

OKG: Criação e desenvolvimento de um serviço inovador na área do vestuário

Bernardes J P¹, Marques A², Nogueira M³

^{1,2} Universidade do Minho, 2C2T, Departamento Têxtil, Portugal

joaopedro_bernardo11@hotmail.com

³ IPAM, Porto, Portugal

RESUMO

Este artigo tem como objetivo a criação, análise e compreensão da viabilidade de um serviço inovador na área do vestuário chamado de OKG (zero quilos), cuja criação se centra na questão de pesquisa: “Estão as pessoas dispostas a usar roupa em segunda-mão e/ou alugadas quando vão viajar?”. A OKG é um serviço de aluguer de roupa para dia-a-dia e também de roupa cultural, dependendo do país para onde se vai viajar. O benefício principal deste serviço é ser um facilitador da rotina dos viajantes, permitindo que as deslocações sejam feitas com maior tranquilidade, sem preocupação com as bagagens e ainda oferecendo um variado leque de roupa para usar, que normalmente os turistas não teriam no seu armário. Por exemplo, um brasileiro poderia trocar as praias quentes do seu país pelo inverno rigoroso de Nova Iorque e não ser obrigado a investir num novo guarda-roupa preparado para o frio. A criação e desenvolvi-

mento deste serviço realizou-se através do uso de várias metodologias, como o *design thinking* e modelos de negócio. A análise a estas metodologias possibilitaram uma explicação da OKG através um processo de *design thinking* de Kees Dorst, e ainda a criação de um modelo de negócio que resulta da junção de dois modelos: o Business Model Canvas e McKinsey 7S's. Relativamente à validação do serviço, esta foi feita com a elaboração de um questionário com amostra por conveniência. Finalmente, o projeto culmina com a resposta positiva ao problema em si, mostrando assim que o serviço OKG tem alta aceitação por parte da população.

PALAVRAS-CHAVE:

Serviço; Aluguer de Roupa; Cultura; Viagem; *Design Thinking*; Modelo de Negócio

1. INTRODUÇÃO

Com a actual crise económica em Portugal, a população não têm o poder de compra que tinha anteriormente, tendo que limitar assim os seus gastos a bens mais essenciais ao dia-a-dia, como a alimentação, e não tanto em bens e serviços que não sejam imprescindíveis, como automóveis, serviços de lazer (ex. cinema, viagens), ou seja, bens duradouros. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), os bens duradouros podem entender-se como sendo as despesas em bens cuja utilização se pode estender por um período de tempo prolongado, como por exemplo: automóveis; mobiliário; equipamento audiovisual, fotográfico e informático; equipamento doméstico, entre outros. No entanto, não se inclui a aquisição de habitação. Por outro lado, os bens não-duradouros representam as despesas com bens que não se incluem na categoria de bens duradouros, tais como, os bens alimentares; vestuário e calça-

do; despesas com eletricidade, água, luz, combustíveis; produtos farmacêuticos e artigos de uso pessoal, entre outros. Inclui também despesas com fornecimentos de serviços, tais como serviços de alojamento e restauração; rendas; despesas de saúde e educação; cuidados pessoais; entre outros. Segundo a Pordata (2015), o consumo das famílias em Portugal em bens duradouros representou apenas 7,1% do seu salário anual, enquanto que 92,9% foi direccionado para bens não-duradouros. De acordo com a mesma fonte, e recorrendo aos dados mais recentes disponíveis da Pordata (2012), é possível observar que a compra de vestuário e calçado representou apenas 5,5% no total de despesas de consumo final das famílias em Portugal em 2012. Em valores monetários, esse valor percentual representou 1.599,6€ num total de 28.381,2€.

De acordo com Zhang e Marcussen (2007), estas alterações consideráveis dos aspetos económicos, mas também cul-

turais e demográficos revolucionam e influenciam os estilos de vida, as formas de consumir e os paradigmas sociais da sociedade em geral. Assim, também o setor turístico tem vindo a registar alterações consideráveis dos padrões de procura, uma vez que os turistas à medida que se vão tornando mais modernos, ficam mais interessados em viver experiências e usufruir de diversas atividades de alta qualidade.

Segundo Lee e Jeong (2009), relativamente às motivações dos turistas e à sua procura de destinos para viagens, prevê-se que hajam alterações consideráveis nas mesmas de ano para ano. Isto porque se antevê que os destinos de praia e sol percam espaço relativamente às férias culturais e educacionais, que por si só já se diferenciam pela oferta de experiências. Desta forma, o marketing experiencial está a tornar-se cada vez mais numa das principais estratégias para satisfazer e cativar turistas.

Através das pesquisas referidas e da análise destes dados, bem como de uma reflexão profunda, nasce um conceito inovador de prestação de serviços, que poderá mudar a forma como as pessoas gastam o seu dinheiro, chamado de OKG (zero quilos). Assim, a OKG surge como o primeiro serviço mundial de aluguer de roupa cultural, de dia-a-dia, clim;retende estarmeto da aplicação no stock de roupas e acessar-se para outras cidades. ática e *business* em contexto de viagens (quer seja em lazer ou negócios). É um serviço bastante simples e que funciona de uma forma clara: A roupa é alugada, via online ou via loja física, sendo posteriormente entregue no local desejado, quer seja um hotel, hostel, motel, resort, empresa, etc, ou então levantada em loja.

De uma forma sucinta, este paper tem como objetivo geral a análise da OKG, recorrendo à criação e desenvolvimento do serviço através de duas metodologias, como *design thinking* e modelos de negócio, cujos

conceitos serão revistos no ponto 2.

