



 **10.5585/iptec.v1i1.7**

# I

## NOVAÇÃO ATRAVÉS DO DESIGN: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CIAO MAO

<sup>1</sup>Daniel Tomoki Hayashi  
<sup>2</sup>Heidy Rodriguez Ramos

### RESUMO

A conectividade de informações do mundo atual gera uma competição global acirrada. Empresas de pequeno porte competem juntamente com grandes corporações que dispõem de muito mais recursos financeiros. Neste cenário, o design passa a ser uma das soluções para que empresas com recursos escassos se diferenciem e ganhem competitividade perante grandes players do mercado. Um exemplo de empresa brasileira inovadora é a marca de calçados Ciao Mao, que em poucos anos de existência ganhou relevância internacional, com cinco prêmios de design, diversas exposições e participações em bienais pelo mundo, isso associado também a uma alta performance comercial, com crescimento constante de faturamento. Este trabalho relatará o uso do design thinking como principal ferramenta de geração de inovação na empresa.

**Palavras-chave:** Inovação, design thinking, estratégia

### ABSTRACT

The connectivity in the contemporary world generates fierce global competition. Small businesses compete with large corporations that have more financial resources. In this scenario, the design becomes one of the solutions for companies with limited resources to differentiate and gain competitiveness against major players on the market. An example of innovative Brazilian company is the shoes brand Ciao Mao. In a few years of existence it gained international recognition, with five design awards, participation in various exhibitions and biennials around the world. It also became a high performance business, with constant sales growth. This paper reports the use of design thinking as the main tool to generate innovation in the enterprise.

**Keywords:** Innovation, Design thinking, Strategy

---

<sup>1</sup> Gerente Comercial e de Planejamento na empresa CIAO MAO  
Pós-graduado em Administração Estratégica pela Fundação FIA  
E-mail: [danielth84@gmail.com](mailto:danielth84@gmail.com) (Brasil)

<sup>2</sup> Professora do Mestrado Profissional em Administração - Gestão Ambiental e Sustentabilidade (GeAS)  
Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP  
E-mail: [heidvrr@uminove.br](mailto:heidvrr@uminove.br) (Brasil)



## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, a conectividade global de informações, torna o ambiente de negócios cada vez mais competitivo, aproximando players locais e internacionais. É um ambiente marcado por incertezas, sem modelos ou paradigmas definidos, com uma grande “taxa de mortalidade” de empresas. Segundo dados do SEBRAE (2011) essa taxa é de aproximadamente 27% no Brasil, ou seja, grande parte das empresas abertas no país não completa dois anos de existência. Ao mesmo tempo em que outras atingem crescimentos com velocidades exorbitantes improváveis no passado, sendo isso possível devido às novas formas de captação de recursos e investimentos, além de ampliação da atuação da empresa que pode superar limitações físicas ou de fronteiras como são os casos das empresas de comércio ou serviços virtuais.

Os autores Azevedo e Costa (2001) destacam que o mundo vem passando por diversas transformações, apresentando um comportamento dinâmico, marcado por rápida obsolescência e extrema competição. Nesta realidade, a inovação torna-se uma peça fundamental de diferenciação, principalmente quando se trata do empreendedorismo de empresas de pequeno porte que, devido à escassez de recursos financeiros, utilizam-se da criatividade como ferramenta de diferenciação, ao criarem vantagens competitivas mesmo perante as grandes concorrentes do mercado. O design tem grande relevância dentro deste contexto.

O processo de inovação desafia paradigmas pré-estabelecidos. Dessa forma, não há benchmark. Não é possível simplesmente mimetizar estratégias bem sucedidas no passado. Ao inovar, a empresa abre mão de comparações diretas com suas concorrentes, o que pode privilegiá-la no mercado, mas impede que ela tenha parâmetros gerenciais de comparação, dificultando previsões de resultados de longo prazo.

O design thinking é uma das principais formas de se gerar inovação, é um constante esforço em transformar situações existentes em situações preferidas. O pensamento de design é integrador e holístico e busca entender as necessidades do ser humano em um mundo de constantes modificações.

O caso a ser estudado neste trabalho é o da empresa Ciao Mao, empresa de calçados brasileira fundada em 2007 pela designer paulistana Priscila Callegari. Esta empresa foi selecionada por ter se destacado em um mercado altamente competitivo, devido a sua vocação para a inovação,



o uso do design como linha condutora de sua estratégia (design thinking) e sua preocupação com a sustentabilidade.

