjetiva dos clientes, evocando laços afetivos, emocionais e culturais. A Figura 16 mostra a interação do cliente com as peças e a sua percepção.



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

A figura acima ilustra o processo no qual a cultura atua como um elemento central na ativação da percepção do cliente em relação aos produtos da cooperativa. A interação se inicia quando o Cliente/Usuário, ponto de partida da interação, se aproxima e interage com o produto, trazendo consigo suas experiências e memórias. As Peças/Produtos, que representam os artefatos criados pela cooperativa, serve como um gatilho para a ativação da percepção. O resultado desse processo é a percepção, que leva a uma conexão subjetiva e emocional. Essa percepção se desdobra em duas vertentes: o reconhecimento de raízes históricas, que cria uma conexão afetiva com o produto, e a inspiração na literatura roseana, que reforça os laços emocionais e culturais.

Quando o comprador/cliente mantém interação com as peças artesanais criadas pela CDG, ocorre, subjetivamente, a ativação da percepção, criando uma ligação emocional com o produto. E esse justamente é o objetivo do *design* emocional, materializado pelo artesão que busca a conexão entre produto e a pessoa.

O *design* emocional que, de acordo com Norman (2008), abrange subjetividades culturais, memória afetiva e significados atribuídos aos objetos e a seu uso e emoções. Os produtos da CDG têm o potencial para ativar a percepção das raízes históricas e culturais das pessoas que interagem com eles. No entanto, essa característica pode limitar o público alcançado, mesmo que a literatura roseana seja universal, há uma tendência ao regionalismo, dificultando a expansão das vendas, concentrando-se na região que a CDG está instalada.

A próxima seção aborda um novo produto criado pelos artesãos da cooperativa que fugiu da inspiração da cultura sertaneja e da literatura roseana, que, no entanto, superou todas as expectativas, alcançando um sucesso de vendas inesperado.

5.2 Sucesso Inesperado: o caso da Mesa Taça

A Mesa Taça produzida pela CDG é uma peça artesanal. É uma mesa de canto em formato de taça, que serve também como porta-rolhas. O produto tornou-se o de maior comercialização e de melhor resultado financeiro. Esse sucesso é a materialização de uma estratégia emergente (SAP), que não foi planejada formalmente, mas surgiu das práticas e do contexto de divulgação inesperada, exigindo uma reestruturação do modelo de produção da cooperativa (Figura 17).

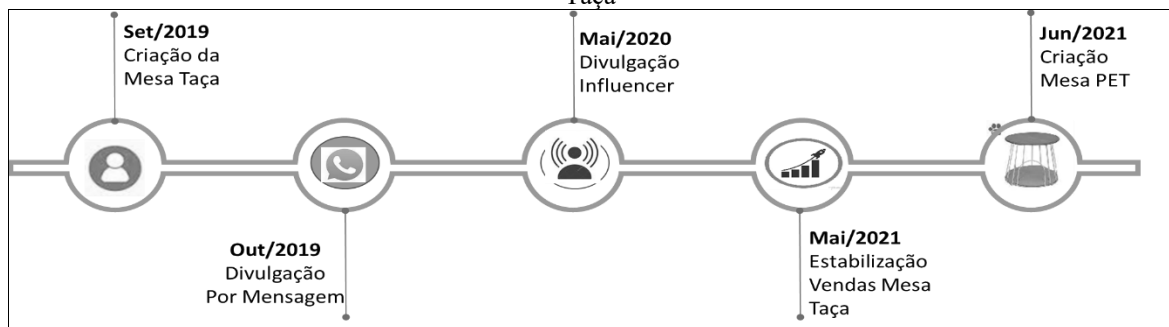
Figura 17 – Mesa Taça



Fonte: Acervo da Cooperativa Dedo de Gente, 2023.

A peça foi criada em setembro de 2019 e introduzida no catálogo de vendas já no mês seguinte. As vendas da peça não foram satisfatórias até que, em maio de 2020, houve um crescimento exponencial a partir de sua divulgação por um *influencer*. Essa trajetória orientou a estratégia de criação de uma nova peça pelos cooperados, denominada Mesa *Pet*. A Figura 18 ilustra o ciclo de criação da Mesa Taça até o desenvolvimento da Mesa *Pet*.

Figura 18 – Ciclo de produção e comercialização da Mesa Taça



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Para apresentar e explicar o processo inventivo na criação e desenvolvimento da Mesa Taça, no nível do pensamento subjetivo, utilizou-se a teoria C-K, introduzida por Hatchuel e Weil (2003) e desenvolvida por Hatchuel e Weil (2008), como caminho que envolveu o pensamento criativo do artesão para criar as peças.

O sucesso da Mesa Taça não foi acidental, mas a consequência de uma prática estratégica de *design* que, de forma emergente e não formal, ativou o *design* emocional no nível reflexivo (NORMAN, 2004). Analisando pela Teoria C-K, o conceito (C) inicial de um "presente

personalizado" se expandiu com o conhecimento (K) aprofundado sobre os gostos e hábitos da presenteada. Essa integração virtuosa das dimensões estética, funcional e emocional do *design*, articulada por um ciclo C-K equilibrado, moldou uma nova trajetória estratégica da cooperativa.

5.2.1 Processo de criação da Mesa Taça

O processo de criação da Mesa Taça iniciou-se com um objetivo bem específico: presentear Dora, a presidenta da cooperativa. A primeira decisão, tomada entre alguns dos cooperados em conversas informais, sem caráter de reunião, foi definir o que produzir. O presente tinha alguns pré-requisitos e o primeiro era ser algo novo, uma peça que não existia no catálogo; também, ser fabricada com as principais matérias-primas utilizadas no dia a dia, o ferro e a madeira, e combinar com o estilo e a personalidade de quem seria presenteada.

Nesse exercício informal, e em caráter reservado, de identificar hábitos, gostos e atividades de lazer da presidenta da cooperativa, João, um artesão cooperado, lembrou que Dora é uma grande apreciadora de vinho. É possível perceber que, naquele momento, não havia ainda uma lógica (K), mas foram definidas as propriedades desejadas; o ponto de partida foi a formulação de ideias e especificações para a produção da peça parcialmente desconhecida, formando-se um conceito (C) do que deveria ser produzido (Hatchuel; Weil, 2003).

O coordenador de produção da cooperativa, Ronaldo, que participou desse exercício de pensar em uma peça, contou ter se lembrado de ter visto alguns adornos para guardar garrafas e rolhas. Assim, com a concordância dos colegas, começou a desenvolver a peça ligada ao tema. De acordo com seu relato:

“Eu fiz para dar de presente para Dora, no aniversário dela, aí não tem rascunho, eu fiz de cabeça mesmo, eu fui fazendo, cortando e já fazendo e saiu a primeira”
(Ronaldo).

O processo de produção da primeira peça, a partir das premissas definidas em C e os conhecimentos (processos produtivos, conhecimento de outros produtos) e ponto de vista do Ronaldo, apresentam-se em uma lógica do espaço K, onde o conhecimento anterior disponível ao projetista naquele momento foi colocado em prática na concepção e criação. Quando analisamos o *background* de Ronaldo, encontra-se um artesão experiente, tendo passado, ao

longo da sua vida profissional, pelo trabalho de serralheiro e marceneiro e com formação acadêmica, tendo concluído o ensino superior, cursando bacharelado em Administração.

O processo de produção durou aproximadamente seis horas. A primeira peça tomou forma, mas no primeiro teste, de armazenamento das rolhas, não foi aprovada, e as rolhas acabaram caindo para fora da mesa Taça. Ajustar a peça não era possível, pois mudaria a forma e pareceria estar amassada. Assim, foi necessário refazer a peça e redimensionar a estrutura de arames para manter a estética e manter as rolhas dentro da peça. A nova peça foi apresentada aos outros cooperados e, segundo o próprio Ronaldo, foi necessário um pequeno reparo:

“A única adaptação que a gente fez na segunda foi que a gente colocou os arames mais fechadinhos um pouco para não correr o risco de a rolha ficar caindo” (Ronaldo).

A produção da peça, sem um rascunho ou imagem projetada no papel, bem como a adaptação para melhorar a usabilidade, demonstra a prática empregada a partir do conhecimento estabelecido e disponível ao projetista e suas proposições de objetos parcialmente conhecidos e a relação entre eles (Motyl; Filippi, 2014).

A construção da Mesa Taça foi um processo de descobrir o que produzir, experimentando o conhecimento prévio e experiências passadas dos artesãos a partir do conceito inicial estabelecido, chegando a uma conjunção de C-K. As ideias iniciais, baseadas nas preferências da presidenta da cooperativa — como o apreço por vinhos e por artigos de decoração — foram ativadas. A junção dessas informações levou ao conceito de uma mesa de vinhos decorativa. Esse processo, que combinou as premissas de produzir uma peça para presente e o conhecimento dos atributos desejados, resultou em uma solução aceitável por meio de uma partição restritiva (Hatchuel; Masson; Weil, 2017).

5.2.2 Comercialização da Mesa Taça

O potencial comercial da Mesa Taça foi percebido no momento mesmo da entrega do presente. Quando entregue à aniversariante, ela assim descreveu:

“Eu fiquei admirada, tanta criatividade e, mais: útil e decorativa, gostei demais” (Dora, presidenta da CDG).

Dora então começou a divulgar, via aplicativo de mensagem, a Mesa Taça para seus contatos, que também eram apreciadores de vinho. O resultado foi a encomenda imediata de sete unidades.

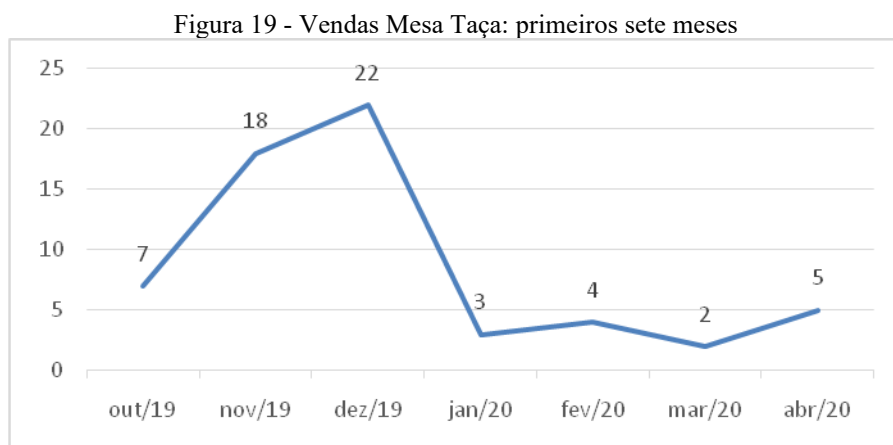
A primeira divulgação do produto, apesar de ter sido iniciada por meio de aplicativo de mensagens, passou a seguir o principal modo já adotada pela cooperativa, com a exposição em suas lojas e publicações em redes sociais. Ao receber as primeiras encomendas, a Mesa Taça chamou a atenção dos cooperados, passando a integrar oficialmente o catálogo de produtos, gerando grande expectativa para melhorar a saúde financeira da cooperativa. Segundo a diretora comercial, Daniele:

“A mesa gerou muita expectativa, todo mundo que viu adorou, uma peça única, uma forma de alavancar as vendas e pagar as contas atrasadas” (Daniele, Diretora Comercial da CDG).

Os meses de novembro e dezembro de 2019 mantiveram o otimismo, com 18 e 22 unidades vendidas, respectivamente. Historicamente, nenhum produto vendia 20 unidades em um único mês. No entanto, com o passar dos meses, o que se viu foi uma redução das vendas: no período de sete meses, as vendas não aconteceram como esperado, apesar dos esforços, como comentou a diretora comercial Danielle:

“Divulgamos bastante nas redes sociais e com nossos clientes, mas as vendas foram bem tímidas” (Daniele, Diretora Comercial da CDG).

No período de outubro de 2019 a abril de 2020, foram comercializadas apenas 61 unidades, uma média de pouco mais de 8,5 peças por mês, sendo que no primeiro quadrimestre de 2020 o pico no número de vendas foi de cinco unidades, conforme o Figura 19:



Fonte: Relatório de vendas da Cooperativa Dedo de Gente, 2020.

É importante ressaltar que, durante as entrevistas com os cooperados, eles demonstraram não distinguir qual a estratégia utilizada nos meses de novembro e dezembro de 2019 que justificasse o volume de vendas tão superior aos outros meses. Algumas hipóteses levantadas pelos artesãos, relacionaram a venda para amigos apreciadores de vinhos que indicavam a mesa para outras pessoas, mas com alcance limitado.

Uma nova dinâmica de comercialização emergiu e, combinado aos atributos do produto, criou uma nova era, marcada pela venda em escala, alcançando 26 estados brasileiros, contrastando com a concentração de venda de 89% em duas cidades até então. O resultado, que fez mudar o direcionamento estratégico da cooperativa e também levou à criação de um novo produto em uma estratégia deliberada, foi a “viralização”, na internet, da Mesa Taça, após sua divulgação por um influenciador digital. A estratégia não foi planejada, mas emergente, e demandou um redesenho da produção. Pode parecer algo simples e corriqueiro, porém, foi a primeira que a CDG utilizou esse caminho, o que, a princípio, não foi planejado.

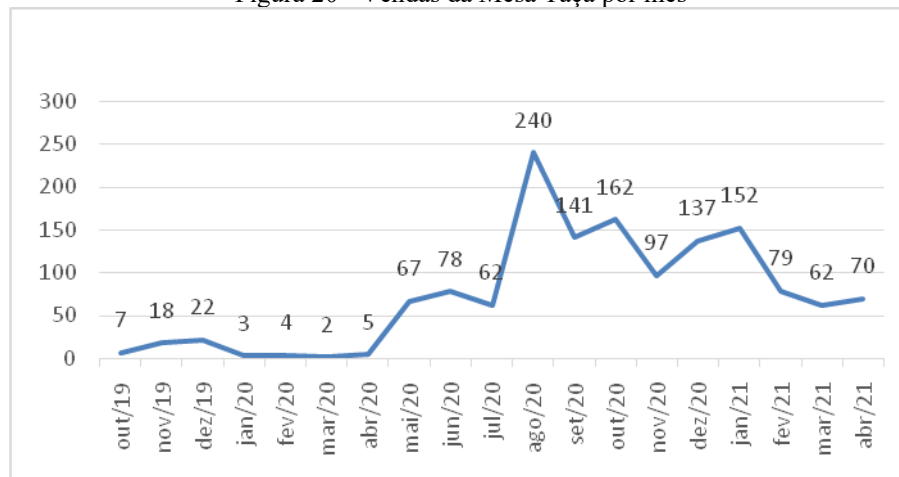
A CDG já utilizava a plataforma *Instagram*® para divulgar seus produtos, mas, a coordenadora pedagógica, Cláudia, apreciadora de vinhos, repostou em seu perfil a foto da Mesa Taça e “marcou” – compartilhou com o *influencer* de vinhos, que também divulgou em sua página, mesmo sem conhecer ou negociar alguma contrapartida. De acordo com Cláudia, ela acompanhava a página por gostar de vinhos e para obter dicas de bons produtos, e sua postagem não foi planejada ou organizada; também, não se imaginava que teria tamanha repercussão.

Segundo a coordenadora, a divulgação pelo *influencer* digital foi primordial para o crescimento das vendas.

“Depois que um influenciador amante de vinho postou no seu Instagram®, choveu pedidos, caindo no gosto de outros influenciadores e de seus seguidores” (Cláudia, Coordenadora Pedagógica da CDG).

A partir dessa divulgação, as interações na plataforma da rede social passavam por “curtidas”, elogios, consulta ao preço e valor de frete, atingindo na data de 1º de junho de 2020, o total de 1.585 comentários. O resultado pode ser comparado no intervalo entre novembro de 2019 e abril de 2021, tendo o mês de maio de 2020 marcando o início de uma nova trajetória com a estratégia emergente, conforme apresentado na Figura 20.

Figura 20 - Vendas da Mesa Taça por mês



Fonte: Relatório de vendas da Cooperativa Dedo de Gente, 2021.

É possível perceber, nos meses de maio a julho de 2020, a partir da divulgação do *influencer*, um crescimento exponencial nas vendas. Mas é importante destacar que, no mês de agosto de 2020, após se dar conta do retorno dessa intervenção imprevista, seguiu-se uma ação, desta vez planejada, de promover os sorteios da Mesa Taça em parceria com o *influencer*, alcançando o auge de vendas, com 240 unidades. A cooperativa assumiu os custos de organização do sorteio e de produção das peças como forma de investir na divulgação.