2. ESTADO DA ARTE

A revisão bibliográfica incide sobre duas temáticas essenciais ao desenvolvimento do projeto: *design thinking* e modelos de negócio. Os dois temas estarão divididos nas secções 2.1 e 2.2, respetivamente. Estas duas temáticas foram selecionadas na medida em que servem de base para a criação e desenvolvimento da OKG. A secção 2.1 serve de apoio para a construção de raiz do serviço, enquanto que a secção 2.2 tem como função o suporte teórico que justifica o desenvolvimento de um modelo de negócio resultante da ligação entre os modelos analisados na revisão da literatura (*Business Model Canvas* e *McKinsey 7S's*).

2.1. Design Thinking

De acordo com Kimbell (2009), o conceito de *design thinking* é caótico e revela contrassensos na literatura. O mesmo autor garante que foi Buchanan (1992) que conseguiu alterar o conceito do Design, permitindo que a sua atuação fosse ampliada para o *design thinking* e não só confinado na produção industrial. Assim sendo, passa a ser aplicado em várias situações, quer sejam em objetos tangíveis como em sistemas intangíveis.

Martin (2010) acrescenta que o *design thinking* torna-se assim numa forma de abordar a criação e solução de todo o tipo de problemas, bem como a criação de valor com o reconhecer dos aspetos sociais inerentes ao trabalho de design. Assim, as empresas cada vez mais utilizam as técnicas de *design thinking*, permitindo que se redesenhe os seus negócios, e procurar avançar nos processos de inovação e eficiência como vantagem competitiva.

Hoje em dia, o *design thinking* é identificado como um excitante novo paradigma para lidar com os problemas

em muitas profissões, principalmente nas que envolvem as tecnologias de informação (TI) (Brooks, 2010) e os negócios (Martin, 2009). A ânsia de adotar e aplicar estas práticas de projeto noutros campos criou uma procura repentina para o conhecimento claro e definitivo sobre o *design thinking* (incluindo uma definição e uma caixa de ferramentas).

Para os autores Cooper, Junginger e Lockwood (2006) a definição de *design thinking* também é um pouco confusa. Existem definições distintas no dicionário entre *thinking of* (pensar em), *thinking about* (pensar sobre), e *thinking through* (pensar por meio de), apesar de que os autores referem que a definição mais correta de *design thinking* reúne as três definições. No entanto, a maior parte das organizações está mais acostumada com as primeiras duas definições. As organizações *think of design* (pensam em design) quando pensam em produtos e serviços; *think about design* (pensam sobre design), quando refletem, consideram e deliberam sobre algum assunto, como por exemplo uma ferramenta para o marketing. No entanto agora surge uma nova forma de aplicar o *design thinking* – *thinking through design* (pensar por meio de design) – ou seja, é pensar como os designers fazem. Para Cooper, Junginger e Lockwood (2006, p.63), *design thinking* (*think through design*) “envolve a habilidade de rapidamente visualizar problemas e conceitos, o desenvolvimento de cenários baseados em pessoas, e a construção de estratégias de negócio baseada nos métodos de pesquisa dos designers”.

Brown (2010) defende que *design thinking* é observar algum fenómeno que não esteja claramente em frente dos olhos, tentando desviar o olhar dos cenários convencionais de forma a conseguir observar cenários futuros. Assim, o *design thinking* permite que haja uma ligação entre a sensibilidade

dos designers, com métodos que permitem responder às necessidades dos indivíduos, juntamente com a tecnologia que de momento é adequada e viável. Deste modo, utilizando uma estratégia de negócio apropriada, as necessidades dos clientes transformam-se em valor, e consequentemente numa oportunidade de mercado. Ainda de acordo com Brown (2009), o *design thinking* tem como início todas as habilidades que os designers foram aprendendo no decorrer do tempo, como a de alinhar as necessidades dos seres humanos com o recurso tecnológico disponível na organização, a intuição e a habilidade de reconhecer padrões, construir ideias que tenham significado tanto emocional quanto funcional, e a habilidade de expressar de outra maneira que não em palavras ou símbolos. O autor ainda afirma que uma das habilidades que um *design thinker* necessita é a de possuir a habilidade de trabalhar de um modo interdisciplinar.

2.1.2. Os 9 steps de Kees Dorst

Kees Dorst (2006) descreve uma abordagem nova, centrada na inovação para solução de problemas nas organizações: criação do quadro. Aplica-se *design thinking*, mas vai além dos truques emprestados e técnicas que normalmente caracterizam esse termo. A criação de *frames* centra-se não na criação de soluções para os problemas, mas a habilidade de criar novas abordagens para a análise da situação do problema em si. As estratégias que Kees Dorst (2006) apresenta são desenhadas através das práticas consistentes em várias camadas, únicas e sofisticadas de designers de topo, e também de ideias que surgiram a partir de cinquenta anos de pesquisa em Design. Dorst descreve as nove etapas do processo de criação de *frames* e ilustra a sua aplicação aos problemas do mundo real. Ele mapeia

soluções inovadoras e fornece ferramentas e métodos para implementar a criação de frames, ou seja, é uma forma de pensar no design que ajuda os profissionais a desenvolverem as suas próprias abordagens para resolução de problemas e criação de inovação juntamente com o Design. Assim, no final, pode-se ver as empresas como uma série de *frames*: *frames* para resiliência, Kees Dorst (2006).