Segundo Adélia Borges (Bienal Brasileira de Design, 2010), o design sustentável ultrapassa a dimensão ambiental para incluir também a econômica e a social, e a busca pelo equilíbrio entre essas três dimensões. Na Ciao Mao, a preocupação com a sustentabilidade não é representada apenas pela escolha de materiais reciclados, mas sim na criação de um modelo de negócios que visa melhor utilizar os processos de fabricação, gerando menos resíduos e oferecendo um produto que não se torna obsoleto rapidamente.

A Ciao Mao propôs um produto inovador ao mercado, sendo necessária uma estratégia de como produzi-lo e comercializá-lo. Nestes cinco anos iniciais da existência, a empresa adequou seus processos produtivos, administrativos e comerciais, atingindo reconhecimento através de prêmios, publicações e exposições, assim como crescimento constante de faturamento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de design é complexo e abrangente. Segundo Richard Buchanan (Nitzche, 2012) o design é tão múltiplo que ainda não tem uma definição. Para Borges (2002), este conceito não é uma ciência exata, tangível e mensurável. Já Herbert Alexander Simon (Nitzche, 2012) argumenta que a ciência do design é um processo parte analítico e científico e parte experimental, que valoriza tanto o uso dos sentidos para a percepção do mundo como o fator subjetivo da intuição. Simon defende que as ciências naturais se “ocupam de como as coisas são” e que o design se interesse por “como as coisas deveriam ser”. Seguindo este pensamento, o design seria relevante para qualquer cenário onde as rotinas não estejam funcionando da sua melhor forma, gerando um ambiente mais adequado para a vida humana.

Apesar deste papel amplo e crucial do design, Borges (2002) analisa que a palavra se disseminou nas últimas décadas com um significado reducionista, sendo associada a coisas caras, frescas e com um “visual arrojado”, sendo interpretado muitas vezes apenas como apelo estético, associações que não condizem com o seu real significado.

Segundo Simon, existem três elementos sequenciais na teoria da tomada de decisão: inteligência, design e escolha, nessa ordem. O pensamento precede o design e este precede a tomada de decisão. Simon argumenta que o design então serviria como uma ponte entre um pensamento e uma decisão. O que nos leva a pensar no design como forma de melhorar a tomada de decisão no



mundo dos negócios, ou seja, uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico de uma empresa.

Na década de 1970, Peter Gorb (Nitzche, 2012) já iniciava tentativas práticas de ensinar a metodologia do design para os gestores de empresa. Segundo Nitzche (2012) independente da indústria em que se atua, o maior risco de um gestor é confiar inteiramente na gestão analítica, Pelo medo de se enfrentar a ambiguidade, as empresas correm o risco de perder o senso do possível. O autor argumenta que as empresas precisam perceber que é possível gerenciar processos abertos aos insights criativos, processos que não seguem uma linha reta e que a primeira vista podem parecer perda de tempo. Para ele, é o nervosismo diante do problema que gera uma pressa congelante que elimina as condições necessárias para a criatividade florescer. É neste cenário que o design thinking se torna relevante, o processo de design oferece uma maneira de manter as coisas em movimento sem um fechamento prematuro, uma capacidade de compreender a ambiguidade das mudanças e perceber que elas são oportunidades criativas, não sementes para a paralisia.

Baseado na literatura estudada, pode se concluir que o design thinking é um processo mental de uso intencional da criatividade associada a uma visão analítica holística de modo a atender uma necessidade identificada. Assim sendo, o primeiro passo para uma empresa que pratica design thinking é treinar sua capacidade de percepção de necessidades não atendidas, então analisar o cenário, as partes envolvidas, e as ferramentas e recursos disponíveis. O planejamento e a solução criativa para atender uma necessidade identificada utilizando de forma coerente os recursos acessíveis é a prática do design thinking.

Existem alguns autores que buscam definir metodologias para o design thinking, em sua maioria das vezes associando-o diretamente a geração de inovação. Tom Kelley (Nitzche, 2012), por exemplo, define cinco passos: compreender, observar, analisar, visualizar, avaliar e implementar. Já Gavin Ambrose e Paul Harris, em seu livro “Design Thinking” de 2012 sugerem um modelo de sete passos: definir, pesquisar, idear, prototipar, selecionar, implementar e aprender.