No primeiro período de 2021 houve queda de aproximadamente 32% nas vendas, mas manteve-se a diferença expressiva se comparada ao período antes de a estratégia emergir. A diretora comercial Danielle afirmou acreditar que a queda no volume de vendas no início do ano de 2021 estava atrelada ao comportamento normal do mercado:

“Nós fizemos bastante divulgação, fizemos sorteio lá no Instagram, mas é normal, o público é o mesmo, não tivemos outro influencer com tantos seguidores” (Daniela, Diretora Comercial da CDG).

Para atender à demanda, que até então a cooperativa nunca havia experimentado, foi necessário readequar o processo de produção. O primeiro passo foi criar uma escala. Como todo trabalho na cooperativa ocorre em duplas, quando a produção ainda era pequena havia revezamento para fabricar a Mesa Taça.

Com o aumento da produção, definiu-se que uma dupla ficaria encarregada das encomendas de outros produtos, as lojas não teriam reposição imediata e três duplas ficariam exclusivamente responsáveis pela produção da mesa. Assim, os cooperados que passaram a atender apenas outras encomendas teriam aumento de renda, pois concentravam sua

capacidade, e as outras três duplas também tiveram melhores rendimentos com foco nos pedidos das mesas.

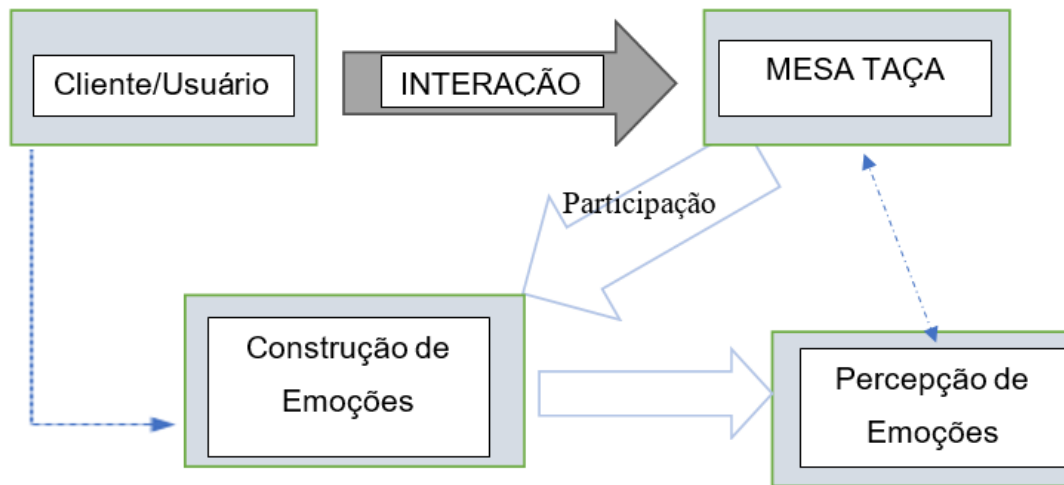
O sucesso de vendas representou para a cooperativa uma nova fase no aspecto financeiro. Para confecção das peças, era solicitado ao comprador 50% do valor a título de entrada, o prazo de 30 dias para entrega e o restante do valor ao despachar a encomenda. Essa organização permitiu estruturar o fluxo de caixa, quitar compromissos atrasados, regularizar impostos, pagar fornecedores e aumentar em 32% a renda média de cada cooperado.

5.2.3 Dimensões estética, funcional e emocional da Mesa Taça

A estética da mesa segue o padrão empregado em todas as peças produzidas pela cooperativa: uso de madeira e ferro, em especial sucata, com baixa utilização de produtos químicos, buscando manter a originalidade e a alta durabilidade. Em relação à funcionalidade, a Mesa Taça difere dos demais produtos desde a sua concepção, que ultrapassa a visão do belo e oferece ao usuário atributos como produto decorativo, não invasivo – por ser projetada para ficar em um pequeno espaço – e funcional, por armazenar as rolhas das garrafas de vinho, que normalmente não encontram um lugar apropriado para serem guardadas, ficando em algum recipiente improvisado ou perdidas em gavetas. Essa última funcionalidade carrega, assim, vários outros afetos ao organizar e expor traços das experiências vividas em torno do vinho.

O usuário constrói uma relação subjetiva com um produto. Um exemplo é o caso das pessoas que guardam peças e objetos como parte memorável de uma experiência vivida. Guardar a rolha de um vinho representa, também, guardar traços de uma emoção que a pessoa sentiu. Em relação à Mesa Taça, os aspectos emocionais e subjetivos não apenas são retratados; eles são construídos e percebidos ao usar o produto. A Figura 21 representa a interação do cliente com a Mesa Taça, em um processo participativo de construção de emoções.

Figura 21 – Interação e percepção do cliente com a Mesa Taça



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

Quando o usuário interage com a Mesa Taça, ela se torna um elo ativo entre emoções construídas e percebidas, participando diretamente da experiência. Uma característica importante reside na estética associada à funcionalidade, que permite mostrar um volume de emoções vivenciadas – a cada rolha depositada – e a possibilidade da construção de novas memórias.

As emoções construídas referem-se aos sentimentos que são criados e vivenciados ativamente na interação com o produto. A mesa se torna guardiã dessas emoções, fortalecendo a relação do usuário com o objeto.

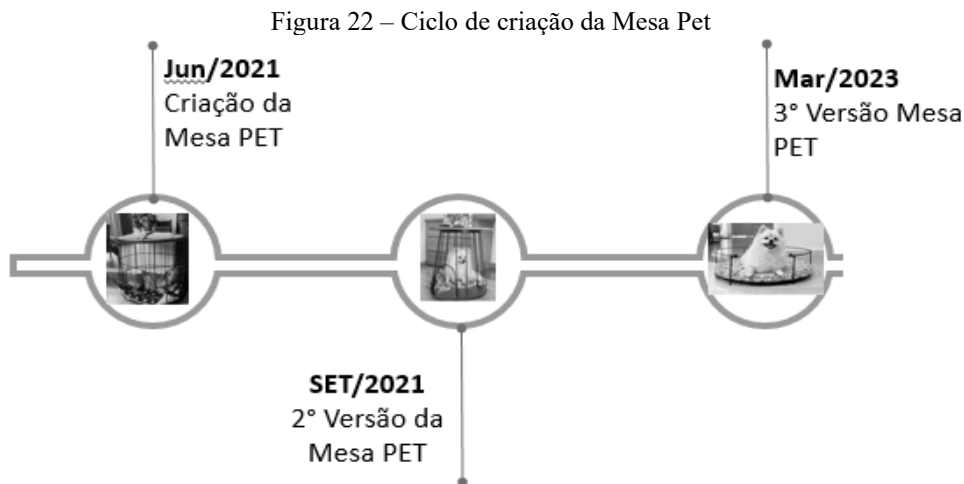
Portanto, a Mesa Taça, quando comparada aos produtos tradicionais da cooperativa, destaca-se por sua funcionalidade de porta-rolhas e pela adição de características emocionais. Essa simbologia confere ao usuário um reavivamento de sentimentos, pois a peça não apenas participa da construção das emoções no momento presente, mas também reativa essa percepção a cada nova rolha depositada.

5.3 Mesa *Pet*: abordagem formal para tentar reproduzir

A Mesa *Pet* é uma peça artesanal de madeira e ferro produzida pela CDG e que, ao contrário da Mesa Taça, nasceu sob uma ótica de perpetuação de estratégia, sendo fruto das análises e comparações práticas dos cooperados com sua antecessora. Ela não foi criada especificamente

para uma pessoa, mas para um nicho de mercado. Sua funcionalidade principal é ser uma mesa-cama para *pets* de pequeno porte.

A trajetória da Mesa *Pet*, no entanto, demonstra as fragilidades de uma abordagem formal que busca replicar o sucesso anterior sem um aprofundamento do conhecimento. A Teoria C-K revela que houve uma expansão desproporcional de conceitos (C), como a criação de múltiplas versões do produto, com um desenvolvimento limitado de conhecimentos (K), especialmente sobre a complexidade da relação emocional entre tutores e animais de estimação. Enquanto a funcionalidade (mesa-cama) e a estética (visual) foram replicadas, a dimensão emocional do *design*, foi negligenciada. O resultado foi um produto que não conseguiu criar uma conexão afetiva com o cliente, permanecendo no nível de um objeto utilitário. Este desequilíbrio entre C e K explica o fracasso da estratégia e se mostra relevante para análise. A Figura 22 expõe as mudanças estéticas e funcionais implementadas na peça no período de junho de 2021 a março de 2023.



Fonte: Acervo da Cooperativa Dedo de Gente, 2023.

Nesta seção, discorre-se sobre as três versões, o ciclo e as estratégias por trás do desenvolvimento da Mesa *Pet* comparado à Mesa Taça.

5.3.1 Criação da Mesa *Pet* e o fracasso das vendas

Devido ao baixo volume de vendas, foram desenvolvidas três versões, buscando decifrar os fatores que contribuíram para o sucesso no primeiro caso e o insucesso no segundo, alterando-

se a estética e, por fim, a funcionalidade. As Figuras 23, mostra a primeira versão da mesa *Pet* comercializada:

Figura 23 – Mesa Pet - Versão 1



Fonte: Acervo da Cooperativa Dedo de Gente, 2023.

A partir do mês de maio de 2021, com o início da queda no número de vendas da Mesa Taça, os cooperados entenderam que seria necessário dar continuidade à direção estratégica, até então satisfatória, e, para isso, decidiram seguir o modelo atual. Entre os cooperados havia conversas informais, troca de ideias e incentivo, durante as reuniões, para que usassem a criatividade e pensassem em uma nova peça.

“O desafio era fazer um produto que fosse, ao mesmo tempo, utilitário e decorativo” (Cláudia, Diretora Financeira da CDG).

A busca por criar outro produto teve um maior direcionamento quando a diretora financeira, Cláudia Mota, comentou com colegas e, posteriormente, apresentou durante a “Roda” de reuniões o seguinte raciocínio:

A Mesa Taça deu muito certo, porque, além de ser um produto bonito e diferenciado, existem muitas pessoas na comunidade na internet comentando sobre vinhos, seguindo influenciadores, é um mercado que movimenta muito dinheiro. Eu vi na internet algo que chamou a atenção, era casinha para cachorros. Se a gente fizesse também, mas como uma mesa, assim como taça, que é decorativa, fica no canto e não incomoda e serve para presente? Hoje todo mundo tem pets e os cachorrinhos ficam dentro de casa, se maltratar um bichinho desse dá até cadeia. As pessoas gastam muito dinheiro com pet. A gente divulga, contrata influencers...(Cláudia, Diretora Financeira da CDG).

As falas das coordenadoras pedagógica e financeira demonstram uma análise informal, mas prática, das características que elas consideraram estar presentes na Mesa Taça e que, associadas a uma estratégia de divulgação, representaram um sucesso de vendas. Para dar continuidade à direção estratégica, os principais atributos compreendidos pelos cooperados

foram: ser útil, decorativo, diferenciado em estética e funcionalidade, direcionado a um nicho de mercado e com presença nas redes sociais.

A decisão do que seria produzido foi acordada durante a “Roda” com a participação de todos os cooperados, diferente da Mesa Taça, cuja concepção teve caráter informal e reservado, pois seria um presente-surpresa. Dessa vez, as reuniões serviram como laboratório para criação, tiveram objetivo claro; sem metas, é verdade, mas com uma busca definida por replicar a estratégia de sucesso.

Nesse ponto, pode-se comparar o processo de criação das mesas, em que a primeira foi direcionada a uma pessoa, como presente, observando seu *hobby*, sem, a princípio, ter intenção comercial. E a segunda, objeto de uma análise mais estruturada, planejada, buscando entender e aplicar atributos considerados como fator de sucesso, sendo direcionada, desde o início, a um mercado bastante amplo – o mundo dos *pets*.

O processo de produção foi mais rápido que a definição e o planejamento inicial. As premissas estavam claras: precisa ser uma mesa, servir como “caminha” para cachorro de pequeno porte e usar a mesma matéria-prima, já dominada. Na “Roda” seguinte, que ocorreu uma semana depois, a primeira versão da Mesa *Pet* foi apresentada.

A estrutura estética foi mantida: o uso de material durável, o ferro, matéria-prima já utilizada em outras produções, a redução do uso de componentes químicos e a busca por um *design* limpo. A funcionalidade também objetivou replicar a Mesa Taça ao ser, novamente, projetada para não ser invasiva ao ambiente, podendo ser disposta em um canto, servindo como aparador e, também, como cama para um *pet* de pequeno porte. As três versões da Mesa *Pet* foram lançadas no mercado, com os cooperados fazendo mudanças e adaptações em resposta ao baixo volume de vendas. Ocorreram mudanças estéticas na segunda e na terceira versão, com o objetivo de buscar um *design* que oferecesse maior conforto aos *pets* e uma imagem mais limpa e ampla. Enquanto as duas versões iniciais mantiveram a função dupla de mesa e cama, a função de “ser mesa” foi suprimida na terceira e última versão, restando apenas a de ser cama para *pets*.

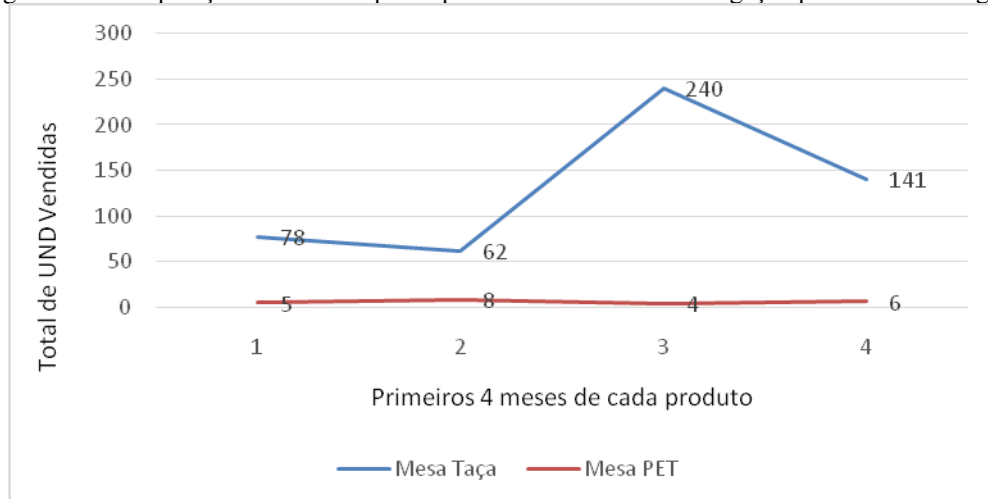
Com o projeto pronto, iniciaram-se a divulgação nas redes sociais e a busca por influenciadores digitais que produzissem conteúdo sobre gatos e cães de pequeno porte. A

busca foi feita diretamente na plataforma Instagram@ e algumas tentativas de contato não obtiveram respostas. Houve dificuldade de encontrar criadores de conteúdo específico; outros, apenas aceitaram publicar uma foto e não fazer parcerias. Também houve pessoas que divulgaram, mas isso não gerou aumento de escala de vendas. Essa dificuldade de encontrar e formar parcerias no mundo digital surpreendeu os cooperados, conforme afirmou Ana, que é vendedora.

A gente não imaginou que seria tão difícil encontrar um parceiro, teve gente que divulgou, mas não surtiu efeito. No início até esperávamos que seria como a Mesa Taça, que a qualquer momento daria uma engrenada nas vendas, mas não deu. Partimos então para os blogueiros da cidade mesmo, fizemos sorteio, campanha de indicação de amigos, até vendeu algumas peças, mas longe de ser parecido com a Taça (Ana, Vendedora da CDG).

Os resultados de vendas das mesas foram comparados, visando analisar o volume em um período de quatro meses. O período escolhido foi de maio a agosto de 2020 para Mesa Taça e de junho a setembro de 2021 para Mesa Pet. Esse período representa os quatro primeiros meses de divulgação de ambos os produtos com a estratégia de utilizar influenciadores digitais, conforme o Figura 24.

Figura 24 - Comparação de vendas: quatro primeiros meses com divulgação por influencer digital



Fonte: Relatório de vendas Cooperativa Dedo de Gente, 2022.