Dorst explica ainda que os problemas nunca podem ser resolvidos nos contextos em que surgiram. Por conseguinte, designers experientes não se interessam em resolvê-los. Estes preferem concentrar-se em encontrar maneiras de como lidar com eles, perguntando-se como é que novos contextos e *frames* podem ajudar a aproximar as questões de uma outra perspectiva. Deduzida a partir destas observações de procedimento perito, ele encontrou nove fases distintas mas sobrepostas, que ele colocou para discussão:

1 - *Archaeology* – Arqueologia – Este primeiro passo representa a arqueologia do problema, onde se respondem às questões: “Porque é que é um problema?”; “Porque é que ainda não foi resolvido?”; “Como se tornou um problema?”; “Quem possui este problema?”.

2 - *Paradox* – Paradoxo – É neste segundo passo que os designers passam maior parte do seu tempo a tentar desenvolver um entendimento, uma vez que é necessário responder às questões: “Porque é que este é um problema difícil de resolver?”; “Porque é que este é difícil?”

3 - *Stakeholders* – Partes interessadas – Aqui cria-se um novo contexto. Os designers começam a dirigir-se para uma ampla gama de partes interessadas e a criar uma grande arena para o problema. Eles investigam quais são os valores de partes interessadas, os

motivos e desejos. Procura-se uma resposta à questão: “o que poderia ser potencialmente útil?”. Esta situação é particularmente evidente na conceção de serviços, projetos de inovação social e projetos urbanos. As partes interessadas podem ser cidadãos, municípios, governo, empresas ou instituições/associações.

4 - *Problem Arena* – Arena do Problema – Aqui continua-se a desenvolver um espaço muito amplo do problema, com todas as partes interessadas, lugares, produtos/serviços, externalidades etc., que podem ser interessadas e interdependentes.

5 - *Themes* – Temas – Neste passo os designers começam a deixar emergir temas, que são o terreno da criação para novos *frames*. Temas são valores e significados humanos que são dados pelos *stakeholders* através das suas experiências.

6 - *Frames* – Este sexto passo representa as formas de encarar o problema. Deve ser abordado sobre várias formas “Se eu olhar para o problema desta forma, então...”. É neste sexto passo que os temas do passo anterior são usados para encontrar novas perspectivas do problema.

7 - *Futures* – Futuros – Os *frames* vão agora permitir um desenvolvimento de cenários futuros e potenciais soluções.

8 - *Transformations* – Transformações – Aqui procura-se responder a uma questão essencial: “o que é que precisa de mudar para que uma solução seja implementada?”. A etapa transformação (8) destina-se a analisar a viabilidade dessas soluções (do passo anterior) e explorar que mudanças são necessárias nas práticas das organizações participantes para implementar essas soluções.

9 - *Connections* – Conexões – Neste momento pretende-se saber a forma de como o que está a ser desenvolvido se poderá conectar com o

resto do mundo. Finalmente, as conexões são sobre como ajustar a prática de inovação da organização com base no que pode ser aprendido na aplicação do processo de criação de *frames*.

2.2. Modelos de Negócio

Osterwalder (2004) defende que a palavra “modelo” que compõe um “modelo de negócio” se refere a uma forma simples de descrever um processo bastante complexo que necessita de um forte esforço de conceptualização, e que a palavra “negócio” se refere às atividades que estão ligadas com a oferta dos produtos (quer sejam bens ou serviços). As duas palavras juntas formam uma unidade de análise que pode ser comparada e observada, viabilizando indicadores que apoiam tomadas de decisão nas organizações.

Osterwalder e Pigneur (2003) referem que os modelos de negócio desempenham um papel de relevo na forma como as organizações melhoraram a forma de realizar os negócios sob condições de incerteza. Várias pesquisas salientam que um modelo de negócio tem uma maior identificação nas áreas de inovação e tecnologia, em posicionamento estratégico enquanto criação de valor, desempenho organizacional e vantagem competitiva, e também nas áreas das TIC (tecnologias da informação) com especial incidência no comércio eletrónico (Zott, Amit e Massa, 2010). Os modelos de negócio também podem ser percebidos como sendo um elo conceptual entre sistemas de informação, estratégia e processos organizacionais, permitindo uma maior facilitação na partilha da comunicação e respetiva comunicação entre os mesmos (Osterwalder e Pigneur, 2003).

Keen e Qureshi (2006) referem que o modelo de negócio determina os axiomas e princípios sobre os quais uma estratégia é criada. A estratégia

é orientada de forma a atingir um fator de diferenciação competitiva e segue as linhas do modelo de negócio. De uma forma prática, um modelo de negócio representa o “quê” da inovação de um negócio, ao ponto de que a estratégia representa o “como”. Vários pesquisadores salientaram que a estratégia e o modelo de negócio são dois conceitos que são continuamente associados como sinónimos.

Segundo Morris, Schindehutte e Allen (2005), o valor é criado a partir de uma combinação única de recursos que permitem a inovação a partir do posicionamento crítico da organização e ainda da forma como se relaciona com os seus parceiros, fornecedores e clientes.

Zott, Amit e Massa (2010) afirmam que a criação de modelos de negócio inovadores são uma clara fonte de vantagem competitiva, na medida em que estes são criados de acordo com a mudança da forma como os negócios se fazem, e com a criação de valor organizacional. Logo, acabam por se tornar num padrão novo para o surgimento de novos empreendedores de sucesso.

2.2.1. Os modelos de negócio em análise

O serviço 0KG foi construído tendo por base dois modelos de negócio: o modelo *McKinsey 7S's* e o *Business Model Canvas*.