Porém neste presente trabalho não nos aprofundaremos nestas metodologias. A criação e planejamento da Ciao Mao se deu através do design como linha condutora em todo o processo, porém, não foram seguidas metodologias específicas e sim um processo mental baseado nas premissas básicas do design intrínsecos a criadora, Priscila Callegari. Esta visão do design de forma ampla e holística dita todos os processos da empresa, da sua concepção a sua operação.



### 3 METODOLOGIA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O trabalho se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa, seguindo o método de estudo de caso, que conforme Yin (2005) permite uma investigação preservando as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, neste caso os processos organizacionais de uma empresa existente.

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas pessoais com a criadora e proprietária da empresa Ciao Mao, Priscila Callegari. Esta profissional, como fundadora e dirigente da empresa possui maior clareza sobre os valores desta e grandes conhecimentos sobre a gestão da marca, assim como seu posicionamento no mercado, tendo uma visão global das duas pontas da cadeia: da produção até o cliente final. As entrevistas foram realizadas com roteiro não estruturado.

Outra fonte de informação de dados primários foi o gerente comercial e de planejamento da Ciao Mao, empresa em que trabalha desde maio de 2009, com experiência em todas as áreas. Em função disso, possui um amplo conhecimento sobre a gestão e estratégia da empresa.

Também foram utilizados dados reais da empresa, descritos em relatórios e apresentações, assim como matérias e entrevistas divulgadas pela mídia. Foram analisadas também pesquisas ligadas a empreendedorismo, comércio, indústria calçadista e da moda.

Outra importante fonte de informações foi originada no workshop realizado em dezembro de 2012, tendo a Ciao Mao como tema e promovido por Guilherme Callegari Leme Duarte, especialista em planejamento e branding. O workshop envolveu a participação da diretoria e gerência da empresa, assim como consultores externos, ex-funcionários e clientes e resultou na monografia do MBA de Varejo da Fundação Instituto de Administração (FIA) de Guilherme.

### 4 CONTEXTO DO PROJETO

Antes da abertura da empresa, a designer e criadora da empresa Ciao Mao, Priscila Callegari, dedicou-se a uma intensa pesquisa, observando desde aspectos comportamentais até fatores econômicos. Algumas dessas tendências eram:

- Multiculturalismo – os movimentos migratórios do século 20 resultaram em sociedades multiculturais. Peter Duckler (2001) ressaltou que raciocinamos como se a globalização fosse um acontecimento econômico, mas ela é, antes de tudo, um



acontecimento psicológico. Este acontecimento é a aceitação de costumes e aspirações multiculturais e o início do entendimento do planeta de forma integrada.

- **Mente Global. Alma Local.** – conectados ao mundo o jovem percebe e resgata os valores de sua própria raiz cultural. Conforme Silva (2010), além da brasilidade, o espírito regional fortalece o crescimento das culturas locais.
- O “boom” da customização e personalização – uma busca por ser especial, dando a ideia de que o produto é único e exclusivo. Um dos exemplos é o Ipod, um produto produzido em série, mas que permite que cada usuário adicione suas músicas e vídeos a sua livre escolha, tornando seu produto único e exclusivo. Segundo a consultora de marketing Beth Furtado (2009): “nada mais aspiracional que ser único”.
- **Qualidade de vida e bem estar** - Conforme publicado no Jornal O Estado de São Paulo em 2006, grandes empresas entram na onda bilionária do bem-estar, este mercado voltado para qualidade de vida atrai interesse de grupos como Coca-Cola, Pão de Açúcar e Boticário.
- **Qualidade de vida também ligada ao conforto**, em 2006, segundo o site Portugal Quality Shoes, a marca alemã Bierkenstock, conhecida pelo conforto de seus calçados, alcançou o 3º lugar no ranking do setor, depois da Timberland e Clarks. E segundo declaração de Aluísio Otávio Vargas da Assintecal (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos): “Conforto tem sido o principal tema em destaque nas feiras internacionais de calçado. Os calçados confortáveis têm sido preferência dos consumidores jovens.”. Porém, os calçados considerados de “conforto” brasileiros tem pouco apelo de moda.
- **Design Nation** – O design é cada vez mais um fator de decisão de consumo. As atuais gerações já nascem em um ambiente globalizado, onde os produtos com o design e imagem bem acabado não são luxo, mas padrão.
- **Luxo sustentável** – defendido como “o novo luxo” pelo criador da Osklen, Oskar Metsavah, que considera a busca por valores sustentáveis uma tendência irreversível e elege o Brasil como um dos pioneiros neste quesito.
- **Crise no setor calçadista brasileiro** – segundo reportagem da EXAME (2006) a concorrência de países asiáticos provocou uma forte crise no setor calçadista brasileiro. No ano de 2005, as exportações caíram 11%, com o Brasil deixando de