Nos quatro primeiros meses de venda da Mesa Pet, mesmo buscando replicar a estratégia anterior, foram vendidas apenas 23 unidades. O volume não se aproximou do período inicial de quatro meses de venda da Mesa Taça, antes da estratégia emergir, quando alcançou 50 unidades vendidas. As vendas não atenderam às expectativas e, segundo a vendedora Ana, após alguns *feedbacks*, foram necessários alguns ajustes no modelo.

“A peça não foi muito aceita no mercado. Tivemos retorno de alguns clientes que o modelo muito fechado não traz conforto para o animal” (Ana, Vendedora da CDG).

Diante dos retornos, nas “Rodas” de reuniões foi discutido qual ajuste poderia ser feito, até que um participante mencionou que a peça “parecia uma prisão”; então, foi decidido que a entrada para o pet deveria ser aumentada. A Figura 25 abaixo apresenta a segunda versão da mesa *Pet*:

Figura 25 – Mesa Pet - Versão 2



Fonte: Acervo da Cooperativa Dedo de Gente, 2023.

No mês de setembro de 2021 foi lançada a segunda versão da Mesa *Pet*, com alteração do vão de entrada para que, possivelmente, o *pet* tivesse mais acesso e conforto. A dimensão funcional foi mantida e o ajuste estético, sem descaracterização, a nova aposta. O planejamento de vendas também foi mantido, com a divulgação nas redes sociais associada à figura de influenciadores digitais.

Essa abordagem formal, na tentativa de reproduzir o sucesso anterior, também não trouxe resultados e aumento na escala de vendas. O esforço em promover a peça foi levado até o início do ano de 2023, com baixa procura. Com a divulgação nas redes sociais, alguns comentários foram coletados para embasar o desenvolvimento da terceira versão da peça. Entre as menções, destacaram-se considerações que demonstram o desinteresse em comprar a peça.

Eita, o lá de casa não fica dentro disso nunca.

É bonita, mas acho que vai ser só enfeite. O meu bebê não fica em local fechado.

Lindo, mas Cookie ia comer a almofada...

Linda, não tem perigo de virar com o pet?

Se colocar ela aí dentro, não fica um minuto.

Ao analisar as falas de possíveis clientes, percebe-se que a dimensão funcional, objeto de reprodução formal da peça anterior, não fez sentido para os tutores de *pets*. Já os atributos estéticos mostraram-se satisfatórios, levando os cooperados a tentar novamente ajustar a rota e lançar, em março de 2023, a terceira versão. A Figura 26 abaixo apresenta a terceira versão da mesa *Pet* que se tornou apenas Cama *Pet*:

Figura 26 – Cama Pet - Versão



3

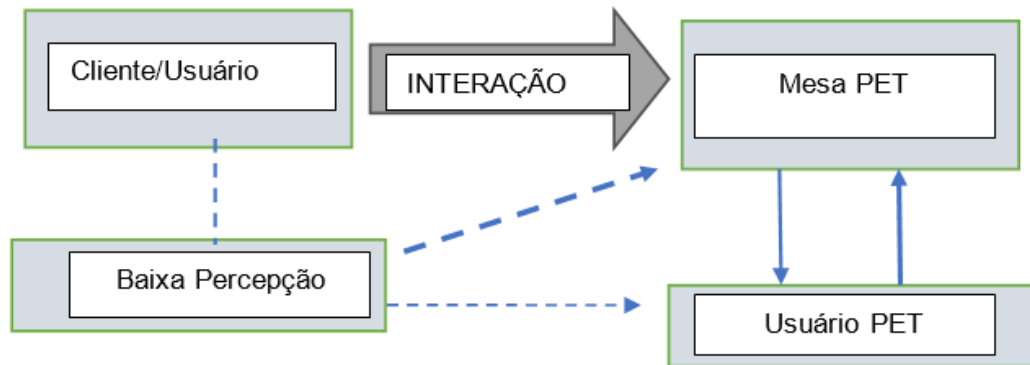
Fonte: Acervo da Cooperativa Dedo de Gente, 2023.

A terceira versão ousou mudar algumas funcionalidades e deixou de ser mesa, tornando-se uma “cama para *pets*”. Não é mais uma mesa decorativa e com aparador, como apresentado em outras versões, perdendo essa função. No entanto, manteve as características funcionais de ser decorativa, como de poder estar em um canto, mesmo ocupando maior espaço agora e, principalmente, o destaque, que antes era implícito em relação à função de ser cama para o *pet*, agora ser explícito. O padrão estético foi mantido e, apesar de receber nova configuração, a peça manteve os materiais usados – ferro e madeira –, com o propósito de durabilidade, e o visual limpo, com cores sóbrias.

Em relação às três versões apresentadas, os cooperados buscaram reproduzir a estética e a funcionalidade, desviando o foco da dimensão emocional. O cliente, ao interagir/adquirir a Mesa *Pet* para uso de seu animal de estimação, tem baixa relação de afeto com o produto; a afeição está direcionada essencialmente ao animal, suas experiências são construídas com o pet sem que a peça faça parte de uma ligação emocional, diferentemente das peças tradicionais, que possuem uma relação de percepção subjetiva mais forte com o produto, e da

Mesa Taça, que está envolvida no processo de construção dessas emoções. Um ponto divergente é que a percepção subjetiva não está no centro da relação produto-cliente.

Figura 27 – Interação e percepção do cliente sobre a Mesa Pet



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

A Figura 27, intitulada "Interação e percepção do cliente sobre a Mesa *Pet*", ilustra a trajetória do insucesso do produto ao contrastá-lo com a Mesa Taça. A figura demonstra que, na interação com a Mesa *Pet*, a percepção subjetiva do comprador não está no centro da relação, pois a afeição é direcionada ao animal de estimação. Argumenta-se que a peça tem "baixa percepção" e "baixa interação" com o cliente, já que as emoções e experiências afetivas são construídas com o pet, e não com o objeto.

A figura evidencia que os artesãos, ao tentar replicar o sucesso da Mesa Taça, falharam em oferecer ao cliente uma integração com a dimensão emocional. Essa falha em ativar uma percepção que permitisse uma construção conjunta de emoções, como a Mesa Taça fez, é um ponto crucial para entender o fracasso nas vendas da Mesa *Pet*, que permaneceu como um produto funcional, mas desprovido de uma ligação afetiva profunda.

Ao comparar as necessidades de ajuste entre as peças, no caso da Mesa *Pet*, houve uma modificação estrutural contínua em resposta à baixa comercialização. As alterações demonstram um processo de tentativas e erros, sem uma construção organizada que integre as dimensões estética, funcional e emocional. A Teoria C-K explica esse processo. As sucessivas versões demonstram uma expansão contínua de conceitos, mas com um desenvolvimento limitado do conhecimento, especialmente sobre as dimensões do design emocional, o que gerou um produto que falhou em conectar-se afetivamente com o cliente.

Os artesãos possuem conhecimento prático, mas necessitam avançar para um nível reflexivo. Nesse sentido, a utilização da teoria C-K poderá contribuir para o direcionamento e a reflexão sobre a integração dessas dimensões para futuros produtos. No entanto, no momento, os cooperados, buscando diversificação, estão implantando a produção de mudas ornamentais. No próximo capítulo será apresentada a análise da trajetória dos produtos em uma comparação entre as mesas *Taça* e *Pet*.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme contextualizado no Capítulo 4, a CDG passou por um momento de transição e instabilidade financeira, que demandou a adoção de um novo modelo econômico e o surgimento de novas práticas estratégicas. É a partir desse contexto que a presente análise se aprofunda, investigando as trajetórias de produtos da cooperativa sob a ótica da Estratégia como Prática, utilizando a Teoria C-K como a principal lente analítica para compreender a inovação e o *design* com foco nas ações e adaptações que levaram ao sucesso da Mesa Taça e ao fracasso da Mesa *Pet*.

6.1 Trajetória de Produtos – Comparação Mesa Taça e Mesa *Pet*

Um ponto importante é o nível de percepção dos clientes ao interagir com os produtos, pois trata-se de memórias; para muitos, inclusive, de um tempo distante. Quanto aos produtos tradicionais produzidos pela CDG, é fato que, atualmente, na região onde está inserida a cooperativa, não há mais locomotivas transportando passageiros, somente cargas, as rendeiras e violeiros não são figuras comuns no dia a dia globalizado, podendo ser encontrados em cidades mais remotas. Esse fenômeno, que ocorre com o crescimento das cidades e a generalização das tecnologias da informação e comunicação, contribui para o enfraquecimento dos laços entre as pessoas e objetos culturais históricos no dia a dia. Os eventos culturais de resgate da cultura local têm o potencial de reavivar esse sentimento.

Diante do cenário de enfraquecimento dos laços com o passado, a CDG iniciou uma nova trajetória estratégica focada na inovação de produtos. É nesse contexto que surgem a Mesa Taça e a Mesa *Pet*, cujas abordagens de design se diferenciaram da lógica da reprodução de objetos históricos.

O contraste entre a Mesa Taça e a Mesa *Pet* não se limita a resultados financeiros, mas à intenção estratégica subjacente a cada projeto. A Mesa Taça foi concebida com a intenção de criar um 'presente pessoal' que celebrasse a individualidade, o que, de forma emergente, se revelou uma emoção compartilhável. O sucesso do *design* não foi uma mera replicação de atributos, mas a tradução de uma intenção emocional em um produto. Em contrapartida, a Mesa *Pet* foi concebida com a intenção de capturar um nicho de mercado percebido como promissor, sem, no entanto, conseguir aprofundar sobre a conexão emocional. Essa diferença

de intenção demonstra que, em contextos de SAP, a intencionalidade por trás do *design* é um fator-chave que contribui diretamente com o sucesso ou fracasso de um produto, associando-se à funcionalidade e estética.

A afeição do tutor pelo animal, por mais intensa que seja, não se transferiu para o produto em si. Este resultado sugere que o *design* emocional, quando não alinhado com a intenção e com a expansão dos espaços de conceitos e conhecimento aprofundado do comportamento do usuário, pode resultar em produtos que não integram as dimensões funcionais, estéticas e emocionais. O insucesso da Mesa *Pet* não foi um acidente, mas a consequência direta da falta de articulação entre o conceito, o conhecimento e a intencionalidade por trás do *design*, elementos que contribuem diretamente para a inovação e estratégia.

A tabela 1 demonstra as principais diferenças encontradas na relação entre clientes/usuários e as peças produzidas pela CDG.

Tabela 1 – Comparação da relação dos usuários com as peças artesanais

| Fatores | Peças inspiradas literatura Guimarães Rosa | Mesa Taça - vinhos | Mesa <i>Pet</i> - não é usuário do produto |
|-------------------------------|--|--|--|
| Dimensão estética | Resistência; uso de material reciclado; limpeza visual, redução de cores | Resistência; uso de material reciclado; limpeza visual, redução de cores | Resistência; uso de material reciclado; limpeza visual, redução de cores. Adaptação ao uso |
| Dimensão funcional | Funcionalidades percebidas | Funcionalidades percebidas | Pouco funcional. Perdeu a função de ser mesa na última versão |
| Dimensão emocional: o usuário | Percebe | Constrói e percebe | Baixa percepção |
| Memória | Memória cultural | Memória social e pessoal | Função técnica |
| Afeição | Baixa memória afetiva | Alta memória afetiva | Afeição ao pet e não ao produto |
| Relação diária | Não presente no dia a dia | Presente no dia a dia | Presente no dia a dia |
| Interação | Baixa interação com o produto | Interage com o produto e traços de vivências à vista | Baixa interação com o produto |
| Foco do <i>designer</i> | Dimensões estética e emocional | Dimensões estética, funcional e emocional | Dimensões estética e funcional |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

De acordo com o exposto na Tabela 1, a principal diferença está no nível de percepção e construção das emoções, destacando também a mudança no foco do *designer*, que tradicionalmente aborda em suas peças a memória afetiva com foco emocional, mas mudou o direcionamento na construção e comercialização da Mesa *Pet* para uma abordagem formal, na

tentativa de replicar o sucesso anterior, sem alcançar a integração entre as dimensões estética, funcional e emocional.

Para Norman (2004), é realmente muito importante o *design* entender como o usuário interage com o objeto, buscando criar produtos que se adaptem às necessidades e expectativas do usuário e para tanto, é necessário formular uma meta, decidir sobre suas intenções, especificar e executar as ações além de observar, interpretar e avaliar os resultados alcançados. No caso da mesa *Pet*, os artesãos não conseguiram compreender como ocorre a interação com o produto, o fato do afeto ao pet, não tem a capacidade de transmitir ao produto o mesmo sentimento, assim a interpretação dos resultados do sucesso da mesa Taça não levou em conta essa diferenciação.

Para produtos criados e direcionados a um nicho de mercado, pessoas com gostos parecidos, a utilização da teoria C-K é especialmente recomendada para compreender os conceitos (C) envolvidos na utilização e consumo daquele grupo, para que, a partir dessa premissa, o *designer* possa usar sua criatividade e conhecimentos (K) para contemplar as dimensões emocional, estética e funcional na nova peça.

Para a mesa *Pet*, é recomendado aos artesãos expandir conceitos a partir de questionamentos como, por exemplo: O que é confortável para um pet de pequeno porte? Atualmente em que parte da residência eles dormem? Eles têm uma cama? Investigar também como os donos se relacionam com os pets e desenvolver conhecimentos sobre hábitos dos pets, materiais utilizados na fabricação que possam beneficiar ou no mínimo não impactar a saúde dos animais. A expansão dos conceitos e conhecimentos fomentará a criatividade para criação ou remodelação da peça, refletindo quais aspectos serão intencionalmente implementados para fomentar as dimensões estética, funcional e emocional. A seguir, será comparada a aplicação da teoria C-K nas mesas Taça e *Pet* abordando o pensamento criativo do *designer*.

6.1.1 Teoria C-K Aplicada na Comparação Entre Mesa Taça e Mesa *Pet*

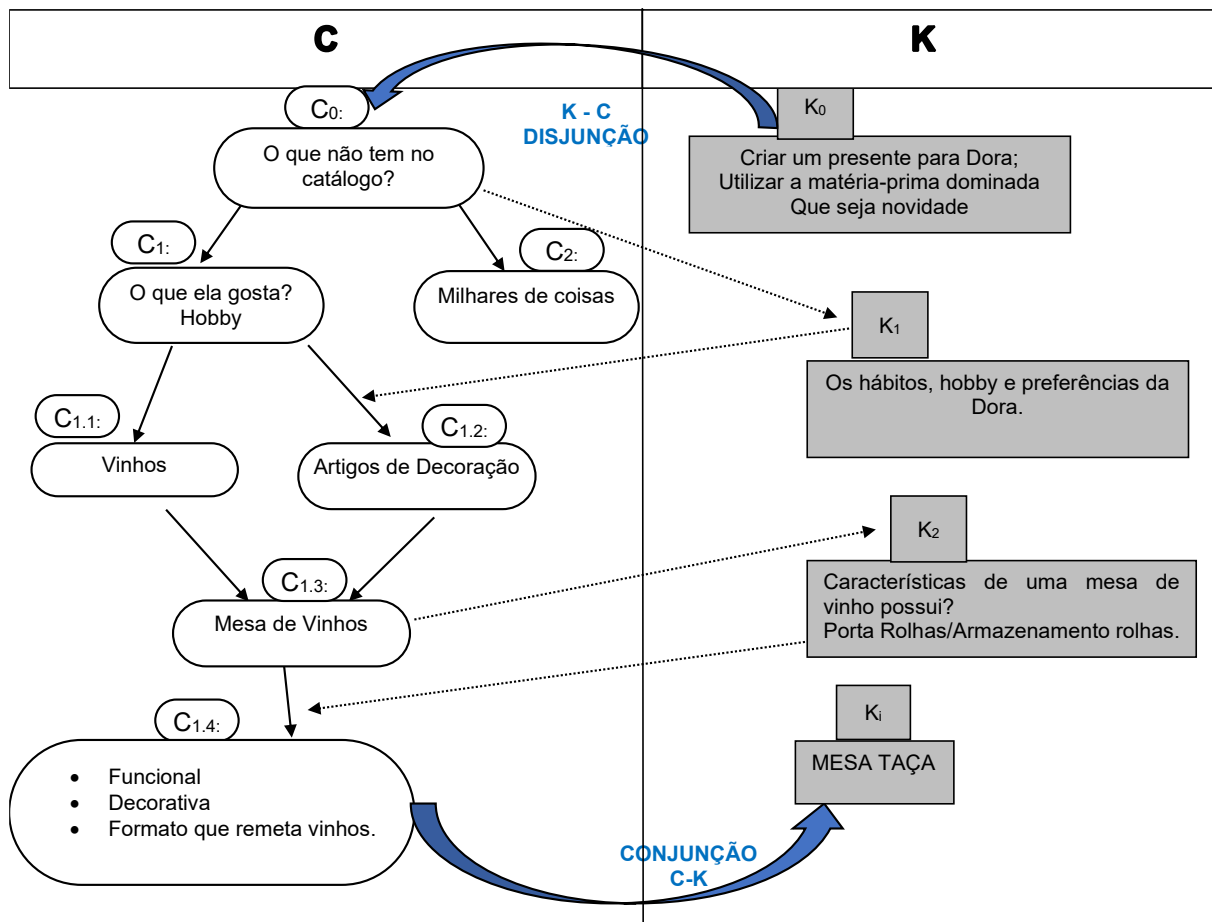
A análise dos resultados se aprofunda na trajetória de produtos da cooperativa, utilizando o contraste entre a Mesa Taça e a Mesa *Pet* como lente para examinar as práticas estratégicas e o processo criativo. O sucesso da Mesa Taça e o fracasso da Mesa *Pet* podem ser

compreendidos como a consequência de diferentes abordagens na aplicação da Teoria C-K e na articulação das dimensões de *design* e estratégia.