O 7S, também conhecido por Modelo *McKinsey 7S's*, é um modelo de gestão. É uma ferramenta que se apresenta como sendo muito útil para a organização, análise e diagnóstico de questões corporativas e, ainda, para o planeamento de intervenções e mudanças na organização. São descritos no modelo sete fatores necessários para uma organização funcionar da maneira mais eficaz e eficiente possível. (Waterman, Peters e Phillips, 1980).

Segundo Rasiel e Friga

(2002), a ideia central do Modelo dos 7S é que os administradores e líderes devem levar em consideração todos estes fatores em conjunto, para assim ter a certeza que uma estratégia será implementada com êxito. O modelo tem por objetivo demonstrar que a organização não é formada apenas por uma estrutura, mas por sete elementos divididos em duas áreas: *hard* (estratégia, estrutura, sistemas) e *soft* (cultura, pessoas, habilidades e valores partilhados). Os elementos *hard* do modelo são aqueles que são percebidos e desenvolvidos de forma mais rápida e fácil, dentro da organização. Estes elementos podem ser identificados no planeamento organizacional, nos projetos e ainda em documentos estratégicos. Por outro lado, os elementos chamados de *soft* são mais difíceis de serem percebidos e analisados. Uma vez que se referem a habilidade e capacidades, valores e elementos da cultura organizacional, torna-se então difícil a sua descrição, na medida em que os elementos *hard* estão em constante desenvolvimento e mudança dentro das organizações. Estes elementos são definidos através das pessoas que trabalham, e por sua vez, influenciam a organização. Assim, torna-se muito mais difícil planejar, influenciar e modificar esses elementos. Embora os *soft* estejam esquematicamente abaixo dos elementos *hard*, estes afetam positivamente os primeiros.

No que diz respeito ao outro modelo, o *Business Model Canvas*, o que Osterwalder e Pigneur (2010) propõem é a disponibilização de uma ferramenta que é capaz de permitir a qualquer pessoa que manifeste interesse em modificar ou até criar o seu modelo, a ter acesso a uma linguagem mais comum que permita uma troca de ideias e experiências, com mais pessoas que estejam envolvidas no mesmo processo. Os autores ainda afirmam que

um modelo de negócio deve ser uma descrição da lógica de como uma empresa cria, entrega e captura valor. Funciona também como um guia para a criação e implementação de estratégias organizacionais, de sistemas ou de processos.

Através dos nove blocos, Osterwalder e Pigneur (2010), ampliam e expandem a forma como os modelos de negócios são representados. Os nove diferentes grupos representam um cenário interligado onde as ligações e trocas entre os diferentes atores e ambientes são explicados, sendo eles: Parceiros-chave; Atividades-chave; Recursos-chave; Estrutura de Custos; Fontes de Receitas; Proposta de Valor; Relação com os clientes e Canais de distribuição.

Após a análise destes dois modelos de negócio, foi criada uma ponte entre os dois que permitiu criar um modelo único. Estes são dois modelos bastante diferentes e juntos serão capazes de ser uma mais valia para o desenvolvimento do serviço. Em suma, a revisão bibliográfica serve de suporte para toda a criação e desenvolvimento das metodologias que no final irão ser capazes de apresentar de forma clara a 0KG.

3. METODOLOGIA

Como já foi descrito, o objetivo deste projeto é perceber a viabilidade e aceitabilidade do projeto 0KG, e respetivo processo de criação e desenvolvimento recorrendo a processos de *design thinking* e modelos de negócio. A tabela abaixo apresenta quais as metodologias a aplicar de forma a atingir os objetivos específicos propostos:

Tabela 1: Objetivos e Metodologias a aplicar;
Fonte: Elaboração própria.

4. 0 KG

De forma a promover uma cultura e estilos de vida sustentáveis, nasce um serviço inovador na área da moda, chamado 0KG (zero quilos). É muito simples: as roupas e acessórios podem ser alugados, online ou em uma loja física, e são entregues nos locais desejados pelo turista (por exemplo, hotel, hostel, resort, empresa) ou podem ser levantadas na loja. Além de roupas para o dia-a-dia, a 0KG também fornece roupa cultural dependendo do país para onde se vai viajar.

Após alguma pesquisa sobre o assunto, o uso de roupas em segunda-mão ou alugadas ainda não foi muito pensada nos moldes em que 0KG pretende agir, então isso é um problema que acaba por se tornar numa oportunidade de negócio. O tipo de roupa que atualmente é possível alugar são fantasias de carnaval e vestidos para eventos específicos, geralmente festas e galas. Assim, a diferenciação de 0KG seria em oferecer todo os tipos de roupas, com a possibilidade de alugar também dependendo do tipo de país (por exemplo: roupas de neve para os países nórdicos). Há também a possibilidade de alugar roupa cultural a fim de experimentar uma maior integração na cultura e não ser apenas mais um turista inserido na mesma (por exemplo: o uso do Sari na Índia). O serviço oferece ainda a possibilidade de alugar roupas para viagens de negócios.

Ainda promovendo a economia circular, este é também

um serviço de intercâmbio de roupa, que também dá a possibilidade de fazer um depósito das roupas que já não lhe servem ou que acha que já estão fora de moda. E com esse depósito tem a possibilidade de poder alugar um determinado número de peças de roupa ou até mesmo acessórios de moda. Caso o cliente não esteja interessado em deixar roupa na 0KG, pode só alugar. A procura por uma economia colaborativa pode surgir como uma solução para a crise que se vive hoje, uma vez que esta se baseia nos pilares económicos, sociais, tecnológicos e ambientais. E são exatamente esses valores que a 0KG defende: uma economia em que as pessoas são o foco, e a troca de bens e serviços entre si, no caso, roupas e acessórios, contribui para um crescimento saudável, não só de mentalidades, mas também de economias.