embarcar 23 milhões de pares de sapatos para fora do país. O faturamento foi reduzido para 1,88 bilhão de dólares.

Aliado a esta conjuntura do mercado, temos também a motivação pessoal da designer em empreender. Segundo as palavras da criadora do projeto, Priscila Callegari, obtida em entrevista pessoal:

“Como designer sempre tive especial interesse por desenho de sapatos e sempre acreditei que os sapatos, por envolverem um “meio de transporte”, os pés, deveriam ser considerados mais do que meros acessórios de moda.

A “função” (proteção/ conforto) muitas vezes é relegada a segundo plano pela “forma” imposta pela moda/cultura. O “bem estar” tanto no sentido de “sentir-se bem” como no de “estar bem” deveria ser atendido por completo. Entendo que os sapatos dizem muito sobre uma pessoa. Neles, diferente das roupas, ficam “marcadas” as pisadas individuais.

Como consumidora não me sentia satisfeita. Idealizava sapatos que não conseguia encontrar. Quando viajava para a Europa ou Estados Unidos, me encantava com a diversidade de modelos oferecidos, com a riqueza de possibilidades com o *design* e a inovação.

Paralelamente observava uma crise crescente no setor calçadista brasileiro. Grandes polos produtores exportando mão de obra (*know how*) e matéria prima para a China.

Resolvo me aprofundar no assunto e faço um curso sobre calçados. Descubro então a complexidade do processo produtivo e de como, apesar de toda tecnologia, a produção de calçado ainda é totalmente vinculada ao humano e ao emprego de muita energia. Concluo ser um grande desperdício empregar matéria prima de má qualidade, mesmo que barata, e mais ainda descartá-lo em cada mudança de coleção.

Surge a ideia da Ciao Mao. Celebrar a diversidade brasileira ou um adeus à padronização.” (Callegari, 2008).

Seguindo este pensamento, o projeto visava solucionar as seguintes necessidades:

- Atender a pluralidade do mercado globalizado, com diferentes padrões de medidas e gostos.
- Suprir a demanda por constante renovação de acessórios de moda.
- Conciliar o emprego do rico artesanato brasileiro e a diversidade de materiais para escala industrial.
- Uso sustentável dos materiais e valorização da mão de obra, com respeito às normas ambientais.



O objetivo, portanto, era criar um produto que tivesse alta qualidade, que fosse durável, evitando descartes, mas que também pudesse ser mutável e atendesse a diversidade do mercado.

## 5 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

A Ciao Mao surge com o conceito de calçados interativos, que consiste na possibilidade do usuário se tornar co-autor do próprio calçado. Um par de sapatos pode ser combinado com diferentes acessórios intercambiáveis, multiplicando seus visuais e usos, conforme apresentado na figura 1.

**Figura 1: Modelo da linha DOYS com diversas opções de finalização**



Fonte: Ciao Mao (2013)

Essa nova forma de pensar o produto, não seria entendida ao seu pleno potencial em um ponto de venda comum, assim sendo, a inovação no produto implicou na necessidade de desenvolver uma nova forma de comercialização que englobasse a arquitetura da loja, “displayagem”, atendimento ao cliente, treinamento de equipe, embalagem e armazenagem, conforme apresentado na figura 2, levando a empresa a atuar também no varejo.



**Figura 2: Loja Ciao Mao do Shopping Higienópolis**


Fonte: Ciao Mao (2013)

O projeto foi planejado para crescer e se replicar, assim como a ideia do próprio produto, em que se tem uma base única bem concebida e a partir daí as diversas possibilidades de transformação.