A criação da Mesa Taça é um exemplo de como a estratégia emerge da prática. Não partiu de um plano formal, mas da prática social e cotidiana de presentear a presidenta da cooperativa. A Teoria C-K nos permite entender o pensamento de *design* por trás desse sucesso. O conceito inicial (C) de um 'presente personalizado' se expandiu com o conhecimento (K) sobre os hábitos da presidenta, gerando a ideia da mesa para vinhos. A *práxis* do artesão – seu conhecimento prático e habilidade de improvisar – transformou o conceito em um produto real, unindo o design emocional, a estética e a funcionalidade.

A teoria C-K permite a organização sistemática do processo de *design*, onde a expansão de alternativas pode ser ilustrada possibilitando uma melhor compreensão da criação de um artefato. O pensamento criativo do *design* da mesa Taça é representado pela figura 28 abaixo.

Figura 28 - Pensamento criativo do design mesa Taça



Para a teoria CK, o *design* começa com o desenvolvimento de um conceito. Um conceito é formulado através de uma disjunção, isso corresponde à operação que vai de K a C. No pensamento criativo de criação da Mesa Taça nós encontramos a disjunção a partir da necessidade de criar um presente para presidente da cooperativa que fosse uma novidade e personalizado. Nesse caso havia um problema a ser resolvido sem ainda estabelecer qualquer conceito. As primeiras premissas colocadas como usar a matéria-prima existente, ser uma novidade e ser um presente personalizado contribuíram para a formação de um conceito. A premissa de ser uma “novidade” levada ao espaço C_0 , define o conceito inicial, ainda de forma aberta e negativa, como algo que não existia no catálogo de produtos da cooperativa, mas poderia ser criado utilizando os seus conhecimentos e experiência dos artesãos.

A partição de C_0 só foi possível com a busca dos conhecimentos ($C_1 - K_2$) para se informar sobre os hábitos e *hobbies* da aniversariante, o que finalmente permitiu a geração de outros conceitos fundamentais no desenvolvimento da solução ($C_{1.1}$ e $C_{1.2}$). A partir dos novos conceitos estabelecidos, vinhos e artigo de decoração, a criatividade do artesão foi explicitada, chegando a um novo conceito $C_{1.3}$ – mesa de vinhos.

Ao explorar o conceito ($C_{1.3}$) mesas de vinhos, surge também a necessidade de expandir o espaço K, com a questão sobre quais características esse produto deveria ter. Hatchuel, Weil (2002), denomina de partição restritiva, um atributo que já é conhecido pelo *designer*, como, por exemplo; mesa decorativa de madeira e ferro: é restritiva porque o artesão já conhecia e produzia mesas utilizando essa mesma matéria-prima. No entanto, quando colocado como uma mesa de vinhos permanece ainda um conceito, ao passo que adicionado a partição porta-rolhas e armazenamento de rolhas (K_2), torna-se uma partição restritiva ao conhecimento anterior do *designer* sobre outros objetos porta-rolhas.

Para desenvolver o conceito, os cooperados elencaram as restrições que permitiram o desenvolvimento do objeto: a) ser de madeira e ferro; b) uso de pouco componente químico; c) ser funcional como mesa; d) ser decorativa; e) remeter ao consumo de vinhos. A junção dos conceitos vinhos ($C_{1.1}$) e artigo de decoração ($C_{1.2}$) levaram a um novo conceito de mesa de vinhos ($C_{1.3}$). No entanto, o artesão naquele momento necessitou expandir seus conhecimentos. Esta fase iniciou com os seguintes questionamentos: O que é uma mesa de vinhos? Onde ela será posicionada na residência? O que faz ela remeter ao vinho? O que fazer com as rolhas? Todos esses questionamentos levaram à expansão do conceito ($C_{1.4}$): Mesa

Taça. Nota-se que o artesão faz uma investigação, usa a criatividade para reformular seus conceitos sobre algo que não detinha um conhecimento pronto, essa busca parte por questionar o estado atual para expandir a novas possibilidades até que seja definida uma solução. As reuniões informais para definir o presente para a presidenta da cooperativa levaram as essas partições, primeiramente o produto seria produzido e não comprado em uma loja, assim a matéria-prima utilizada é a de domínio dos artesãos, segundo, o exercício de analisar conceitualmente quais os gostos e *hobbies* da presidenta. Essa expansão dos espaços de conceitos e conhecimentos ocorreu de maneira informal durante a reunião, que levou ao conceito de uma mesa decorativa, funcional e associada a vinhos, proporcionada pela criatividade e conhecimentos anteriores do coordenador Ronaldo a materialização da peça Mesa Taça.

O conhecimento (k_2) envolveu a estética, funcionalidade e um *design* associado ao conceito vinho. Com a expansão dos conceitos e a definição do objeto encontramos uma conjunção representada pelo conceito ($C_{1.4}$) transformado em um artefato agora conhecido, K_i , permitindo a sua confecção. O processo de inovar envolve também a aprendizagem e o desenvolvimento das habilidades do *designer*.

Cross (2011) enfatiza que o *design* e a criatividade não ocorrem em um vácuo, mas são influenciados por uma série de fatores que envolve a interação entre conhecimento e prática, onde a mediação facilita a colaboração entre os interessados. Assim, também os artesãos usando de sua criatividade promoveram mediações como interação social a partir da troca de ideias para definir o presente a ser criado, trazendo perspectivas sobre novos conceitos, até então diferentes da inspiração das peças normalmente produzidas (cultura sertaneja e literatura Roseana) como *hobbies*, hábitos e preferências da presidenta da cooperativa.

O processo criativo também foi mediado pelas opções de ferramentas e materiais, influenciando diretamente no processo criativo, pois uma das principais premissas deveria ser a utilização da matéria-prima já dominada, como ferro, madeira e sucatas. Segundo Cross (2011), os instrumentos e materiais utilizados no *design* também atuam como mediadores. Eles podem influenciar como as ideias são geradas e desenvolvidas.

No caso específico da mesa Taça, o contexto e a situação beneficiaram a expansão dos conhecimentos dos artesãos. O fato de iniciar um processo de criação do novo produto,

diferente da temática habitual, levou a novos conhecimentos quanto à análise inicial do que fazer a partir de uma análise das características pessoais de quem receberia o produto final. Esse novo conhecimento que direcionou a criação da mesa *Pet*, a interpretação dos atributos de sucesso da peça anterior para replicar em novas criações.

Neste sentido, a teoria C-K traz elementos de análise práticos para a expansão do conhecimento e também dos conceitos com o desenvolvimento de novas competências e expertise sem desconsiderar a experiência do *designer*. Aqui a teoria C-K trata não apenas de analisar o presente e passado, mas desenvolver o pensamento criativo do *designer* e suas competências com novos conhecimentos.

A aprendizagem se expande de maneira sistemática e aprofundada com a estrutura de análise de árvore da teoria, em uma reflexão do próprio *designer* que compartilhada com outros envolvidos leva a uma estruturação de quais conhecimentos são necessários para aquela solução e o quanto os conceitos poderão ser expandidos. As ideias partem da criatividade, mas não estão soltas, são articuladas na busca de uma solução.

A missão de replicar o sucesso não foi alcançada, mas a capacidade de análise se expandiu, novos conhecimentos sobre as dimensões emocionais, em especial a ligação afetiva do usuário com o objeto, bem como a relação dos tutor, pet e objeto levaram a novos conceitos que associados a um ambiente criativo proporcionara a sistematização do processo de criação.

Ao desenvolver um produto ou projeto, o *designer* tem a possibilidade de expandir seus conhecimentos ao refletir a partir dos seus próprios conceitos. O pensamento criativo gera novos conceitos que precisam ser suportados por novos conhecimentos e competências, como, por exemplo, a definição de um objeto que possa ser uma representação material do afeto do tutor pelo seu pet.

A aplicação da teoria C-K poderá oferecer aos artesãos uma nova possibilidade de análise e aprendizagem para a criação de novas peças, como, por exemplo, a definição dos atributos de sucesso e/ou insucesso das peças poderão ser sistematicamente analisados pela árvore dos espaços de conceitos e conhecimentos.

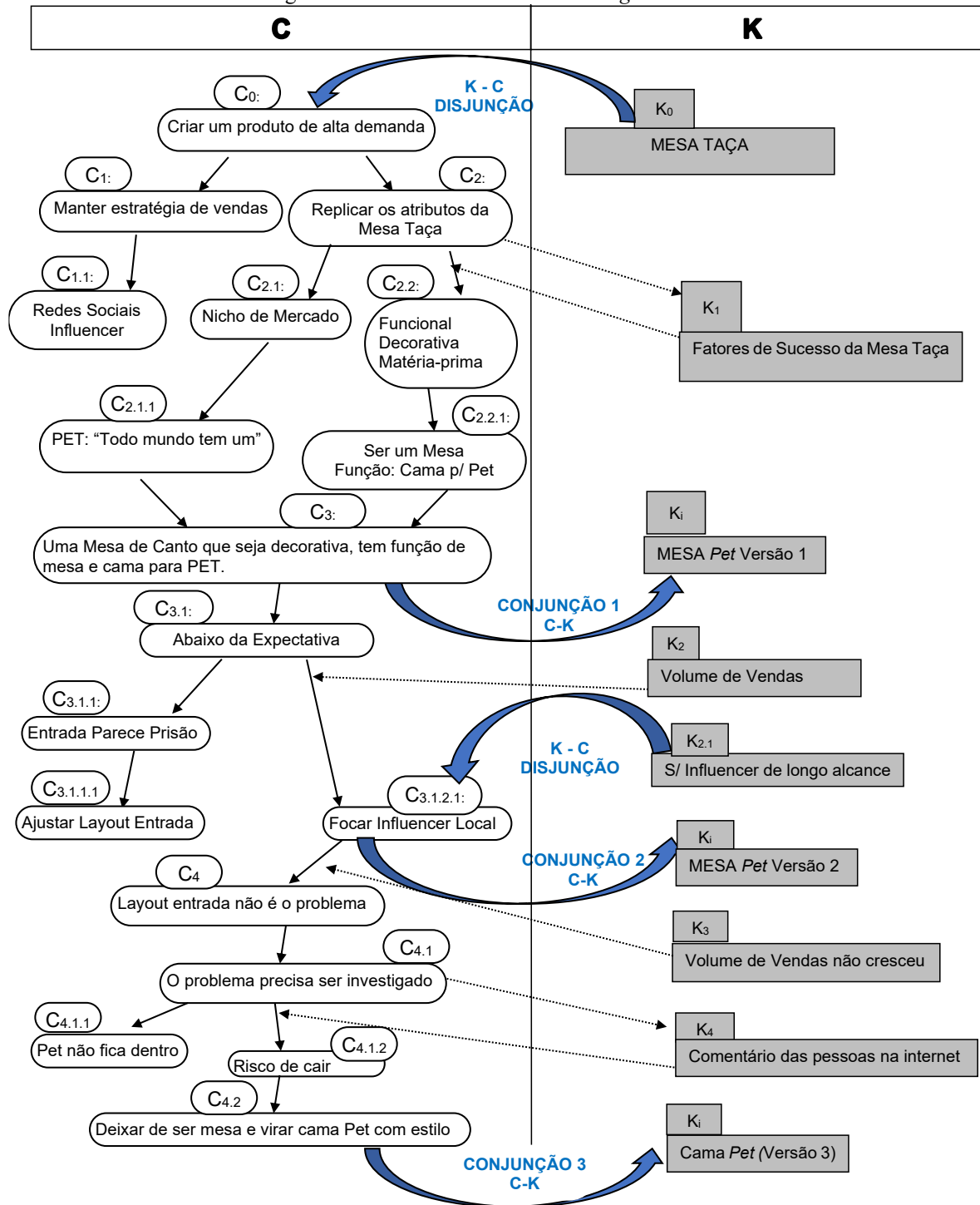
O processo de expandir os espaços C e K podem ser colaborativos, em uma análise conjunta, por exemplo, de alguns artesãos da CDG, ao passo que para chegar a uma solução ou produto requer a contribuição de outros atores definindo quais competências e conhecimentos não estão presentes naquele momento e precisam ser desenvolvidas.

Pensamento criativo do *Design Mesa Pet*

Entre determinadas situações, o trabalho de *design* começa com a tentativa de descrever um objeto que não está completamente definido e para o qual a sua existência só é possível pelos conhecimentos disponíveis ou pela sua expansão dos mesmos. Do ponto de vista prático, isso acontece a partir de uma ideia ou um conjunto de especificações. O processo de criação da mesa *Pet* inicia-se pelo conhecimento da mesa Taça, cogitando-se repetir o seu sucesso de vendas a partir do conceito que os cooperados estabeleceram como fatores principais que deveriam ser replicados em um novo produto.

Em contraste, o processo de criação da Mesa *Pet* é um exemplo de estratégia que não emergiu das práticas criativas (SAP), mas de uma lógica de mercado. O processo de design, nesse contexto, careceu do equilíbrio entre os espaços C e K. O conceito de uma 'mesa para pets' se expandiu rapidamente, mas sem um aprofundamento do conhecimento sobre a dimensão do design emocional e a complexidade da relação entre tutores e animais. A peça foi concebida a partir de uma lógica de mercado e falhou em gerar o apelo afetivo, demonstrando que a ausência de uma prática estratégica mais rica e a falha em integrar a dimensão emocional do design. O pensamento criativo de *design* de criação da mesa *Pet* está representado pela figura 29 abaixo:

Figura 29 - Pensamento criativo do *design* mesa Pet



Fonte: Autor 2024

Uma situação inovadora com significativa expansão de conceitos (C₁, C₂, C₃, C₄...) e pouco desenvolvimento de conhecimento (K) está diretamente ligada à criação de linhas de produtos. E esse é o caso da mesa *Pet* que expandiu consideravelmente os conceitos existentes e não desenvolveu conhecimento de maneira proporcional, criando um novo produto em uma curta expansão do espaço K. Ao contrário disso, uma forte expansão dos conhecimentos e

uma limitada ampliação dos conceitos demandaria dos artesãos a renovação de competências a cada redesenho.

A estrutura do pensamento criativo do *design* da mesa *Pet* a partir da expansão dos conceitos e conjunções 1, 2 e 3 mostra, em uma análise retrospectiva, um espaço de conhecimento limitado que carecia ser expandido sobre as incógnitas referentes à comercialização (C_{3.1.1.1}) e ao novo *design* do produto (C_{3.1.2.1}). Os conceitos podem ser livremente expandidos (ou seja, particionados) no espaço C, desde que estejam disponíveis propriedades expansivas. Estas propriedades só podem vir do conhecimento existente, portanto, de K! As conjunções que resultaram em 3 versões da mesa *Pet* representam uma forte expansão do conceito desproporcional ao desenvolvimento de novos conhecimentos.