Note-se que, em conformidade com os resultados dos questionários, ainda existe uma elevada resistência por parte das pessoas no momento da aquisição de produtos em segunda-mão. Para superar essa barreira, existem várias etapas complicadas a ultrapassar, sendo que a principal passa pela sensibilização para soluções como a 0KG. Também é necessário garantir a total limpeza e qualidade da roupa, para tentar minimizar o estigma sobre o uso de roupas já usadas. Ainda, e de acordo com resultados dos questionários, o maior obstáculo para a utilização deste tipo de serviço é a dúvida na mente dos

Objetivos específicos	Metodologia a aplicar
Perceber a criação do serviço 0KG	9 passos de Kees Dorst
Perceber a viabilidade da 0KG	Criação de um modelo de negócio: <i>Kaleidoscope</i>
Perceber a aceitação da 0KG	Questionários (430 respostas)

consumidores de se as roupas estão limpas o suficiente e prontas para serem usadas sem terem que questionar a sua limpeza.

4.1. Design Thinking: 9 steps framework de Kees Dorst

1 Arqueologia do problema - A questão de pesquisa surgiu como um problema a partir do momento em que se iniciou uma crise global, tanto ao nível do desenvolvimento sustentável como económico da sociedade. A OKG incentiva a uma economia colaborativa, através da promoção de valores de sustentabilidade. É um problema que nunca foi resolvido porque ainda não existe um serviço de aluguer com uma filosofia de atuação semelhante à da OKG. A possibilidade de alugar roupas de dia-a-dia, roupas *business* e ainda roupas culturais, é algo que ainda não se encontra disponível no mercado. Ainda, o titular principal deste problema é de quem viaja e de quem tem uma clara percepção do benefício de um serviço deste tipo.

2 Paradoxo - Este problema tornase difícil de resolver pelo facto das pessoas não gostarem de usar roupa já usada por outras, logo, acabam por duvidar da qualidade do material e da limpeza da mesma. Além disso, o histórico de utilização da roupa pode acabar por agravar o problema. Para que a OKG tenha sucesso, primeiramente é necessário uma mudança de mentalidade sob a perspetiva do uso de roupas alugadas e de segunda-mão. Quando as pessoas perceberem que o uso destas roupas é mais económico, viável e interessante, essa prática acabará por se tornar comum entre as pessoas. A mudança de mentalidades e a resistência às roupas alugadas e/ou usadas é o que torna este um problema mais complicado de resolver. Na análise do questionário, vai ser possível perceber esta resistência e as devidas

justificações à mesma.

3 Stakeholders - As partes interessadas na OKG são essencialmente: Designers (talentos locais, nacionais e internacionais), a Comunidade (parceria com *bloggers* de viagem; e parceiros de negócios como agências de publicidade), Instituições (municípios, aeroportos e departamentos de turismo nacional) e por último, todos os clientes que são capazes de partilhar a visão de OKG e, portanto, juntar-se ao serviço. Essencialmente, espera-se que a adesão a este serviço seja feita principalmente por pessoas que revelem valores de partilha e de comunidade, ou seja, indivíduos que fazem parte da geração Y, que apoiam e partilham uma visão de economia mais colaborativa.

4 Arena do Problema - Kees Dorst (2006) afirma que os problemas de design são problemas abertos e os problemas escolhidos para reflexão são fechados. A construção de um problema fechado com uma arena de problema aberta não é um passo de dedução, mas sim um ato criativo por si só. Portanto, inerentes ao problema de alugar roupas, estão presentes todos os mal-entendidos culturais que podem surgir no momento de uma viagem para um país com uma cultura diferente. A OKG pretende facilitar não só o momento de viajar, ao fornecer todas as roupas para o dia-a-dia, mas também pretende ser um elo entre o turismo e a cultura do país. Outra questão que está na arena de problema é a bagagem em si. O fato de que os turistas têm que fazer as malas, provoca uma inconveniência na medida em que precisam de selecionar as roupas que querem levar, e mais tarde, o custo psicológico de uma potencial perda da mala é bastante elevado. Com este serviço as roupas dos turistas estão “são e salvas” em casa, assim, não precisam de se preocupar nem com a roupa nem com a

bagagem. Só necessitam de trazer os seus bens higiénicos essenciais.

5 Temas - Neste passo, começam a emergir temas que são o terreno da criação para novos frames. No caso da OKG, consiste em quatro grandes temas: Roupas e acessórios; Lojas físicas, *Website* e ainda a aplicação móvel (*app*). Em baixo na figura 1 está o *mockup* da *app* móvel.

6 Frames - O *frame* principal da OKG é o seu lema. “Viajar nunca pareceu tão leve”. Isto porque o turista não leva nada consigo, apenas traz. Traz uma bagagem rica em experiências e cultura, facilitada pelo facto de ser apenas uma bagagem emocional e não material. E é assim que a OKG quer ser interpretada, porque olhando para o problema sob essa perspetiva então a marca realmente serve não só para facilitar as viagens, como para as enriquecer.

7 Futuros - A sociedade está a mudar de dia para dia e está a enfrentar, nos últimos anos, uma mudança de mentalidade da população em geral. Vê-se pessoas mais colaborativas com as outras, seja no sentido de bens físicos, como experiências e informações. O que se pretende com a criação da OKG, é apenas um dos mecanismos dessa economia colaborativa, onde as pessoas poderão partilhar gostos, estilos, bens, mas, sobretudo, experiências.