No processo de planejamento e implantação da empresa, Priscila utilizou o design como linha condutora. Para Borges (2002), o designer de produto tem que adaptar suas ideias aos métodos produtivos viáveis e acessíveis levando em conta: o que as indústrias estão ou não aparelhadas para produzir; se um produto cumpre a sua função da melhor forma possível; a facilidade de manuseio e operação e por último se são bonitos. Segundo a autora, o trabalho do designer consiste em imaginar, criar e encontrar meios de construir novos objetos que sirvam ao ser humano.

Para a produção dos calçados buscou-se fornecedores terceirizados nos polos calçadistas de Franca e Novo Hamburgo, e também da própria cidade de São Paulo. Um dos primeiros desafios encontrados foi a escala de produção. Uma empresa com um produto inovador demandava produção pequena em sua fase inicial. A indústria exigia produções imediatas em grande escala e tinha dificuldade para fabricar os modelos, pois o desenvolvimento não partia de produtos já existentes no mercado. A ideia, apesar de inovadora não era considerada comercialmente viável pelas empresas do setor.

O problema se estendia por toda a cadeia. O fornecimento dos componentes para as necessidades da empresa eram limitadas. Os curtumes exigiam quantidades mínimas



demasiadamente grandes para uma empresa em sua fase inicial. A fabricação de formas, matrizes e demais componentes tinha um alto investimento inicial que só podia ser diluído em uma pequena produção, aumentando os custos do produto. Apesar das dificuldades, a empresa persistiu, demonstrando sua ideia promissora a diversos fornecedores, finalmente firmando parcerias produtivas.

Com o objetivo de otimizar a produção dos calçados sem perder a diversidade de opções de produtos finais para as clientes, em parceria com o Senai de Franca-SP, a designer desenvolveu inicialmente dois modelos de forma — uma esportiva, com bico mais largo; e outra mais clássica, com bico mais estreito, ambas com saltos baixos e confortáveis.

Com apenas duas formas criaram-se 14 modelos bases e centenas de diferentes acessórios. As combinações das bases com os acessórios possibilitavam uma ampla gama de produtos finais para o consumidor.

Outra solução para a otimização da produção foi a utilização dos solados pré-fabricados, também chamados de pré-fresados. Esse componente é comum aos diversos modelos da linha de produtos, que podem ir de sapatos fechados a sandálias, além de poderem ser desenvolvidos em diversas cores e proporcionarem uma característica reconhecível a marca. A empresa realizou o desenvolvimento direto com o fabricante deste componente, estabelecendo assim um padrão de qualidade mesmo que a construção do calçado fosse realizada em diferentes fornecedores.

Outro desafio era o desenvolvimento e fabricação dos acessórios para os calçados. Esse acessório era um conceito de produtos inexistentes no mercado. Não era mero ornamento sobre os calçados: ele era um componente de fato. Por exemplo, um modelo de acessório que consiste em um cano de bota intercambiável que deve ter modelagem adequada para um bom calce. A produção destes acessórios não se encaixava nem em um fabricante de calçado nem em uma confecção de vestuário.

A solução encontrada para as duas questões levantadas foi a criação de uma oficina interna na empresa para a criação de protótipos. Foi contratado um modelista interno com conhecimento em toda a construção do calçado. Esse profissional, estando em grande proximidade com a designer criava os primeiros protótipos de calçados e acessórios, provendo inovações e soluções técnicas que depois eram repassadas para os fabricantes e reproduzidos em escala.

Com os protótipos desenvolvidos, a produção dos acessórios possibilitou englobar pequenos arranjos produtivos na cadeia, gerando renda e trabalho para artesãos e profissionais autônomos. A empresa planeja também parcerias com ONGs e outras entidades.



Outro fator importante na produção dos acessórios é a reutilização dos resíduos da fabricação dos calçados. Por serem peças menores podem se utilizar retalhos que normalmente seriam descartados pela indústria. Os acessórios possibilitam também o uso de matérias-primas diversas e que normalmente não seriam utilizadas na indústria calçadista como seda, metais e madeira.

Tendo o pensamento de design como linha condutora, o projeto não se limita a criação do produto, ele engloba também a sua apresentação e venda ao consumidor final. A Ciao Mao criou uma proposta de varejo própria para atender à necessidade do consumidor contemporâneo que busca experiências multi-sensoriais, isto é, que o ato de compra se torne uma experiência, em que o consumidor possa vivenciar, interagir e influenciar o ato da compra.