Após a segunda versão, a expansão do espaço K! aconteceu com a coleta de alguns comentários nas redes sociais apontando barreiras para aquisição do produto (C_{4.1.1} e C_{4.1.2}), levando a um novo conceito que abandona o C₂ – atributos da mesa Taça, e assume uma conjunção com a criação da terceira versão da mesa *Pet*. Apesar dos conceitos gerados apontarem a necessidade de novos conhecimentos, o apelo criativo levou a partição a outros novos conceitos. Não havia conhecimento suficiente disponível para avaliar o mercado a ser explorado e gerar conceitos inovadores, ficando restrito ao espaço K disponível naquele momento. Uma possibilidade para a expansão do espaço K seria envolver tutores de *pets* na concepção do produto. Novos conhecimentos sobre espaço, acomodação e rotina poderiam gerar novos conceitos e em especial sobre a relação emocional: o afeto do usuário pelo artefato como ocorreu com a mesa Taça é bem diferente do afeto do tutor pelo pet, que apenas indiretamente é transferido ao produto no caso da mesa *Pet*.

A construção da Mesa *Pet* ocorreu em um desequilíbrio crítico no ciclo C-K. Diferentemente do sucesso da Mesa Taça, onde o conceito (C) se expandiu a partir da colaboração, a Mesa *Pet* partiu de um conceito restrito e superficial: a replicação dos atributos de *design* considerados como o sucesso da peça anterior. A ausência de um aprofundamento significativo no espaço de Conhecimento (K) sobre a relação emocional entre tutores e seus animais demonstrou-se uma barreira. Houve uma lacuna no operador C→K, onde a busca por informações qualitativas sobre o *design* emocional não ocorreu. Como resultado, o conhecimento adquirido foi insuficiente para validar o conceito, levando a um produto que, embora funcional, falhou em gerar a conexão afetiva que os cooperados conseguiram com a peça.

Esta análise demonstra que a simples replicação dos atributos do *design* em uma peça, sem um processo robusto de expansão de conhecimento equilibrado com o espaço de conceitos, é uma fragilidade em processos de inovação em SAP.

Análise Comparativas Da Mesa Taça e da Mesa *Pet*

A expansão do espaço C em sinergia com o espaço K, tem o potencial de levar os cooperados a identificar atributos em relação ao uso dos produtos, o comportamento dos pets, a relação afetiva entre tutor e o animal, a integração dos aspectos estéticos, funcionais e emocionais no produto. A adição de novos conhecimentos levaria a conceitos mais estruturados e melhores explorados, apontando não apenas para um novo produto, mas para uma estratégia de crescimento.

O grande número de partição e geração de novos conceitos no processo de *design* da mesa *Pet* está diretamente ligado ao seu histórico e contexto criativo. De acordo com Hatchuel; Masson; Weil (2004), em uma organização criativa existe naturalmente uma tendência de gerar em excesso divisórias expansivas que correspondem a uma exploração justificada pela falta de conhecimento existente. Podemos observar essas características na CDG desde sua fundação, onde a literatura roseana e a cultura sertaneja formam o conceito inicial para sua produção com grande apelo criativo.

A expansão do espaço K representa um desafio para os cooperados por se tratar de uma cooperativa de artesãos altamente criativa, que se organiza, incentiva e premia a criatividade, produzindo peças em um nível artístico concebida sob um primeiro modelo econômico propício à inovação. O seu modelo econômico alicerçado nas subvenções para projetos sociais não exercia excessiva pressão capitalista para comercialização de produtos e era fortemente direcionado a desenvolver a criatividade confeccionando peças para feiras e exposições.

Para enfrentar os desafios impostos à cooperativa ao longo de sua história e o desenvolvimento do seu segundo modelo econômico, a criatividade foi colocada como suporte para esse caminho. O direcionamento estratégico ancorou-se na criatividade com o incentivo para produzir novas peças e aumentar consequentemente o mix de produtos com a expectativa de gerar maiores receitas.

Portanto, a teoria C-K aqui utilizada para reconstituir a história das mesas Taça e *Pet* além de interpretar o pensamento criativo de *design* na construção dos artefatos, auxilia na compreensão dos mecanismos por detrás do sucesso de novos produtos e permite novos *insights* aos *designers* como aprendizagem pela expansão dos conhecimentos, integração de experiências e desenvolvimento de novos conceitos para projetos que se tornaram viáveis ou soluções para não viáveis. Os novos *insights* poderão ser gerados pela dupla expansão dos espaços C e K e da constante reavaliação do pensamento criativo empregado no desenvolvimento do projeto, na análise colaborativa entre os artesãos de quais conhecimentos serão necessários desenvolver para suportar o conceito de produto a ser desenvolvido.

A análise do pensamento criativo do *designer* permitirá a modelagem de um produto a partir de novos conhecimentos e conceitos integrados como por exemplo a estética, funcionalidade, empregando atributos que remetam a lembranças, sensações e despertem emoções no indivíduo a partir do uso do produto. Os cooperados da CDG poderão utilizar o modelo C-K para apoiar uma estratégia de gestão de portfólio específica para descobertas, por meio da valorização tanto do conhecimento produzido quanto da expansão de propostas conceituais. É possível também mapear o campo de oportunidades, identificar áreas onde os processos de aprendizagem são necessários e organizar eficazmente a expansão de produtos moldando sua estratégia organizacional. A busca por novos parceiros poderá contribuir com a expansão dos conhecimentos e conceitos e gerar inovações.

As práticas informais dos artesãos, como a "Roda" de conversas e a colaboração com influenciadores, não são apenas mecanismos de socialização, mas operadores estratégicos no ciclo C-K. A 'Roda', por exemplo, funciona como um ambiente de cocriação onde conceitos (C) são apresentados e submetidos a um processo de expansão do conhecimento (K) de forma coletiva. A partir de um conceito inicial, os membros discutem sua viabilidade, sugerem melhorias e compartilham experiências, enriquecendo o espaço K. Esse novo conhecimento é então realimentado para refinar o conceito original, demonstrando a interdependência entre os operadores $C \rightarrow K$ e $K \rightarrow C$. Similarmente, a busca por influenciadores atua como um mecanismo externo de validação e aquisição de conhecimento sobre a percepção do cliente, servindo como uma fonte valiosa de K que orienta o refinamento de C, validando o conceito do produto no mercado.

6.2 Trajetória e Práticas Estratégicas da Cooperativa Dedo de Gente

Neste subtópico serão tratadas as práticas estratégicas desenvolvidas pelos cooperados em uma análise inicial do contexto a qual estavam inseridos e emergiram novas práticas com a necessidade de adaptação a um novo modelo econômico. Também serão discutidas as práticas diante de um sucesso inesperado com a mesa Taça e a tentativa de reproduzir o sucesso anterior com a mesa Pet e por fim o *strategizing* na cooperativa a partir de suas *practice* e das *práxis*.

O caso específico da CDG demonstra que as práticas estratégicas não emergem de um processo 'às cegas'. Os cooperados fizeram inferências com base em suas observações, discussões e experiências, e foi essa intenção que moldou as ações e permitiu que novas estratégias emergissem. Assim, este estudo relativiza a afirmação de Chia e Holt (2006, 2023) de que a estratégia na periferia não é precedida pela intenção, demonstrando que, neste caso, os objetivos e a intenção de sobrevivência e inovação direcionaram os esforços criativos e as práticas de forma proativa.

6.2.1 Contexto

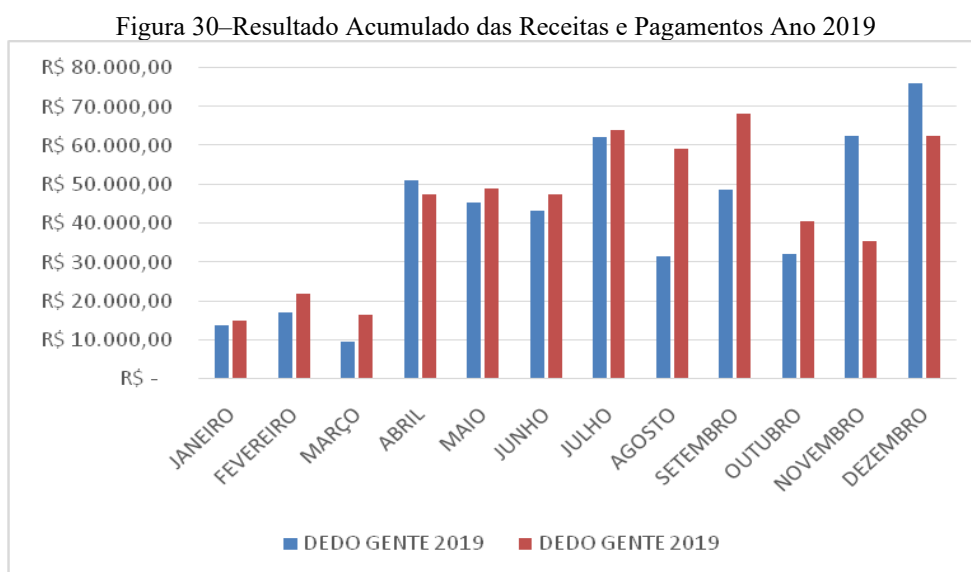
Diante dos desafios postos aos cooperados (mudança modelo econômico, replicar sucesso da primeira mesa), não havia questões estratégicas previamente definidas e menos ainda uma unidade de planejamento e desenvolvimento formal de planos e metas. Os relatórios de vendas e pagamentos serviam como alertas para a urgente necessidade de ajuste e não geravam ações sistemáticas. As práticas surgiam isoladamente, em uma sequência de tentativas, com acertos e erros, em caráter experimental. Novos *insights* eram trazidos aleatoriamente a cada nova “Roda”, por exemplo desenvolver peças artísticas, mas também funcionais, como um abajur representando a figura do homem sertanejo ou um prendedor de papel remetendo a uma criança brincando em um balanço.

Os artesãos estavam, simultaneamente, preocupados com um conjunto de variáveis que são relevantes para eles como: desenvolver uma peça com estética agradável, serem criativos, aproveitar a matéria-prima para evitar desperdícios, cuidar das ferramentas para aumentar seu tempo de vida útil, criar peças que tivessem potencial para vendas, gerar receita satisfatória para cobrir custos e despesas e ter a sua produção paga, manter um ambiente de relacionamento saudável e cooperativo.

6.2.1.1 Limitação dos Modelos Econômicos Adotados

A falta de uma orientação estratégica para o autossustento tornou-se um problema recorrente para a cooperativa comprometendo sua existência. Nesse modelo econômico, a CDG não desenvolveu alternativas sustentáveis de captação de recursos ou de geração de renda própria. Esse modelo é altamente dependente, o que limita a emancipação das organizações em que nele atuam, podendo comprometer suas iniciativas quando os fundos públicos ou privados dedicados estão em baixa, ou estão reorientados para outras prioridades (Du Tertre; Vuidel; Pinet, 2019).

O novo modelo econômico adotado pela cooperativa, em uma tentativa de sobrevivência, trata-se de um sistema de maximização do retorno financeiro a partir da lógica de implementação de novos produtos no catálogo de vendas com a renda fundamentada nos volumes produzidos e vendidos revelando uma contraposição entre a organização criativa da cooperativa e seu sistema de produção artesanal. Esse novo modelo econômico levou a cooperativa, exemplificado pelo desenvolvimento da mesa *Pet*, a pensar a inovação de uma maneira prescritiva, em uma concepção de desenvolvimento e replicação, apoiando-se no resultado da mesa Taça. A figura 30 abaixo apresenta o resultado acumulado das receitas e pagamentos da CDG no último ano de 2019, período ainda não influenciado diretamente pela pandemia do Covid 19 e anterior a determinações de *lockdown* com o fechamento dos pontos de vendas.



Fonte: Dados da pesquisa

O resultado financeiro acumulado em 2019, déficit, mostra que após dois anos em um novo do modelo econômico, os resultados ainda não eram satisfatórios. As estratégias de comercialização envolviam *showroom* e a participação em feiras de artesanato.

A CDG não alcançou a estabilidade desejada direcionando-se um a um modelo essencialmente capitalista. Entre as razões para o insucesso, encontra-se primeiramente uma contradição do modelo adotado e a organização interna da cooperativa que se apresenta como criativa e em um espaço de valores humanos, sociais e comportamentais.

As características especialmente empregadas por modelos capitalistas em sua produção como mecanização do trabalho, a exploração excessiva de recursos materiais e a obsolescência programada dos produtos são incompatíveis com os valores e propósitos da CDG. Desde a sua fundação a cooperativa tem seus valores pautados no empoderamento dos jovens artesãos e o propósito de criar peças com o reaproveitamento de sucatas e madeira de demolição, seus produtos feitos com matéria-prima (madeira e ferro) com longa durabilidade, não incentiva o consumismo ou o descarte como estrategicamente acontece em uma lógica de produção industrial.

A CDG não apresentou apenas uma contradição prática, mas uma tensão inerente que se reflete diretamente nas suas práticas estratégicas de *design*. Sob a lente da Teoria C-K, o foco da cooperativa oscilou entre a expansão de conceitos (C) de produtos utilitários para um mercado de massa (lógica industrial) e a tentativa de ancorar-se no conhecimento (K) da sua identidade artística e social (lógica economia solidária). O sucesso da Mesa Taça e o fracasso da Mesa *Pet* ilustram essa tensão. O primeiro caso representou um alinhamento fortuito de uma prática de *design* com um nicho de mercado (vinhos), enquanto o segundo demonstrou uma falha ao replicar práticas: a busca pela escala industrial ofuscou o desenvolvimento de um conhecimento profundo sobre a dimensão emocional do design, um pilar fundamental da sua identidade.

Os cooperados tentaram, sem sucesso, adotar um direcionamento capitalista sem renunciar a seus valores sociais e organização criativa, ficando assim, em uma espécie de “limbo” com o desejo de pertencer a economia social, porém utilizando práticas de uma lógica industrial. Para isso, apostaram no desenvolvimento de novos produtos e em especial na busca por um produto “salvador” ao tentar replicar um sucesso inesperado da mesa Taça. Nesse impasse de

direcionamento econômico, a valorização dos recursos imateriais e desenvolvimento do território são opções possíveis para o desenvolvimento da cooperativa, conforme é proposto pela Economia da Funcionalidade e Cooperação (EFC).

A EFC surge como um modelo econômico que consiste em conceber e produzir soluções baseadas na integração de bens e de serviços, associada à venda de uma performance de uso inserida numa dinâmica territorial não se limitando a simples venda de produtos (Du Tertre; Vuidel; Pinet, 2019). O valor do uso está associado a um valor servicial, abandonando a busca por volumes (lógica industrial) em busca de performance que melhore a percepção dos usuários. Os recursos imateriais como: confiança, pertinência, competência e saúde passam a ser mais importantes que os materiais, tornando-se estratégicos para a organização.

A EFC busca transformar os modelos de produção em uma lógica de cooperação, envolvendo fornecedores, produtores e clientes sem que as externalidades negativas sobreponham ao seu modelo. A criação de ecossistemas cooperativos é fundamental para o desenvolvimento e crescimento sustentável que podem ou não ter iniciativas do poder público, mas sempre com o foco em uma governança cooperativa e participativa que ultrapasse os limites da ação pública.

A EFC oferece conceitos operatórios e lentes analíticas para orientar e acompanhar processos de transição do modelo industrial já saturado para um modelo cooperativo voltado para integração de bens e serviços em uma dinâmica territorial. Essa transição passa pelas organizações, poder público e sociedade e como o valor é criado, seu fluxo, percepção e geração monetária. A mudança do modelo econômico requer também a mudança do modelo de negócios, onde os contratos, processos, governança precisam ser adaptados a uma prática cooperativa e territorializada.

Em relação à questão territorial, os autores Lima *et al.* (2019) destacam a importância do desenvolvimento de ecossistemas cooperativos de produção e inovação servicial que se organizam baseados em circuitos e de trocas territoriais. Estes ecossistemas valorizam o território local, promovendo a troca local, criando valor no território, procurando dar sentido a realidades locais e ao trabalho. A região em que a CDG está instalada recebe iniciativas isoladas por diversas organizações como, por exemplo, o Museu Guimarães Rosa localizado na cidade de Cordisburgo–MG (40 km), Caminhos de Rosa em Paraopeba–MG (70 km) com

oportunidades de integração de atividades, transformando clientes em parceiros e oferecendo além de produtos experiências.