8 Transformações - Para que a OKG tenha sucesso, a mentalidade das pessoas no que toca ao alugar roupa que já foi usada por terceiros tem de mudar. A criação de toda uma estrutura que assegure conforto e bemestar aos utilizadores destas roupas, especialmente no que diz respeito à limpeza das mesmas (higiene), e não apenas uma loja cujo principal objetivo seja vender a roupa, sem se preocupar com estas questões mais humanas, e que resolvidas podem até trazer maior lucro à loja. Nes-

ta estrutura, terá certamente de estar presente uma grande campanha de desmistificação, que ajude as pessoas a perceber as vantagens deste tipo de serviço. Como vai ser possível observar na análise dos questionários aplicados, a questão da higiene e da limpeza das roupas é de facto uma barreira e uma resistência enorme a este tipo de serviços. Assim, esta questão teria de ser encarada e trabalhada da forma mais cuidadosa possível, para que haja toda uma desmistificação do que realmente significa usar roupa alugada.

9 Conexões - Se a OKG atingir as necessidades da população em geral, tornando-se numa ferramenta social de colaboração em massa, rapidamente o seu modelo poderá ser replicado em outras cidades do mundo, respeitando sempre a forma de vestir e as modas de cada cultura e país.

4.2. Kaleidoscope: o novo modelo

O modelo na Figura 2 surge derivado à junção de dois modelos de negócios: o *Business Model Canvas* e *McKinsey 7S Framework*. Este novo modelo chamado *Caleidoscópio (Kaleidoscope)*, pretende oferecer um modelo de negócio novo e inovador, centrado no núcleo e dividido em 4 dimensões principais:

1- Atuações (Valores Propostos, Personalidade e Atividades-chave); 2 - Pessoas (Relação, Parceiros e Segmento); 3 - Recursos (Físicos, Intelectuais e Financeiros); 4 - Influências (Rivais, Governo e Tendências); 5 - Núcleo/Core (o propósito da sua existência).

1. As **Atuações** representam a forma como a OKG atua, incluindo as suas atividades centrais, valores, conhecimentos-base e a sua personalidade enquanto marca. Esta dimensão é, portanto, focada



Figura 1. Mockup da app 0KG. Fonte: Elaboração própria.

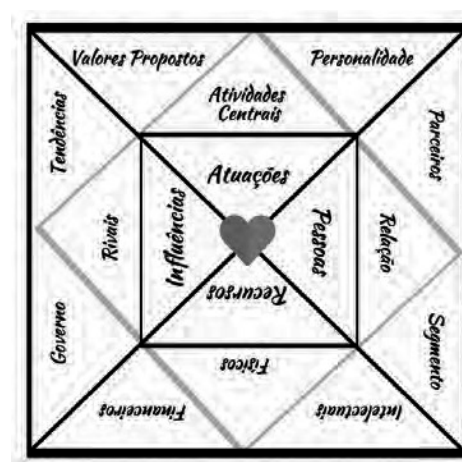


Figura 2. O novo modelo: Caleidoscópio (Kaleidoscope). Fonte: Elaboração própria.

em fatores internos e na forma como a 0KG vai agir perante a sociedade, o que implica olhar para o bom funcionamento do *website* e *app*; o sistema de distribuição de roupas; valores: responsabilidade social e ambiental; A personalidade de marca é ser sobretudo um facilitador no momento da viagem, respeitando os valores económicos, sociais e ambientais da sociedade.

2. As **Pessoas** representam o lado humano da 0KG, incluindo os seus parceiros, clientes e todas as partes interessadas. Esta dimensão refere-se não só às pessoas envolvidas, mas também às relações entre eles. A 0KG promove uma relação de confiança e sustentabilidade com o cliente, este sendo qualquer turista que apresente um espírito colaborativo. Em matéria de parceiros-chave, eles são especialmente focados em: indústrias de turismo, aeroportos, fornecedores, distribuidores e funcionários da 0KG.

3. Os **Recursos** são todos os recursos físicos (roupas e acessórios, armazém e lojas), recursos intelectuais (banco de dados de patentes) e recursos financeiros (inventário, rendas, *website/app*, espaços físicos e digitais) que influenciam diretamente o funcionamento do serviço.

4. As **Influências** repre-

sentam todas as influências externas que direta ou indiretamente se relacionam com o funcionamento e o desenvolvimento do serviço. Esta dimensão representa o carácter externo da 0KG, ou seja, os seus principais rivais (concorrentes), o governo (comercialização da legislação, política fiscal, regulamentos ambientais) e as tendências de mercado (foco na evolução da moda e a crescente aceitação de um estilo de vida de cooperação e partilha).

5. O **Núcleo**, ou **core**, representa o propósito da sua existência: ser a primeira loja que combina a qualidade e o preço para alugar roupas de segunda mão, quer de dia-a-dia, quer culturais, facilitando assim a vida do turista.