A arquitetura da loja, a “displayagem”, o atendimento consultivo, a embalagem, a comunicação e demais aspectos da loja, foram planejados dentro do projeto, agregando o fator emocional ao produto e a marca.

Outro diferencial do projeto é o caráter atemporal de seus produtos, o que solucionou o desafio da “perecibilidade” normalmente intrínseca a produtos de moda. A maioria dos modelos pode transitar do verão ao inverno e em diferentes tendências de moda apenas com a troca de seus acessórios. Além disso, o abastecimento da loja é semanal. Os modelos podem se repetir, mas a combinação de cores e materiais de cada variante é única e produzida em edições limitadas, dando caráter de novidade constante. Esse quesito permitiu que os produtos não fossem lançados em coleções fechadas, diferentemente do que ocorre como norma geral no mercado de moda, driblando a “morte” dos produtos ao final de cada coleção e eliminando a necessidade de “promocionar” os estoques.

Para viabilizar todos os diferenciais da marca, foi necessário que a empresa estabelecesse um posicionamento de preço premium, também chamado de “luxo intermediário” no trabalho de Duarte (2013), com produtos que apresentam valor final de R\$200,00 a R\$900,00. Esse posicionamento estava de acordo com o mercado alvo que se deseja atingir e se justifica por ser um produto de alta qualidade, feito com matérias-primas nobres e em pequenas quantidades, disponível em pontos de vendas selecionados e com atendimento de profissionais de alto padrão.

Atualmente a empresa trabalha com 5 formas diferentes, em que otimiza a criação de mais de 80 modelos em diversas variantes de cores e materiais. Os acessórios são oferecidos em centenas de variantes multiplicando quase que infinitamente as possibilidades de combinações de produtos finais.



## 6 RESULTADOS OBTIDOS

O projeto diferenciado viabilizou a existência da empresa. Pelos seus diferenciais perante a concorrência, uma empresa de pequeno porte pode entrar no mercado calçadista, adquirir destaque e crescimento constante.

A aplicação dos fundamentos do design no projeto possibilitou reconhecimento nacional e internacional, conquistando as premiações: Idea/Brasil 2008 (ouro), Idea/IDSA 2008 (bronze), Top XXI 2009 (1º lugar), Brazil Design Awards 2010 e em 2013, o Prêmio Direções da Abicalçados (Associação Brasileira de Calçados) na categoria Design. A marca também esteve presente na exposição MAM (Museu de Arte Moderna de São Paulo – na exposição “Design Brasileiro Hoje: Fronteiras”), no SPFW (em parceria com a estilista Fernanda Yamamoto), na Bienal Brasileira do Design 2010 (Curitiba) tendo como tema a sustentabilidade, na Bienal Brasileira de Design 2012 (Belo Horizonte), na Bienal Iberoamericana de Design (Madri-Espanha), além de ter exposto seus produtos nas Design Weeks de Milão e Nova York. A empresa conciliou o design e a inovação com uma produção nacional de qualidade e atendeu os anseios de um consumidor consciente e global.

A sustentabilidade em seu conceito de negócio também obteve grandes resultados, o uso da borracha reciclada, proveniente de resíduos da indústria é utilizada em 80% dos solados, além de ter sido adotada também como piso das novas lojas da empresa. O retalhos e o reaproveitamento de materiais normalmente descartados na indústria é constante na Ciao Mao, já que esses materiais são utilizados na confecção dos acessórios. E ainda mais relevante é a proposta de um consumo consciente de produtos com vida útil mais longa e intensa e que valoriza a individualidade dos seus usuários. Chiara Gadaleta, consultora de moda e sustentabilidade, definiu a Ciao Mao como uma marca de sapatos que não segue tendências e busca a sustentabilidade na moda focando na qualidade dos produtos, nos materiais reciclados e no conceito de co-autoria, um trabalho conjunto da marca com seu consumidor.

Atualmente a Ciao Mao atende os mercados feminino, masculino e infantil, possui duas lojas próprias em São Paulo, uma loja de rua no bairro do Jardins, uma loja no Shopping Pátio Higienópolis. Tem previsão de inaugurar a terceira no Shopping Market Place do grupo Iguatemi no segundo semestre de 2013.