Há também a oportunidade de retomar as origens do projeto Ser Criança com formação humana e cultural e representatividade territorial para adultos e posicionando-se territorialmente como um ícone para redução dos impactos ambientais. A lógica de vendas de mercadorias daria lugar a uma lógica servicial integrada com efeitos úteis e valorização dos recursos imateriais com a participação ativa dos atores sociais, fugindo assim de um modelo de transferência de recursos privados e de produção em massa.

É fundamental aos cooperados repensar o modelo econômico adotado, expandir a novas possibilidades dentro de seu território, buscando um desenvolvimento participativo e integrado junto a sociedade e outras organizações que também possuem inspiração na cultura sertaneja e literatura roseana. É necessário buscar formas mais eficientes e sustentáveis de geração de renda aos artesãos e neste sentido, a EFC apresenta-se como uma opção no processo de transição agindo como integrador de produtos e serviços através da evolução e utilização dos recursos imateriais promovendo melhorias no relacionamento entre os cooperados, empresas, governo local, consumidores e ações de preservação ambiental.

Portanto, a integração entre os atores é uma oportunidade para o desenvolvimento econômico da cooperativa, criar estratégias para engajar a sociedade no reconhecimento do valor social e cultural das atividades dos artesãos, bem como desenvolver produtos que transmitam os recursos imateriais como inovação, confiabilidade, qualidade das relações com os clientes e compromisso socioambiental, com o desenvolvimento do território em novas parcerias.

6.2.2 Adaptando-se ao Novo Modelo Econômico

Uma das principais práticas estratégicas que emergiram no acompanhamento foi a adaptação para atender o novo modelo econômico desenhado, não por desejo dos cooperados, mas para a sobrevivência da cooperativa. Nesse contexto, novas práticas foram inseridas com foco no direcionamento estratégico. As práticas eram intencionais, com objetivo claro, a partir do entendimento de que esse seria o caminho possível nas condições existentes no momento, mas não eram formais ao ponto de se criar um planejamento, uma estrutura de metas para médio e

longo prazo e mecanismos de mensuração dos resultados, consistindo mais do que se entende na literatura como SAP.

Inicialmente, observou-se que as práticas estratégicas eram decorrentes do desafio de aumentar o volume de vendas, sendo executadas a partir do discurso empregado para despertar o senso de urgência e a importância para a manutenção financeira da cooperativa. A cada “Roda”, era apresentado pelos coordenadores o relatório de fluxo de caixa, sempre solicitando sugestões para reverter o déficit financeiro; ao final, era abordada a necessidade de criar novas peças para aumentar as vendas. As práticas de incentivo ao desenvolvimento de novas peças e o apelo ao uso da criatividade representavam o principal direcionamento para a estratégia. O consenso entre os artesãos era de que quanto maior o *mix* de peças em nível artístico, maiores seriam as chances de alcançar a estabilidade financeira. Havia uma proposta de interação entre os membros e formação de novas duplas de produção, intencionalmente voltadas a pensar e executar em conjunto.

Durante as “Rodas” de segunda-feira, que ocorriam antes do início dos trabalhos, era recorrente uma prática adotada pelos coordenadores, que apresentavam o relatório de vendas e o atraso nas entregas de encomendas. Um cooperado, atuante na área comercial, identificou e relatou uma prática conflitante, informando que alguns artesãos mais experientes produziam pequenas peças exclusivamente para aumentar sua renda, pois o pagamento era por peça entregue e, conseqüentemente, isso atrasava a entrega das encomendas. Após perceber isso, a solução foi sugerida por outro cooperado e aprovada após um debate, passando a remuneração a ser feita por peças vendidas. Essa nova solução ia ao encontro com os novos desafios de sobrevivência da cooperativa, pois, anteriormente, não havia essa preocupação excessiva com o fluxo de caixa e o tempo de giro das mercadorias, uma vez que a orientação estratégica principal era estabelecer-se como referência na formação social e profissional, sendo a comercialização de mercadorias algo secundário.

A mudança gerou outro conflito, dessa vez entre os artesãos e os representantes atuantes na área comercial. Os vendedores eram remunerados por um valor fixo pela ONG CPCD, tinham metas de vendas, estabelecidas, na verdade, sem um critério objetivo, e recebiam uma comissão de 2% sobre qualquer venda. Em novas “Rodas”, os artesãos entenderam que essa prática havia se tornado injusta e se uniram por mais uma mudança; dessa vez os vendedores, a contragosto, foram compelidos a aceitar uma nova forma de remuneração. Definiram que os

vendedores deveriam ser mais incisivos, estabeleceu-se que haveria uma meta mínima para alcançar comissão variável e, em contrapartida, foi promovido o aumento da porcentagem da bonificação de 2% para 3%. A situação era nova e não foram identificadas, naquele momento, opções argumentativas para as contraposições, pois o discurso de sobrevivência econômica e financeira embasava todos os direcionamentos. Aqui, percebe-se que as negociações internas geram novas práticas e estratégias capitalistas de sobrevivência, contrastando, assim, o modelo econômico anterior.

6.2.3 Práticas Diante do Sucesso Inesperado

O sucesso de vendas da Mesa Taça foi inesperado, pois a cooperativa nunca havia alavancado suas finanças a partir de um único produto. Mas esse sucesso trouxe luz a novas práticas, que emergiram no processo de criação e comercialização e que se tornaram orientações para o desenvolvimento da Mesa *Pet*, começando a desenhar uma trajetória de produtos, como parte de outra estratégia.

A etapa de criação da mesa trouxe uma adaptação à rotina. Aqui, encontramos uma ruptura com as práticas rotineiras, abrindo-se um horizonte menor para a criatividade. Nesse momento, emergiu uma prática que poderia levar a uma nova estratégia, que será abordada na próxima seção, pela interpretação dos cooperados de que o sucesso da peça era decorrente dos seus atributos técnicos e emocionais, limitando-se aos efeitos do artefato, colocando em segundo plano a livre construção criativa a partir da análise do perfil da pessoa para quem seria destinado.

Se a definição do conceito e a lógica (C- K) de produto para criação da Mesa Taça emergiu em um grupo informal e menor, a comercialização também emerge em um contexto de mídias sociais, mas não inteiramente intencional. Essa prática, de utilizar figuras que influenciam pessoas nas redes sociais, passou a fazer parte da estratégia central da área comercial da cooperativa. Os novos produtos são direcionados a influenciadores para divulgação, assumindo uma característica particular em que não há uma determinação formal para que isso ocorra, mas está implícito entre os atores como algo natural, passando a fazer parte da rotina, conforme relatou um cooperado ao entregar uma peça produzida: “*Quem vai divulgar essa...?*”.

O sucesso de vendas demandou a reorganização da produção e teve consequências mais amplas. Com a capacidade de produção limitada, foi definido, em reunião entre os cooperados, que o melhor caminho seria dividir a equipe em duas: a primeira cuidaria da produção da Mesa Taça e a segunda, das outras encomendas feitas pelos clientes. Em uma negociação, ficou entendido que isso seria benéfico para todos, pois as encomendas eram vendas garantidas e a mesa já tinha muitos pedidos. A consequência dessa estratégia foi questionada por um membro ao dizer: “*E a loja, o showroom quem vai fazer as artes para lá?*”. A resposta foi quase unânime, concluíram que deveriam deixar de lado, focar no que trazia receita imediata e, conseqüentemente, deixar a loja “esvaziar”, trabalhando apenas com o atual estoque, com a possibilidade de extinção da unidade no futuro, focando na estratégia de monoproduto, contrastando com o direcionamento anterior de aumentar o *mix* de produtos e vendas personalizadas e também com uma das missões iniciais da cooperativa, que era contribuir para preservação e valorização da cultura sertaneja e literatura roseana. O sucesso de vendas trouxe novas práticas e adaptações das existentes, afetando diretamente a estratégia organizacional.

As práticas para criação da Mesa *Pet* estão descritas na próxima seção e estão diretamente ligadas às práticas aqui apresentadas. A tentativa de replicar o sucesso anterior, com interpretação dos cooperados sobre os atributos que levaram a alcançar esse sucesso, revelam adaptações e novas práticas que moldam o *strategizing* da cooperativa.

6.2.4 Práticas na Tentativa de Reproduzir o Sucesso Anterior

Uma nova prática, utilizada no desenvolvimento da nova peça, está relacionada a fazer inferências com base nas observações da experiência anterior, apontando para uma criação de sentido e direcionamento estratégico, apesar de não ter sido feita uma reflexão crítica ou uma análise formal de interpretação das estratégias anteriores. A percepção dos atores envolvidos esteve focada em replicar atributos de um artefato interpretados por eles como modelo de sucesso. Não havia uma estratégia central, mas a atribuição de sentido ao resultado destacado como sucesso inesperado gerou novas práticas, desta vez criando um direcionamento intencionalmente a ser perseguido, criou-se o conceito “todo mundo tem um *pet* em casa”, associado à interpretação da experiência passada, tida como bem-sucedida.

A organização da cooperativa, conforme abordado no tópico 4.2, sempre mirou a criatividade. No entanto, essa prática recebeu uma adequação para atender aos objetivos e contexto a partir do sucesso da Mesa Taça. A essa prática, foi adicionado um objetivo específico, passando ser reconhecida como estratégica pelos próprios envolvidos. Projetar a partir de um planejamento prévio com intuito de replicar dimensões consideradas essenciais para conceber um novo produto tornou-se a estratégia. Se a ação era estimular a criatividade para representar artisticamente o sertão mineiro, adaptações e novas práticas como trocar a “contação” de histórias oriundas da literatura roseana para o incentivo, durante as reuniões, a pensar um novo produto para um nicho de mercado a exemplo dos “apreciadores de vinhos” e tutores de pets com enfoque na estética e na funcionalidade foram desenvolvidas e impulsionaram novas questões estratégicas.

O desenvolvimento está no dia a dia, é algo contínuo, que emerge da socialização entre os atores com o ir e vim, ajustar, avançar e recuar, desenvolvendo competências e práticas que levam a novas estratégias. No desenvolvimento das estratégias, conflitos ocorreram e levaram a novas práticas, como por exemplo as colocações de uma participante que comparou a entrada da Mesa *Pet* a de uma prisão, apontando essa característica como o provável motivo para o baixo volume de vendas, ou uma outra sugestão, a de abandonar uma das principais dimensões, até então colocada no centro do sucesso anterior: a de ser funcional, em formato de mesa.

A prática de validação do produto foi alterada, com a adição de uma etapa de análise de conformidade com o novo direcionamento estratégico. Anteriormente, uma nova peça, criada a partir da criatividade de um artesão ou em duplas, era apresentada na “Roda”, e avaliada quanto a seu contexto literário, regional e estético. A partir do sucesso anterior, as novas peças têm o contexto de análise alterado, sendo avaliada, também, a capacidade de atender uma massa de consumidores, preservando a análise estética e funcional. Trata-se de uma nova prática, associada à adaptação da peça Mesa *Pet*, com o intuito de transformá-la em outro sucesso de vendas. Algo novo foi o desenvolvimento de três versões adaptativas da peça. O objeto de investigação dos cooperados consistiu em moldar a peça ao direcionamento estratégico estabelecido. A cada versão foram discutidas as causas do insucesso, proposições para alteração das peças e, por fim, uma análise, dessa vez trazendo uma coleta informal de opiniões de alguns clientes.

A principal prática dos cooperados consistiu em criar ambientes de análise e discussão para manter firme o direcionamento estratégico da cooperativa, adicionando novas práticas para adaptar-se ao contexto e ao entendimento dos membros do que seria a solução. A Mesa *Pet* nasceu de adaptações das práticas rotineiras e suas versões contribuíram para a introdução de análises antes e pós-produção. Entre as razões pelo insucesso da mesa *Pet*, podemos considerar um desenvolvimento fundamentado nos conceitos de família de produto, ou seja, derivado de outro produto, porém sem integração das mesmas dimensões da peça anterior. Ao desenvolver a mesa Taça, os artesãos construíram um conceito a partir do *hobby* da presidente da cooperativa, “apreciadora de vinho” e acabaram envolvendo uma questão emocional, pois o consumo de vinho remete a uma “tribo”, a uma ocasião especial, social ou memorável. Na mesa *Pet*, o conceito inicial era “que todo mundo tem um pet”, no entanto, esse raciocínio não foi expandido, não envolveu questões de ligação emocional. Os artesãos compreenderam a necessidade estética e funcional necessária no desenvolvimento da mesa *Pet*, mas não conseguiram traduzir a dimensão emocional associada a mesa Taça para atribuir elementos na nova peça. Nesse sentido, a teoria C-K é relevante e poderia ter contribuído com a expansão do pensamento analítico e criativo para compreender os conceitos e conhecimentos necessário para integrar as dimensões estética, funcional e emocional no desenvolvimento de um produto.

6.3 *Strategizing* na Cooperativa

Neste capítulo, serão analisadas as práticas e práxis dos cooperados no desenvolvimento de seus produtos. Para Jarzabkowski, Balogun & Seidl, (2007), práxis envolve um conjunto de atividades locais, socialmente aceitas e estrategicamente importantes para uma organização onde os praticantes são atores que afetam a construção de práticas, pelo que são, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam. As práticas são comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais, símbolos, normas e maneiras de pensar a estratégia em um sentido mais amplo. Já as práxis representam o fluxo de atividade no qual a estratégia é realizada, como ela é executada. Assim, o *strategizing* acontece na relação entre práxis, práticas e praticantes com a construção de atividades por meio das ações, das interações e as práticas que os cooperados utilizaram.

À medida que os atores começaram a discutir e incentivar, formal e informalmente, o direcionamento para produzir a Mesa Taça e, posteriormente, a Mesa *Pet*, encontramos a uma

questão estratégica organizacional. A Tabela 2, a seguir, apresenta uma síntese da *practice* e da *práxis* estratégicas na CDG.

Tabela 2 – Síntese das Práticas Estratégicas da Cooperativa Dedo de Gente

| Practice – (What) | Práxis – (How) |
|--|---|
| Adaptando-se ao Novo Modelo Econômico | |
| Despertar o Senso de Urgência | Apresentação do fluxo de caixa e solicitação de sugestões para solucionar. |
| Incentivo à Criatividade para aumentar o <i>mix</i> de produtos | Leitura guiada, visita ao museu Guimarães Rosa. |
| Participação em Feiras de Artesanato | Busca de parcerias e divulgação em estandes. |
| Ajuste na remuneração | Negociação entre os membros durante reunião. |
| Práticas Diante do Sucesso Inesperado | |
| Análise do perfil, <i>hobbies</i> e costumes do usuário | Reunião informal para definições. |
| Novas Estratégias de Comercialização | Busca por <i>influencers</i> digitais via pesquisa na internet. |
| Reorganização da produção com foco centrado nas unidades de maior receita | Negociação de reorganização da produção durante a reunião. |
| Redução do <i>mix</i> de produtos para produtos com alto potencial de vendas | Discussão para eliminar unidade pouco rentável. |
| Práticas para tentativa de repetir o sucesso anterior | |
| Interpretação da atividade anterior | Reunião para discutir os atributos que levaram uma peça ao sucesso e outra não. |
| Incentivo à criatividade direcionado, com limitações | Discurso estabelecendo parâmetros de sucesso em um produto. |
| Replicar dimensões de sucesso | Apresentação dos atributos do artefato que deveriam ser replicados. |
| Validação e Revalidação do produto | Acompanhamento de relatórios e relatos de clientes associados a debates em reuniões para ajustar o formato. |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

As práticas adotadas dentro da CDG remetem a um contexto de adaptação e, conseqüentemente, levaram a um novo direcionamento estratégico. Para os atores envolvidos, artesãos cooperados, quase tudo era novo, devido à mudança do modelo econômico e da estratégia, que foi moldada explicitamente no dia a dia, em ocasiões formais e informais, pouco estruturadas, mas em um organismo vivo e emergente, em que práticas levam a outras práticas e em que interpretações e decisões criaram a estratégia.

As ideias emergiram e foram fruto de interações sociais e convivência entre os cooperados, em prol de um objetivo comum. Algumas atividades executadas como tentativas e a interpretação atribuída pelos atores, definiam quais eram os erros e acertos. Os acertos avançaram e foram impulsionados a fazer parte da estratégia da organização. Como uma

forma natural de aceitação, as práticas consideradas pelos atores como exitosas, passaram a ser replicadas, no entanto, fazendo parte de um ciclo adaptativo, a estratégia entendida e desenhada como a melhor para o contexto vivido.

As estratégias na CDG são criadas em resposta a um contexto de desafios, adaptadas a partir da interpretação dos resultados e inferências das práticas que levaram a alcançar, ou não, os objetivos. A falta de uma estrutura formal ou de gerentes hierárquicos torna o desenvolvimento estratégico da CDG predominantemente reativo. No entanto, isso não impede que a estratégia seja realizada, pois o foco central nas intenções e objetivos dos atores permite a sua execução. A intenção de transformar um presente em um produto comercial ou de replicar um sucesso anterior, por exemplo, promoveu um direcionamento estratégico claro, relativizando a ideia de que novas estratégias emergem de um processo totalmente cego, sem perder a capacidade de emergir novas estratégias.

Novas estratégias emergem em um contexto e direcionamento. As estratégias não emergem de um processo às cegas, que desconsidera intenções e objetivos, mesmo que básicos, como a sobrevivência e perenidade de um empreendimento. Os artesãos nunca estiveram lá somente para produzir peças. A história da cooperativa inicia-se com ação social e solidária com adolescentes e com orientação estratégica de retratar a cultura e literatura, representando o local onde está inserida como plano de fundo para comercializar seus produtos.

Mesmo nessas organizações, como é o caso da CDG, onde a estratégia não é claramente planejada e articulada formalmente, entre as estratégias emergentes, uma foi adotada como estratégia central (desenvolvimento de produto funcional e esteticamente agradável para um grande mercado) e as práticas (estímulo a encontrar nichos de mercado, busca por *influencer* digital, ajustes nas peças a partir de comentários de clientes) foram intencionalmente e propositalmente construídas a partir da abdução dos fatores de sucesso na tentativa de replicar a estratégia que emergiu.

O problema do conceito do Chia e Holt (2006, 2023) é considerar que as estratégias emergem às cegas a partir de práticas habituais e desconsidera motivações iniciais, por exemplo quando uma estratégia emergente contribui ao processo de amadurecimento do direcionamento estratégico, redefinindo objetivos e intenções que levam a novas práticas. Afastar os processos de abdução, as práticas que levaram ao sucesso e insucesso construídos na periferia

organizacional como fonte de orientação estratégica é tornar-se extremamente radical quanto a existência de qualquer objetivo ou intenção, tornando as ações em algo inexplicável.

6.4 Direcionamento das Intenções Estratégicas Pela Teoria C-K

A partir das intenções e objetivos das pessoas envolvidas nas organizações propomos a utilização da teoria C-K elaborada por Hatchuel e Weil (2003, 2008) como um quadro interpretativo e de direcionamento estratégico para inovação a partir das intenções e objetivos dos cooperados.

A empresa Tefal, apresentada nos estudos de Chapel (1997), representa um exemplo de desenvolvimento das intenções e objetivos utilizados de maneira estratégica para o crescimento organizacional fundamentado na inovação contínua. Esse modelo se manifesta por meio de práticas colaborativas na criação de produtos e famílias de produtos, a partir da expansão dos espaços de conceitos e conhecimentos. Nesse cenário, o *design* desempenha uma função estratégica ao orientar as capacidades de exploração dos diversos atores da organização. Trata-se de um modelo voltado ao desenvolvimento de produtos, no qual os sistemas são progressivamente ajustados para os objetivos e intenções a um fluxo de inovações estratégicas.

Além disso, a concepção de retorno sobre o investimento na Tefal difere do paradigma convencional, ao considerar não apenas o valor de cada produto individualmente, mas também a sequência de produtos e o aprendizado coletivo gerado por essas inovações repetidas. A construção das mesas Taça e *PET*, representa um potencial ganho quanto à aprendizagem para inovação estratégica. Nesse contexto, a gestão de equipes de *design* assume um papel estratégico, caracterizada por um forte envolvimento de cada integrante, uma prática pouco comum em empresas de grande porte, que se torna uma das marcas distintivas do modelo da Tefal. (Chapel,1997).

As capacidades de aprendizagem, preservadas e potencializadas, permitiram à empresa desenvolver tecnologias e estratégias altamente responsivas, embora seja fundamental que essas inovações sejam constantemente renovadas. Estrategicamente a CDG passaria a um direcionamento estratégico de *design* e não mais apenas de produção.

A teoria C-K é também utilizada para explicar mal-entendidos e riscos, para avaliar métodos ou para reconstituir a história de um produto, de uma organização (Hatchuel, Weil, 2002). Assim como no exemplo apresentado por Elmquist e Le Masson (2009), referente a empresa RATP na tentativa de desenvolver um novo veículo de transporte coletivo. Os contratemplos dos micro-ônibus híbridos levaram a RATP a oferecer novos serviços aos usuários, a criar soluções alternativas com motores a biocombustíveis e a definir melhor as expectativas dos clientes. O método C-K permitiu medir a capacidade de um projeto inovar e reposicioná-lo num novo campo de ação, a “micromobilidade”, ao mesmo tempo que redefiniu a visão estratégica da organização. Inspirada pelas pesquisas de Elmquist e Le Masson (2009), a RATP demonstrou que o valor dos projetos fracassados pode ser um caminho para o desenvolvimento de capacidades inovadoras essenciais para sua sustentabilidade, competitividade e direcionamento estratégico.

Em um terceiro exemplo, Hatchuel, Masson e Weil (2004), apresentam a formação de um direcionamento estratégico na empresa Avanti que ao tentar criar uma família de produtos, direcionou sua estratégia para criação de ferramentas inteligentes baseados na criatividade. O primeiro produto desenhado, um porta-pregos que evita machucar a mão ao martelar, nasceu de uma ideia diferente e obteve grande sucesso comercial. Os gestores da empresa estavam muito interessados em encontrar variantes ou mesmo em manter o nível criativo do porta-pregos no *design* de novos produtos. Colocado pelo desafio após o sucesso do porta-prego, qual poderia ser o seguidor?

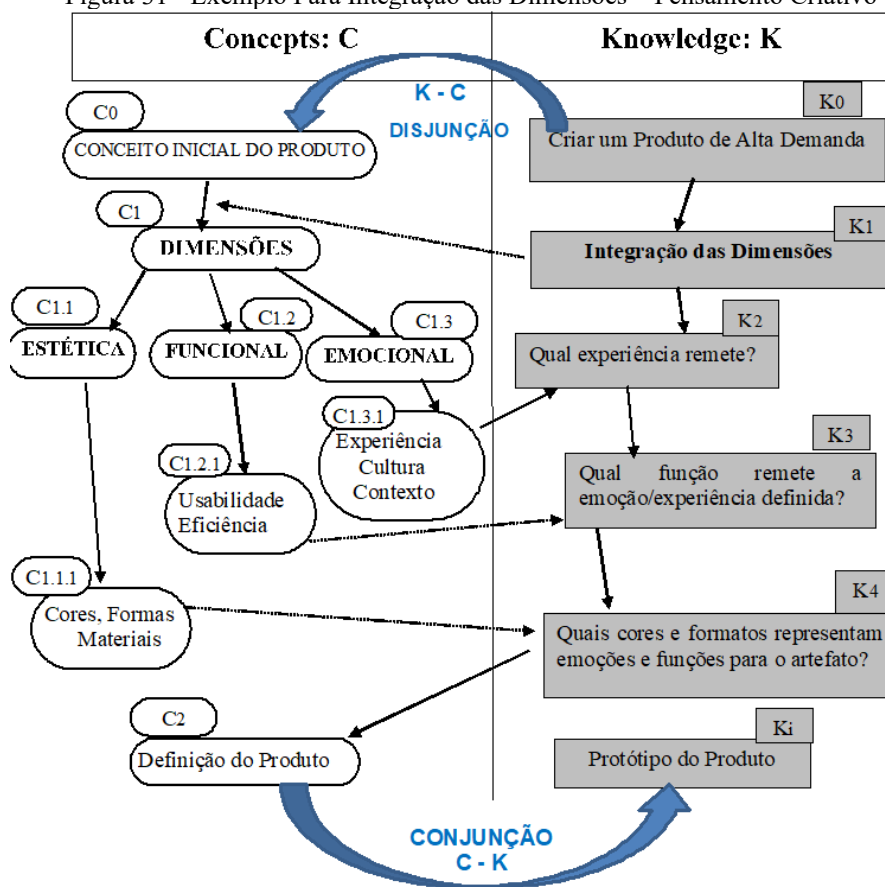
Novos atributos surgiram quando o conhecimento existente sobre produtos “faça você mesmo” foi coletado. E finalmente, o que foi desenhado foi uma estratégia de *design* chamada “ferramentas inteligentes”, uma classe de ferramentas ainda fáceis de usar, baratas de produzir, inteligentes em *design* (divisórias expansivas) e animando lojas de departamentos. Deu origem a toda uma gama de ferramentas que sustentaram o crescimento da Avanti com um conceito de produto que remodelou o direcionamento estratégico da organização (Hatchuel, Masson e Weil 2004).

A trajetória de produtos da CDC pode ser remodelada através dos estudos sobre o *design* que demonstram a importância de se empregar as emoções no desenvolvimento de produtos, mas, por outro lado, há uma carência em demonstrar sua aplicação prática no dia a dia durante o processo criativo. Argumenta-se neste estudo que, ao se criar um artefato é necessária uma

integração e o *designer* para alcançar esse objetivo necessita partir de um processo de expansão dos seus próprios conceitos e conhecimentos em etapas, levando ao final uma disjunção que representa o produto final com capacidade de agradar ao usuário pela sua estética, funcionalidade e ligação afetiva.

Propõem que o processo inicie pela racionalidade integrando a teoria C-K em cada etapa onde o *designer* questionará quais conceitos e conhecimentos que ele possui naquele momento para desenvolvimento ou mudança em um artefato com o propósito de definir a estética, funcionalidade e os atributos que possam despertar afeto do usuário pelo produto. Por exemplo, o objetivo de definir os atributos emocionais do produto inicia-se com o questionamento de quais conhecimentos e conceitos, (exemplo: vinho bom vem em garrafa com rolha – C, estudos que compare a qualidade do vinho armazenado em garrafa com rolha e garrafa com tampa de rosca – K) tem-se naquele momento e a cada expansão dos conceitos quais novos conhecimentos são necessários para sustentar o novo conceito e chegar a um produto final integrando as três dimensões. A figura 31 abaixo apresenta um exemplo de expansão dos espaços de conceitos e conhecimentos para orientar ao *designer* integrar as dimensões estética, funcional e emocional pela teoria C-K:

Figura 31 - Exemplo Para Integração das Dimensões – Pensamento Criativo



Fonte: Autor 2024

Assim, sugere-se a utilização a teoria C-K como norteadora do pensamento criativo, estruturando os conceitos e conhecimentos necessários, abordando os conceitos de estética, funcionalidade e emoção e quais os conhecimentos necessários para expandi-los e inovar na trajetória de construção de novas peças. Para a árvore da teoria C-K, aqui os conhecimentos também se integram, em novas partições conectadas, ao passo que o *designer* precisa usar sua criatividade para dar continuidade ao conhecimento anterior. Se os conceitos e conhecimentos da dimensão emocional estão estabelecidos, os novos conceitos e conhecimentos da dimensão funcional e estética precisam também estar representados. Não há uma ordem definida de desenvolvimento da dimensão, apenas a interdependência, a sequência é definida pelos avanços do pensamento criativo do próprio *designer*.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, ao investigar as trajetórias estratégicas e de produtos e inovação em uma cooperativa de artesãos, demonstra de forma empírica que a estratégia, em contextos informais e não hierárquicos, é precedida por objetivos e intenções que orientam as ações e permitem o surgimento de novas práticas. Este achado representa uma contribuição direta para a agenda de pesquisa em SAP, pois contrasta e relativiza a visão de Chia e Holt (2006, 2023), que sugerem que as estratégias na periferia organizacional emergem de forma não intencional sem preceder a ação. A análise, guiada por uma abordagem qualitativa em estudo de caso longitudinal em tempo real, evidencia que os atores, manifestam uma capacidade de formular intenções que se traduzem em escolhas e ações estratégicas, oferecendo uma nova perspectiva sobre a formação da estratégia na periferia organizacional.

O contraste entre a Mesa Taça e a Mesa *Pet* ilustra este ponto de forma contundente. A Mesa Taça, concebida com a intenção de criar um “presente para presidente da cooperativa”, alcançou uma integração estética, funcional e emocional. Em contrapartida, a Mesa *Pet*, guiada pela intenção de replicar atributos de *design* sem aprofundar e equilibrar os espaços de conceito e conhecimento, resultou em fracasso de vendas. O fracasso, portanto, não foi um acidente, mas a consequência direta da falta de equilíbrio entre a intenção, a expansão dos espaços de conceito e conhecimento para aplicação integrada das dimensões do *design*.

Este estudo avança na compreensão da formação de estratégia na periferia organizacional ao demonstrar que a intencionalidade está presente mesmo nas estratégias emergentes. A investigação demonstra como as intenções dos indivíduos, moldadas por suas aspirações pessoais e coletivas, podem atuar como fonte de direcionamento da estratégia e da inovação. Além disso, a Teoria C-K é integrada de forma inovadora no campo da estratégia, apresentando-se como uma potencial lente analítica para compreender a evolução das práticas estratégicas. A abordagem C-K permitiu mapear como a exploração de conceitos (C) e a expansão de conhecimento (K) e seu desequilíbrio foram determinantes para o sucesso e o fracasso na comercialização das mesas. A pesquisa também reforça que o *design*, em sua tríade de funcionalidade, estética e emoção, não é apenas um resultado, mas um processo intrinsecamente ligado à formação da estratégia.

Este estudo, ao integrar a SAP com a Teoria C-K e o *Design* Emocional, avança na discussão ao evidenciar que a intencionalidade não apenas precede a ação, mas é um impulsionador da inovação estratégica na periferia. Demonstrámos que a estratégia de uma organização criativa pode ser compreendida como um processo de gestão de *design* intencional que opera por meio do ciclo C-K. O sucesso da Mesa Taça foi impulsionado por um alinhamento consciente (C-K) das dimensões do *design*, enquanto a Mesa *Pet* falhou devido a um desequilíbrio na mesma articulação. Em suma, a tese argumenta que a estratégia na periferia organizacional é uma prática moldada pela intenção, pelo *design* e pela constante interação entre os espaços de conceito e conhecimento, oferecendo uma nova lente analítica para futuros estudos.

A principal limitação deste estudo reside em seu escopo, focado em um único caso. Embora a profundidade do estudo de caso longitudinal ofereça um rico entendimento dos fenômenos investigados, os achados podem não ser generalizáveis para todos os tipos de cooperativas populares ou organizações onde a estratégia não é formalmente planejada. Embora o estudo de caso longitudinal tenha permitido um entendimento rico dos fenômenos, o método da observação, por não permitir a intervenção direta, limitou a capacidade do pesquisador de influenciar ou testar mudanças em tempo real. Uma abordagem de pesquisa-ação, portanto, poderia trazer outros aspectos de análise como mudança no estímulo à criatividade, introduzindo métodos da teoria C-K para construção de uma nova peça a partir das dimensões estética, funcional e emocional, testar sua aceitação pelos consumidores e avaliar as práticas empregadas pelos artesãos para a definição estratégica. Tal abordagem permitiria avaliar, em tempo real, se as práticas estratégicas da cooperativa se tornam mais organizadas e eficazes.

Questões que ainda permanecem abertas envolvem investigar o quanto seria necessário expandir os espaços C-K para a Mesa *Pet* alcançar aceitação no mercado. Ao considerar um estudo semelhante em uma organização não cooperativa ou outra forma de economia social, quais práticas estratégicas seriam diferentes ou semelhantes?

Com base nas contribuições e limitações deste trabalho, sugere-se uma agenda de pesquisa futura que inclua a realização de estudos de caso múltiplos em diferentes contextos de organizações informais para testar a aplicabilidade da intencionalidade como direcionamento da estratégia emergente. Além disso, propõe-se aplicação da Teoria C-K como uma ferramenta prática para auxiliar os artesãos a desenvolver os espaços de conceitos e

conhecimentos, inovando no desenvolvimento de produtos e abrindo espaço para novas estratégias emergirem.

Portanto, esta tese demonstra que a estratégia, na periferia organizacional, não é um fenômeno “às cegas”, mas um processo moldado pela intencionalidade, pelo *design* e pela constante interação entre os espaços de conceito e conhecimento. Os achados abrem novas e promissoras avenidas para a pesquisa em estratégia e *design*, oferecendo uma nova perspectiva sobre como as organizações podem inovar e se adaptar em um mundo em constante transformação.

REFERÊNCIAS

- ABDALLAH, Chahrazad; BASQUE, Joelle; ROULEAU, Linda. **Designing strategy as practice research**. The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods. 2017. p. 328-344.
- ANASTASSAKIS, Zoy. **Antropologia do Design**: observações da prática antropológica pelo design hoje. In: 28ª Reunião Brasileira de Antropologia. São Paulo, 2012.
- ANASTASSAKIS, Zoy. A antropologia do design: observações sobre as apropriações da prática antropológica pelo design hoje. In: REUNIÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA, 28., 2012, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Universidade Estadual do Rio de Janeiro, 2012.
- ANSOFF, H. Igor. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 2, p. 113-124, 1957.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BARBOSA, Livia. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- BAREA TEJEIRO, José; MONZÓN CAMPOS, José Luis (Dir.). **Libro blanco de la economía social en Espanha**. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.
- BERNSEN, Jens *et al.* **Design: management in practice**. Conhagen: Danish Design Council, 1987.
- BOURDIEU, Pierre. **Outline of a theory of practice**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1977.
- BOURDIEU, Pierre. **The logic of practice**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1990.
- BRASIL. Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES). Economia Solidária: uma outra economia acontece. **Cartilha da Campanha Nacional de Mobilização Social**. Brasília: SENAES/MTE, 2007.
- BRITTO, Jorge. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p. 193-210.
- CAMARERO, Carmen; GARRIDO, María-José. Improving museums' performance through custodial, sales, and customer orientations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 38, n. 5, p. 846-868, 2009.
- CANÇADO, Airton Cardoso. **Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.
- CARÁ, Milene Soares. **Do desenho industrial ao design no Brasil**: uma bibliografia crítica para a disciplina. São Paulo: Blucher, 2010. Coleção Pensando o Design.

- CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2008.
- CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2013.
- CASTILLO-VERGARA, Mauricio. Product innovation and performance in SME's: The role of the creative process and risk taking. **Innovation**, v. 23, n. 3, p. 470-488, 2021.
- CHAPEL, Vincent. **La croissance par l'innovation intensive: de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel**, lecas Téfal. 1997. 1 v. (Thèse de doctorat — École Nationale Supérieure des Mines de Paris, spécialité Ingénierie et Gestion).
- CPCD. Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento. **Relatório Técnico Anual 2012: Projeto ser Criança**. Disponível em: <<https://cpcd.org.br/ser-crianca/>>. Acesso em: 23 out. 2019.
- CROSS, Nigel. **Design Thinking: understanding how designers think and work**. Oxford: Berg, 2011.
- CRUZ FILHO, Paulo Roberto Araújo. Uma análise epistemológica da estratégia organizacional no âmbito da economia social. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n 1, Artigo 7, jan./mar., 2016.
- CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como administrar e organizar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DEES, J. Gregory. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 54-67, 1998.
- DEMIR, Erdem; DESMET, Pieter; HEKKERT, Paul. Appraisal patterns of emotions in human-product interaction. **International Journal of Design**, v. 3, n. 2, p. 41-51, 2009.
- DU TERTRE, Christian. Economie de la fonctionnalité, développement durable et innovations institutionnelles. In: HEURGON, Édith; LANDRIEU, Josée. (Coord). **L'économie des services pour un développement durable**. Editions l'Harmattan, collection Prospective, essais et recherche, 2007. p. 241-255.
- DU TERTRE, Christian; VUIDEL, Patrice. **Modèles Économiques: Quoi De Neuf? Les Limites du Modèle Industriel. Mise en Débat des Modèles de L'Économie Circulaire et de L'Économie Collaborative**. Club EF & DD, Séance du 18 juin 2014. 2014.
- DU TERTRE, Christian; VUIDEL, Patrice; PINET, Claire. Desenvolvimento sustentável dos territórios: a via da economia da funcionalidade e da cooperação. **Revista Horizontes Interdisciplinares de Gestão - HIG**, v. 3, n. 2, p. 1-27, jul. 2019.
- ENGESTRÖM, Yrjö. Activity theory and individual and social transformation. In: ENGESTRÖM, Yrjö.; MIETTINEN, Reijo; PUNAMÄKI, Raija-Leena (Eds.). **Perspectives on Activity Theory**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999. p. 19-38.
- ENGESTRÖM, Yrjö. Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization. **Journal of Education and Work**, v. 14, n. 1, p. 133-156, 2001.

ENGESTRÖM, Yrjö. **Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research**. 2. ed. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2015.

ENGESTRÖM, Yrjö; SANNINO, A. Studies of expansive learning: foundations, findings and future challenges. **Educational Research Review**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.

FAIRBAIRN, Brett. La provincia cooperativa de Canadá: individualismo y mutualismo en una sociedad de colonos, 1905-2005. **Cayapa**, v. 4, n. 8, p. 70-101, 2004.

FELDMAN, Martha S.; ORLIKOWSKI, Wanda J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, set./out., 2011.

FIALKOWSKI, Virginia. P.; KISTMANN, Valkiria Pedri. Gestão de *design* e inovação incremental: adequação de plataformas de produtos pré-existentes em um novo mercado. **E-Revista LOGO**, v. 5, n. 2, p. 58-71, 2016.

FONTES, Virgínia. **O Brasil e o capital-imperialismo: teoria e história**. Rio de Janeiro: EPSJV, UFRJ, 2010.

GHERARDI, Silvia. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2006.

GOLFETTO, Ildo Francisco; FIALHO, Francisco Antônio Pereira; PELLIZZONI, Roger Costa. Tradição e inovação: design como estratégia de gestão na longevidade corporativa. **E-Revista LOGO**, Santa Catarina, v. 8, n. 1, p. 22-37, 2019.

GONÇALVES, Sérgio Campos. Cultura e sociedade de consumo: um olhar em retrospecto. **Revista Núcleo de Produção Científica em Comunicação – UNAERP**, Ribeirão Preto, v. 5, 2008.

GYLFE, Philip *et al.* Video methods in strategy research: focusing on embodied cognition. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 133-148, 2016.

HATCHUEL, Armand; LE MASSON, Pascal; WEIL, Bernoit. C-K Theory in practice: lessons from industrial applications. In: INTERNATIONAL DESIGN CONFERENCE, 2024, Dubrovnik. **Anais [...]**. Dubrovnik, 2024, p. 18-21. Dubrovnik, 2004.

HATCHUEL, Armand; LE MASSON, Pascal; WEIL, Bernoit. **C-K Theory: modelling creative thinking and its impact on research**. Paris: Mines Paristech, PSL Research University, 2017.

HATCHUEL, Armand.; WEIL, Bernoit. A new approach of innovative design: an introduction to CK theory. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, 2003, Stockholm. **Anais [...]**. Stockholm, 2003

HATCHUEL, Armand.; WEIL, B. C-K design theory: an advanced formulation. **Research in Engineering Desing**, v. 19, n. 4., p. 181-192, 2008.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v.60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula. *et al.* On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2016.

JARZABKOWSKI, Paula; KAVAS, Mustafa; KRULL, Elisabeth. It's practice. But is it strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. **Organization Theory**, v. 2, n. 3, 2021.

JARZABKOWSKI, Paula; SEIDL, David; BALOGUN, Julia. From germination to propagation: two decades of strategy-as-practice research and potential future directions. **Human Relations**, v. 75, n. 8, p. 1533-1559, 2022.

JENSEN, Rolf. **A sociedade dos sonhos: a próxima mudança de Informação para a imaginação.** Londres: McGraw-Hill, 1999.

JHONSON, Gerry; MELIN, Leif; Whittington, Richard. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, mar., 2003.

JÖNSSON, Sten A.; LUNDIN, Rolf A. Myths and wishful thinking as management tools. In: NYSTROM, Paul C.; Starbuck, William H. (Hrsg.). **Prescriptive Models of Organizations.** Amsterdam: North-Holland, 1977. p. 157-170.

JORDAN, Patrick W. **Designing pleasurable products: an introduction to the new human factors.** London: Taylor & Francis, 2007.

KNIGHT, Eric R. W.; DAYMOND, Jarryd; PAROUTIS, Sotirios. Design-Led Strategy: how to bring design thinking in to the art of strategic management. **California Management Review**, p. 1-23. Oakland: 2020.

KOTTER, John P. **The general managers.** Cambridge (MA): Harvard Business School, 1982.

LE MASSON, Pascal; WEIL, Benoit; HATCHUEL, Armand. **Design Theory: methods and organization for innovation.** Springer, 2018.

LE MASSON, Pascal; WEIL, Benoit; HATCHUEL, Armand. **Strategic management of innovation and design.** Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

LIMA, Francisco de Paula Antunes *et al.* Ecosistemas cooperativos de produção e inovação servicial: Economia da Funcionalidade e da Cooperação (EFC) e desenvolvimento territorial. In: SEMINÁRIO DE DIAMANTINA, 20, 2019, **Anais [...].** Diamantina, 2019, p. 1-15. Disponível em: https://diamantina.cedeplar.ufmg.br/portal/download/diamantina-2019/D18_380.pdf. Acesso em: 28 abr. 2025.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo.** São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LÖBACH, Bernd. **Design industrial**: bases para a configuração de produtos industriais. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

MAGALHÃES, Claudio Freitas de. **Design estratégico**: integração e ação do design industrial dentro das empresas. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, PADCT, TIB, 1997.

MASCARO, Alysson Leandro. Política e crise do capitalismo atual: aportes teóricos. **Revista Direito e Práxis**, v. 9, n. 1, p.46-69, mar. 2018.

MASLOW, Abraham. H. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

MÉSZÁROS, István. **Produção destrutiva e Estado capitalista**. São Paulo: Ensaio, 1989.

MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of Strategic management. **Strategic Management Journal**, n. 11, p. 171-195, 1990.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THÉORÊT, Andre. The structure of “unstructured” decision processes **Administrative Science Quarterly**, n. 21, p. 246-275, 1976.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MORAES, Dijon de. **Análise do design brasileiro**: entre mimese e mestiçagem. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

MOREIRA, Manuel Belo. A Economia Social e Solidária como condição para o desenvolvimento sustentável. UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy – UNTFSSSE, v. 1. p. 1-17, 2019.

SAJARDO MORENO, Antonia; CHAVES, Rafael. Balance y tendencia en la investigación sobre tercer sector no lucrativo. Especial referencia al caso español. **CIRIEC España**, n. 56, p. 87-116., nov., 2006.

MOSLEY, Jennifer E.; MARONICK, Matthew P.; KATZ, Hagai. How organizational characteristics affect the adaptive tactics used by human service nonprofit managers confronting financial uncertainty. **Nonprofit. Management and Leadership**, v. 22, n. 3, p. 281-303, 2012.

MOTYL, Barbara; FILIPPI, Stefano. Integration of creativity enhancement tools in medical device design process. **Procedia Engineering**, v. 69, p. 1.316-1.325, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705814003701>. Acesso em: 28 abr. 2025.

NICOLINI, Davide. **Practice theory, work, and organization**: an introduction. Oxford: Oxford University Press, 2013.

NORMAN, Donald Arthur. **Design emocional**: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

NORMAN, Donald Arthur. **Emotional Design**: why we love or hate everyday things. Nova York: Basic Books, 2004.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Ariovaldo Umbelino de. **Modo capitalista de produção e agricultura**. São Paulo: Ática, 1987.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organ. Sci.**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.

PAROUTIS, Sotirios; PETTIGREW, Andrew. Strategizing in the multi-business firm: strategy teams at multiple levels and over time. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 99-135, 2007.

PAZMINO, Ana Veronica. **Como se cria**: 40 métodos para design de produtos. São Paulo: Editora Blücher, 2015.

PETTIGREW, Andrew M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, summer, 1977

PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, Michael E. Towards a dynamic Theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

REGNÉR, Patrick. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.

ROCHA, Adilson Carlos; STEINER NETO, Pedro José. Formulação das estratégias e a sustentabilidade: casos de cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 2, p. 113-141, 2019.

ROMERO, Daniel. (Org.) **Marx**: Sobre as crises econômicas do capitalismo. São Paulo: Sundermann, 2009.

ROULEAU, Linda; BALOGUN, Julia. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 5, p. 953-983, 2011.

RUMELT, Richard P. Diversification strategy and profitability. **Strategic Management Journal**, n. 3, p. 359-369, 1982.

SANTOS, Heloísa Nazaré dos. **Uma experiência em design de produto em uma indústria calçadista de Nova Serrana – MG**. 2009. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/bc4829b5-27a0-4ae4-8a92-8f445e8a65fe/content>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SIMON, Vanessa Pereira; BOEIRA, Sérgio Luis. Economia social e solidária e empoderamento feminino. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 53, n. 3, p. 532-542, 2017.

SINGER, Paul. Desemprego e exclusão social. **São Paulo em Perspectiva**, v. 10, n. 1, p. 3-12, 1996.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, André Ricardo; CUNHA, Gabriela Cavalcante; DAKUZAKU, Regina Yoneko. (Orgs.). **Uma outra economia é possível: Paul Singer e a economia solidária**. São Paulo: Contexto, 2003.

SUDDABY, Roy; SEIDL, David; Lê, Jane K. Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. **Strategic Organization**, v. 11, n. 3, p. 329-344, 2013.

TAROZZI, Massimiliano. **O que é a Grounded Theory: metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados**. Trad. Carmem Lussi. Petrópolis: Vozes, 2011.

TEIXEIRA, Maria Bernadete Santos. **O que é design**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2009.

TESSIER, Virginia. **Expansive learning for collaborative design**. Montreal, CA, 2022.!

TEULIER, Régine; ROULEAU, Linda. Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: translation spaces and editing practices. **Journal of Change Management**, v. 13, n. 3, p. 308-337, 2013.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n., s1, p. 169-188, 1992

WAACK, R. S.; MACHADO FILHO, C. P. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais [...]** Ribeirão Preto: [s.n.], 1999.

WEICK, Karl E. **Theory and practice in the real world**. In TSOUKAS, Haridimos; KNUDSEN, Christian. (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory*: 453–475. Oxford: Oxford University Press, 2003.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez., 2004.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

YIN, Robert. K. **Case study research: design and methods**. Sage: London, 1989.

APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.

Fase 1: Acompanhamento imersivo das atividades desenvolvidas na cooperativa.

Entrevista Fase 2:

Fundação da cooperativa:

- Histórico da cooperativa?
- Qual o papel do Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento na cooperativa?
- Como faço para ser um cooperado?
- Como é desenvolvida a formação humana?
- O que é a “Roda” e como surgiu?
- Como é desenvolvida a formação técnica?
- Principais problemas debatidos na roda?
- Quem são, onde estão e que fazem hoje os egressos?
- Por que esses jovens saíram da cooperativa?
- Que tipo de peças são produzidas na cooperativa?

Entrevista Fase 3:

Definidos a partir da primeira entrevista e do acompanhamento diário das atividades na cooperativa

- Qual a renda dos cooperados?
- O que eles pensam sobre o valor da renda mensal alcançada?
- O resultado financeiro da cooperativa?
- Como a cooperativa se manteve financeiramente ao longo dos anos?
- Como é a participação em editais de fomento?
- Qual o tamanho do déficit financeiro?
- Planejamento para o futuro?
- Verificação documental.
- Motivo das alterações nos modelos econômicos?
- Como eram aplicados os recursos recebidos de grandes parceiros?
- Com o fim da subvenção das grandes empresas, qual foi o planejamento?

- Como se calcula a quantidade de peças enviadas para as feiras de artesanato?
- Quanto à participação nas feiras de artesanato é importante para a cooperativa?

Entrevista Fase 4:

Olhar atento a saúde econômica e financeira da cooperativa e criatividade dos artesãos

- Qual a inspiração para produzir?
- Como é o processo de inovação na Cooperativa? Como implementaram inovação na produção de peças?
- Acompanhamento do projeto “Foi eu que fiz” de reconhecimento a criatividade;
- Como uma nova peça é aprovada para o catálogo de vendas, quais critérios utilizados?

Entrevista Fase 5:

Desenvolvimento e comercialização das mesas *Taça* e *Pet*

- Mesa *Taça*: Como foi o processo de criação?
- A Mesa *Pet*: Como foi o processo de criação e comercialização? Por que foi escolhida?
- A Mesa *Pet* ainda não decolou nas vendas, qual o motivo?
- A Mesa *Pet* está passando por uma reformulação, qual o motivo?