Para que seja possível uma análise da viabilidade e aceitabilidade de um serviço como a 0KG, foi realizado um questionário dividido em duas partes: a caracterização sócio-demográfica dos respondentes e a análise da viabilidade e aceitabilidade da 0KG. O questionário foi preenchido por 430 indivíduos, e foi aplicado única e exclusivamente via *online*. Assim, caracterizando demograficamente de uma forma geral, do total de inquiridos a maioria é do sexo feminino, havendo um total de 273 respostas, represen-

tando assim 63,5%. O sexo masculino representa 36,5% da amostra, fazendo um total de 157 respostas. No que diz respeito à idade dos inquiridos, a maioria incide na faixa etária dos 21 aos 30 anos, seguindo-se da faixa etária dos 18 aos 20 e dos 31 aos 40. Assim sendo, o público alvo da 0KG, que são os inquiridos com idades compreendidas entre os 18 e os 40 anos, representam 68,1% do total de respostas. Relativamente ao distrito onde os inquiridos vivem, a maioria pertence ao distrito do Porto (40,5%) e Aveiro (30%). Embora o questionário tenha chegado a todos os distritos do País e ilhas, a zona norte de Portugal foi a que teve uma maior incidência de respostas, fazendo um total de 79,4%, o que se traduz em 341 indivíduos. O distrito de Lisboa também teve um peso significativo, resultando em um total de 48 respostas (11,2%).

Na vertente de análise da viabilidade do serviço, os inquiridos tiveram de responder se costumam comprar roupa para levar nas viagens. A maior parte (60%) respondeu que sim, e 40% que não. Isto quer dizer que a maior parte das pessoas depende parte do seu orçamento na compra de roupas novas para viagens, havendo a possibilidade de essas roupas serem sazonais e pouco

usadas posteriormente à viagem. Os inquiridos foram ainda questionados no que diz respeito ao tipo de benefícios que procuram na compra de roupa quando vão viajar. A qualidade e o preço estão quase equiparados, tendo obtido 344 e 321 respostas, respetivamente. Isto quer dizer que existe uma constata procura por um produto que tenha uma excelente relação qualidade-preço.

A questão "considera usar ou já usou algo emprestado ou em segunda-mão?" foi das mais importantes para a validação e percepção de aceitabilidade da 0KG. Assim, 82,1% responderam que sim, ou seja, 353 pessoas responderam positivamente. Apenas 77 dos respondentes afirmou que não usaria algo usado/emprestado. Para os inquiridos que responderam "Sim" na pergunta anterior, estes foram agora questionados em relação ao tipo de produtos teriam já ou considerariam usar, que fossem então em segunda-mão. As "Roupas e acessórios" e o "Material educativo" são as respostas com maior incidência, tendo a primeira obtido 213 respostas positivas, e a segunda 221. É possível então observar que os inquiridos estão dispostos a usar roupa e acessórios em 2ª mão.

Os inquiridos foram também questionados se sempre

que viajam para um local cujo clima é bastante diferente do que estão habituado(a)s, se costumam comprar roupa apropriada para esse clima. Desta forma, 75,3% responderam que sim, ou seja, 324 pessoas afirmam ter de comprar roupa quando vão viajar para países diferentes do de origem. Isto traduz-se num investimento em roupa que, certamente, será usada poucas vezes uma vez que são para ser usadas num clima muito diferente. A OKG ao alugar a roupa/acessórios apropriados a todos os climas, permite que os viajantes poupem dinheiro e reduzam significativamente a fatia que despendem do seu orçamento no momento da viagem.

A questão seguinte apresenta-se como sendo a mais importante do questionário, uma vez que pretende saber se os inquiridos usariam roupas ou acessórios alugados ou comprados em segunda-mão. Como a OKG é o aluguer deste mesmo tipo de produtos, a resposta obtida foi muito positiva. Isto porque 66,5% (286) dos inquiridos respondeu “Sim” e apenas 33,5% (144) respondeu “Não”. Aos que responderam “Sim” na questão anterior, tenta-se perceber agora para que fins a roupa e acessórios seriam usados. A roupa para “Festas e eventos” e “Dia-a-dia” obtiveram o maior número de respostas, com 63,2% e 59,3% respetivamente. Assim sendo, e uma vez que a OKG pretende focar-se em roupa para o dia-a-dia e roupa para eventos especiais, as respostas são bastante positivas para o projeto. O número de respostas traduz-se numa forte aceitabilidade no uso deste tipo de roupa. Os que responderam “Não” tiveram a oportunidade de, em resposta aberta, justificar o porquê de nunca comprarem ou alugarem roupa ou acessórios em segunda-mão. Das 144 respostas negativas, apenas 105 responderam a esta

questão, justificando assim a sua resposta. Assim sendo, percebe-se que a maior parte dos inquiridos não usa roupa alugada ou em segunda-mão porque não gosta (37%), e porque considera que não é higiénico (26%). Também, uma das razões predominantes que impedem o uso deste tipo de roupa é o facto de não saberem o histórico de uso da mesma, obtendo 21% das respostas.

Finalmente, e de forma a perceber se a falta de higiene e limpeza seria um dos fatores eliminatórios do uso de roupa e acessórios em segunda-mão e/ou alugados, os inquiridos que responderam que “Não” à questão “Usaria roupas ou acessórios alugados ou comprados em segunda-mão?”, foram agora questionados se caso fosse garantida a qualidade da roupa e limpeza da mesma, se manteriam a sua resposta. Uns espantosos 39,5% das 144 respostas negativas, mudou a sua resposta. Assim sendo, apenas 87 dos 430 inquiridos não usaria roupa ou acessórios em segunda-mão. Por contrariedade podemos afirmar que 343 do total de 430 respondentes estariam de facto dispostos a usar roupas ou acessórios alugados e/ou em segunda-mão.