A empresa apresenta alta performance se comparada a empresas concorrentes. A Ciao Mao teve um aumento de 78% no faturamento de 2012 em relação a 2011. Nas comparações SSS (same store sell, ou seja, vendas nas mesmas lojas) do primeiro semestre de 2013, a empresa teve um



crescimento médio de 30%, enquanto empresas de grande porte como Arezzo, grande player deste mercado, divulgou crescimento de apenas 1,2% (Valor Econômico, 2013).

## 7 CONCLUSÃO

Após 5 anos de introdução da marca no mercado, o seu conceito continua relevante e desejado pelos consumidores. A marca é vista como vanguardista, o que foi comprovado pelos prêmios e pelo sucesso comercial.

A criadora da empresa, Priscila Callegari, não usou formalmente nenhuma metodologia de design thinking, porém, as decisões estratégicas tomadas pela empresa seguiram o uso de design como linha condutora do processo tornando o ambiente empresarial fértil para a inovação, que não se limitou apenas na criação dos produtos, mas também no desenvolvimento de novos processos e modelo de negócio.

A empresa está em constante evolução e continuará enfrentando grandes desafios no crescimento. Conforme o trabalho de Hayashi (2013), em que foi realizado um Planejamento Estratégico para a Ciao Mao baseado no modelo de Almeida (2010), algumas das estratégias de crescimento geradas na pesquisa são: abertura de lojas próprias, venda em canais multimarcas, exploração do mercado virtual, introdução da marca em mercados externos e aumento de produção.

Ao término deste relato técnico observa-se uma empresa que apesar de recursos escassos e de enfrentar um mercado altamente competitivo com stakeholders (lojistas e fabricantes) resistentes a mudanças e riscos, conseguiu através do design gerar um modelo de negócio lucrativo e sustentável. Marty Neumeier afirma que design promove inovação, inovação fortalece marcas, marcas criam lealdade e lealdade gera lucro (Duarte, 2013). A Ciao Mao até o momento se mostrou uma prova desta afirmação.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. (2010). Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do Excel – 3 ed. – São Paulo: Atlas.

AZEVEDO, M. C. e COSTA, H. G. (2011). Métodos para avaliação de postura estratégica – Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.08, nº2, abril/junho.

BIENAL BRASILEIRA DE DESIGN (2010). – 1 ed. – Curitiba: Centro de Design Paraná, 2010.

IPTEC - Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 70-83, jan./dez. 2013.



BORGES, A. (2002). Designer não é Personal Trainer. - 2 ed. – São Paulo : Rosari.

CALLEGARI, P. (2008). Apresentação da Ciao Mao – Concurso IDEA/BRASIL. São Paulo.

DUARTE, G. C. L. (2013). Estudo de caso: Reflexões sobre as estratégias de expansão de uma marca de calçados inovadora a partir do refinamento do seu modelo de negócios. Monografia (MBA Varejo) – Fundação Instituto de Administração – FIA. São Paulo.

FURTADO, B. O. (2009). Sentimento de desimportância. 10/07/2009. Disponível em: [www.mundodomarketing.com.br/blogs/consumo-e-inovacao/2009/7/](http://www.mundodomarketing.com.br/blogs/consumo-e-inovacao/2009/7/) Acessado em: 23/08/2013.

HAYASHI, D. T. (2013). Planejamento estratégico em uma pequena empresa: um estudo de caso na empresa Ciao Mao. Trabalho de Conclusão de Curso - Pós-graduação em Administração Estratégica – Fundação Instituto de Administração (FIA). São Paulo.

NITZCHE, R. (2012). Afinal o que é design thinking?- 1.ed – São Paulo: Rosari. O ESTADO DE S. PAULO. (2012). 'Às vezes, acadêmicos subestimam a estética', diz criador da Osklen.

SEBRAE. (2011). Taxa de Sobrevivência de Empresas no Brasil. Brasília. Coleção Estudos e Pesquisa - Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional – Núcleo de Estudo e Pesquisa.

VALOR ECONÔMICO. (2013). Vendas da Arezzo em lojas comparáveis crescem 1%. Disponível em: [www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=19&clipping=39486](http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=19&clipping=39486). Acessado em: 21/08/2013.