5. CONCLUSÕES

A OKG pretende ser uma nova forma de promoção de sistemas sustentáveis, incentivando novas formas de pensamento crítico no que diz respeito aos hábitos de consumo, e ser uma nova abordagem de sustentabilidade no setor do vestuário. No que diz respeito ao problema inicial, este foi respondido de uma forma positiva. Através deste projeto pode-se então responder que as pessoas estão dispostas a usar roupa em segunda-mão e/ou alugadas quando vão viajar desde que as questões

da limpeza e higienização das mesmas seja assegurada.

A criação do novo modelo foi concebida para atingir o objectivo específico do desenvolvimento de OKG e serve como uma unidade organizacional de análise, permitindo a identificação de oportunidades de mudança e criação de estratégias de negócios, extrínseca e intrínseca à organização.

Relativamente às limitações do estudo, estas existem na medida em que a amostra analisada foi 100% Portuguesa, não sendo possível assim extrapolar estes resultados para todos os outros países onde a OKG gostaria de se implementar. Como sugestão, seria interessante efetuar este mesmo estudo em todos os países que a OKG se pretende instalar, de forma a perceber assim a sua aceitabilidade num contexto internacional.

Finalizando, e após uma análise retrospectiva do estudo desenvolvido, considera-se que correspondeu às expectativas, tendo sido cumpridos todos os objetivos propostos e o problema ter sido respondido de forma positiva.

REFERENCES

- Brooks, F. P. (2010). *The design of design: essays from a computer scientist*. NJ: Addison-Wesley Professional.
- Brown. (2009). *Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins, New York.
- Brown. (2010). *Design Thinking. Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Buchanan, R. (1992). *Wicked Problems in Design Thinking*. Design Issues MIT Press, v. 8, n. 2, p. 5-21.
- Cooper, Rachel; Junginger, Sabine; Lockwood, Thomas. (2006). *Design Thinking and design management: A research and practice perspective*. In Lockwood, Thomas. Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press.
- Dorst, K. (2006). *Design Problems and Design Paradoxes*, Design Issues, vol. 22, no. 3, pp. 4-17.
- Ethan M. Rasiel, Paul N. Friga. (2002) – *The McKinsey Mind: Understanding and implementing the problem-solving tools and management techniques*.
- INE (2016) . Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=249886254&DESTAQUESmodo=2
- Keen, P.; Qureshi, S. (2006). *Organizational Transformation Through Business Models: A Framework For Business Model Design*. In: lee (Eds.); 39th Hawaii International Conference On System Sciences. V. 00, P.1- 10. Hawaai.
- Kimbell, L. (2009). *Beyond design thinking: Design-as-practice and designs-in-practice*. CRESC Conference, Manchester.
- Lee, S. & Jeong, M. (2009). *Tourists' emotional experiences with an event and their consequences*, Hospitality & Tourism Management International Conference Refereed Track, University of Massachusetts, Amherst, 1-9.
- Martin, Roger. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Martin, Roger. (2010). *Design thinking: achieving insights via the knowledge funnel*. Strategy & Leadership, 38, 37-41.
- Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005). *The Entrepreneur'S Business Model: Toward A Unified Perspective*. Journal Of Business Research, V. 58, N. 6, P. 726-735. Doi: 10.1016/J.Jbusres.2003.11.001.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2003). *An Ontology For E-Business Models. Value Creation From E-Business Models*. P.1-26. Wendy Currie.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*business.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (John Wiley & Sons, Eds.). P.278 P. New Jersey - USA.

Pordata (2012) . Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+m%C3%A9dias+de+consumo+final+das+fam%C3%ADias+total+e+pou+tipo+de+bens+e+servi%C3%A7os-768>

Pordata (2015) . Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Rendimento+nacional+bruto+e+rendimento+disponivel+bruto+per+capita-2830>

Waterman, R.H., Peters, T.J. and Phillips, J.R. (1980). *Structure is not organization*. McKinsey Quarterly, in-house journal. McKinsey & Co., New York.

Zhang, J. & Marcussen, C. (2007). *Tourist motivation, market segmentation and marketing strategies*, 5th Bi-Annual Symposium of the International Society of Culture, Tourism, and Hospitality Research", Charleston, South Carolina, USA, 1-27.

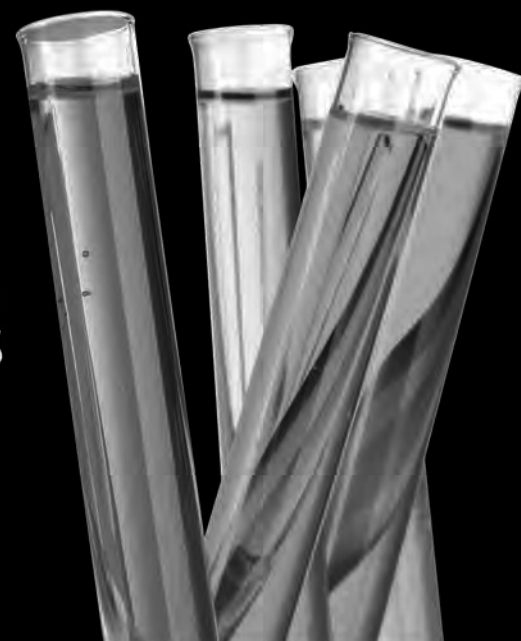
Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, And Future Research*. Business. Madrid - Espanha.



IMPOCOLOR

CORANTES E AUXILIARES TÊXTEIS

Rua Boavista, 4416-882 GRIJÓ · PORTUGAL
Telf: 227471610 | impocolor@impocolor.pt | www.impocolor.pt



Marcas Representadas:

