

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO**

GILVANI SCHMIDT HOFFMANN NOREMBERG

**CONEXÃO ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E DESIGNERS:
Estudo de plataformas de design**

Porto Alegre

2013

GILVANI SCHMIDT HOFFMANN NOREMBERG

**CONEXÃO ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E DESIGNERS:
Estudo de plataformas de design**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design. pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Carlo Franzato

Porto Alegre

2013

N834c Norenberg, Gilvani Schmidt Hoffmann
Conexão entre micro e pequenas empresas e designers: estudo de plataformas de design/ por Gilvani Schmidt Hoffmann Norenberg. -- Porto Alegre, 2013.

140 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, RS, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Carlo Franzato, Escola de Design.

1.Design estratégico. 2.Design estratégico – Micro e pequenas empresas. 3.Pequenas e médias empresas. 4.Inovação – Processos de design. 5.Plataformas de design. 6.Redes de cooperação. I.Franzato, Carlo. II.Título.

CDU 7.05
7.05:658.017.3/.32
658.017.3/.32

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

GILVANI SCHMIDT HOFFMANN NOREMBERG

**CONEXÃO ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E DESIGNERS:
Estudo de plataformas de design**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design.

Aprovado em: 14 de agosto de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlo Franzato (Orientador)
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Paulo Edilson Belo Reyes
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Ao meu marido, para sempre, pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade e por estar ao meu lado no decorrer de mais essa etapa da minha vida.

Ao meu marido pela compreensão, paciência e estímulo que não deixou de prestar durante esses dois anos e meio de estudo.

Ao professor Dr. Carlo Franzato não só pelo profissionalismo, sugestões e recomendações, mas pela sua compreensão e paciência.

Aos demais professores integrantes do Programa de Pós-Graduação em Design da UNISINOS por dividir seus conhecimentos.

Aos colegas de mestrado pela convivência e troca de conhecimentos durante o curso.

Aos articuladores das plataformas, designers e empresários que gentilmente cederam seu tempo para as entrevistas, contribuindo profundamente para o resultado desta pesquisa.

À professora Janice Ines Fischer Conti pelas orientações e revisões de textos.

À professora Ivete Ruppenthal pela troca de conhecimentos, carinho e amizade.

Às demais pessoas que direta ou indiretamente me auxiliaram nesta caminhada.

É impossível avaliar a força que possuímos sem medir o tamanho do obstáculo que podemos vencer, nem o valor de uma ação sem sabermos o sacrifício que ela comporta.
(H. W. Beecher)

RESUMO

O processo de design é tradicionalmente desenvolvido por designers que atuam nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento das empresas ou em escritórios externos às mesmas. As Micro e Pequenas Empresas (MPE's), um componente expressivo do contexto econômico brasileiro, normalmente não possuem departamentos evoluídos, nem dispõem de recursos organizacionais que lhes permitam colaborações internas e duradouras com profissionais externos. Do encontro às novas tecnologias e ao design contemporâneo, surgem novas formas de relação que podem abrir caminhos para a inserção do design também nas empresas menores. As plataformas de design voltadas para o desenvolvimento de projetos em rede, de fato, permitem a conexão remota com uma multiplicidade de designers *free lances*. O presente estudo tem como objetivo analisar o desenvolvimento e o funcionamento de plataformas de design para a interação entre MPE's e designers, entendidas como instrumento estratégico para a inserção do design nestas realidades organizacionais. A partir de um referencial teórico sobre redes de cooperação, design estratégico e plataformas de design, é desenvolvido um estudo de casos múltiplos de natureza exploratória sobre esse assunto. Além de descrever o estado da arte dessa nova modalidade de negócio para o design, o estudo foca especialmente nas abordagens processuais praticadas nessas plataformas e nas dinâmicas de relação e interação entre os atores que se relacionam por meio delas que são: os articuladores, os designers e os empresários. Os casos estudados são Projeto Maestro e Invalley Inovação e Design, que permitem explorar aspectos diferentes das plataformas de design. Enquanto o processo do Projeto Maestro é oferecer design de comunicação para clientes que não tinham acesso a design de comunicação em função do preço e da região geográfica de localização. A Invalley Inovação e Design transforma conhecimentos de diversos setores em soluções rentáveis, com a finalidade de ajudar as empresas a gerarem competitividade e valor através do design e projetos inovadores. Este estudo investigou a realidade atual de uma nova modalidade de negócio e contextualizou a importância das plataformas de design para alavancar desenvolvimento e pequenas inovações e, como resultados obtidos destacam-se: a (re)conceituação de plataformas de design, um novo mercado para prestação de serviços de design, as consequências do design e a importância da relação no processo projetual.

Palavras-chave: Plataformas de design. Design estratégico. Inovação. Micro e Pequenas Empresas (MPE's).

ABSTRACT

The design process is traditionally developed by designers who work at the companies' development and research departments or in offices outside them. The Micro and Small companies (MPEs), an expressive component in the Brazilian economic context, usually don't have evolved departments, neither do they have organizational resources that allow them to give lasting internal collaboration with external professionals. From the encounter between new technologies and contemporaneous design, new forms of collaboration emerge, and they can open ways for inserting design even in smaller companies. The design platforms made for developing projects in chains, in fact, allow the remote connection with the multiplicity of freelance designers. The present study aims to analyze the development and functioning of design platforms for the interaction between MPEs and designers, understood as strategic instruments for inserting design in these organizational realities. From a theoretical reference about cooperation networks, strategic design and design platform, it is developed a multiple case study of an exploratory nature about this subject. Besides describing the art state of this new modality of business for design, the study focuses especially on the process approaches practiced in these platforms and the dynamics of interaction and cooperation between the actors that relate through them which are: articulators, designers and business people. The cases which were studied are the Maestro Project and Invalley Innovation and Design, which allows exploring different aspects of design platforms. While the Maestro Project's process is to offer communication design to clients who did not have access to communication design because of the price and the geographical region of location, the Invalley Innovation and Design transforms knowledge from different sectors in profitable solutions, aiming to help companies generate competitiveness and value, through design and innovative projects. This study investigated the current reality of a new business modality and contextualized the importance of design platforms to leverage development and small innovations, and with the results obtained, it stands out: the (re)conceptualization of design platforms, a new market for design services, the consequences of design and the importance of cooperation in the project process.

Key words: Design platforms. Strategic design. Innovation. Micro and Small Companies (MPEs).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa conceitual das redes de cooperação	27
Figura 2 – Diagrama Metodológico.....	58
Figura 3 – Identidade visual do Projeto Maestro.....	60
Figura 4 – Fluxograma do processo de projeto	61
Figura 5 – Propostas de projetos.....	62
Figura 6 – Meio de comunicação entre designer, empresário e articulador	63
Figura 7 – Vantagens da plataforma.....	65
Figura 8 – Sugestões de serviços do Projeto Maestro	66
Figura 9 – Exemplos de logotipo.....	68
Figura 10 – Exemplos de cartão de visitas, envelopes, folhas timbradas e pastas	69
Figura 11 – Exemplos de sacolas	69
Figura 12 – Arte final cartaz para a ENFISA 2012	71
Figura 13 – Território de abrangência	72
Figura 14 – Exemplos de conceitos de marca	81
Figura 15 – Exemplos de contextualização	81
Figura 16 – Marca selecionada pela empresa Albacon Sovrana Empreendimentos	84
Figura 17 – Identidade visual da Invalley Inovação e Design.....	90
Figura 18 – Serviços oferecidos pela plataforma Invalley	96
Figura 19 – Forma de trabalho da plataforma Invalley	96
Figura 20 – Experiências oferecidas pela plataforma Invalley.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das empresas, segundo o número de empregados	30
Quadro 2 – Características de organizações virtuais	42
Quadro 3 – Critérios de análise	52
Quadro 4 – Caracterização das entrevistas	56
Quadro 5 – Categorias de análise	59
Quadro 6 – Características das plataformas	113

LISTA DE SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPE's	Micros e Pequenas Empresas
MPME's	Micros Pequenas e Médias Empresas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO	19
2.1.1 Estratégias	19
2.1.1.1 Estratégias Competitivas	20
2.1.1.2 Estratégias Colaborativas	21
2.1.1.3 Implementação de Estratégias	23
2.1.2 Redes de Cooperação.....	23
2.1.2.1 Redes de Cooperação Interorganizacionais	25
2.1.2.2 Principais Tipologias de Redes	26
2.1.3 Redes de MPE's	29
2.2 DESIGN ESTRATÉGICO	32
2.2.1 Design Estratégico como Alavanca de Mudança nas MPE's	34
2.2.2 Inovação Orientada pelo Design	38
2.3 PLATAFORMAS	40
2.3.1 Contextualização de Plataformas.....	40
2.3.2 Plataformas de Design.....	43
2.3.3 Plataformas de Design como Estratégia para MPE's	47
2.3.4 Framework Teórico de Plataformas de Design	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	53
3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	55
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	57
4 ESTUDOS DE CASOS.....	60
4.1 PROJETO MAESTRO	60
4.1.1 Síntese do Negócio e Oferta	60
4.1.2 Síntese do Domínio	72
4.1.3 Síntese da Interação Projetual	75
4.1.4 Síntese da Cooperação.....	81
4.2 INVALLEY INOVAÇÃO E DESIGN	90
4.2.1 Síntese do Negócio e Oferta	90

4.2.2 Síntese do Domínio	102
4.2.3 Síntese da Interação Projetual	104
4.2.4 Síntese da Cooperação.....	107
4.3 DISCUSSÃO	112
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
REFERÊNCIAS	130
APÊNDICE A – ROTEIRO Nº 1 – DIMENSÃO ORGANIZACIONAL / ARTICULADOR DA PLATAFORMA	135
APÊNDICE B – ROTEIRO Nº 2 – DIMENSÃO SISTÊMICA / EMPRESÁRIO.....	137
APÊNDICE C – ROTEIRO Nº 3 – DIMENSÃO SISTÊMICA / DESIGNER.....	138
APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM – PROJETO MAESTRO	139
APÊNDICE E – AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM – INVALLEY INOVAÇÃO E DESIGN	140

1 INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado da concorrência imposta pela globalização que envolve o mercado brasileiro pressiona, principalmente, as Micro e Pequenas Empresas, assim chamadas de MPE's, com oferta de produtos com elevado nível de desenvolvimento industrial e custos mais baixos. Portanto, a atualidade exige uma nova postura e obriga as empresas a buscar novos conhecimentos e competências voltadas para questões mercadológicas e empresariais.

Verificam-se mudanças nas relações empresariais em que as estratégias de inovação se tornam necessárias para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços. Por inovação, entende-se como todo o processo de implantação de novas ideias que constituam na agregação de valor para a empresa, tornando-a competitiva (BARBIERI *et al*, 2009).

A inovação e a cooperação constituem a base para o crescimento; portanto, o mundo globalizado impõe que as empresas se integrem em sistemas, extinguindo ações isoladas. Verschoore (2004) destaca que cada vez mais a competição não ocorre entre empresas isoladas, mas sim, entre cadeias produtivas e redes de empresas.

O design estratégico também proporciona soluções estratégicas e inovadoras com o intuito de acompanhar a velocidade das mudanças impostas pelo mercado. Conforme destaca Zurlo (2010), o design estratégico opera em âmbito coletivo e se manifesta como uma atividade de projeto para ativar o agir estratégico dentro de estruturas organizacionais.

O crescente interesse pelo desenvolvimento das MPE's vem motivando muitas pesquisas. Alguns estudos enfatizam que os esforços de aprendizagem e inovação estão deslocando-se de um processo individual para um processo coletivo em rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Tal atitude abre novos espaços para MPE's que souberem inserir-se nos muitos nichos de mercado. Portanto, o estudo de plataformas de design como instrumento estratégico para alavancar mudanças em MPE's torna-se fundamental.

Diante disso, justifica-se, neste estudo, a abordagem de redes de cooperação por meio de plataformas de design para inserir o design e pequenas inovações em MPE's, pois, é notável a importância do design e da necessidade de fomentar debates acerca das possibilidades de alavancar mudanças para as MPE's, em que são enfatizadas as estratégias interorganizacionais das plataformas pesquisadas.

Para reforçar a importância das interações projetuais e de relações entre organizações para o desenvolvimento e inovação de MPE's, o estudo apresentado por Balestrin e Verschoore (2008) ressalta que, independente da configuração da rede, as redes de cooperação indicam um caminho alternativo para fazer frente às pressões competitivas.

Contudo, as dinâmicas de interação e as formas de interação podem contribuir para o desenvolvimento dessas MPE's e que as formas de relação estão conectadas à cooperação, mas também estão conectadas a outro tipo de relações, como por exemplo, as relações competitivas. Por relação entende-se como a conexão entre algo ou alguém com outra coisa ou pessoa.

Dado o número limitado de estudos em plataformas de design, é necessário mais investigação a fim de revelar o seu potencial e descobrir maneiras significativas de usá-las para alavancar mudanças em MPE's. Diante das evidências, inicialmente apresentadas, cabe destacar a possível contribuição desta pesquisa para identificar estratégias interorganizacionais das plataformas de design que alavanquem mudanças em MPE's através da interação entre as mesmas, designers e polos de empresas, bem como proporcionar a possibilidade dos resultados inspirarem outros estudos acerca do mesmo e a implementação de demais plataformas de design no cenário brasileiro, as quais visam à competitividade de MPE's e, sobretudo, ao desenvolvimento regional.

Perante esse desafio, as plataformas de design se apresentam como um instrumento estratégico para fomentar o design em MPE's. Para fins desse trabalho, entendem-se as plataformas de design como pontos de encontro para a troca de conhecimentos e para criar projetos inovadores; para isso, utiliza-se tecnologia da informação (ARQUILLA; GENCO, 2008). Elas permitem relações e interações de conhecimentos, competências, desenvolvimento e inovação entre os atores que interagem por meio delas, como designers e outros profissionais, articuladores e empresários.

Pesquisas como a de Arquilla (2006) e (2008) identificam que é necessário criar ambientes (remotos ou presenciais) em que designers possam compartilhar e criar iniciativas para o aprofundamento e enriquecimento de conhecimentos. Essa atitude é necessária para desencadear o processo de inovação em MPE's. Empresas essas que, muitas vezes, não possuem recursos suficientes para desenvolver novos produtos, investir em tecnologia, inovação e, conseqüentemente, em design.

Desse modo, as plataformas de design podem ser consideradas instrumentos estratégicos para apoiar rapidamente o desenvolvimento de produtos, processos ou serviços de forma integrada.

As plataformas de design funcionam de forma remota ou presencial. No primeiro caso, a relação e a interação são realizadas a distância, através das tecnologias em tempo real, reuniões periódicas, contatos telefônicos, *workshops*, dentre outros meios de interação. No segundo caso, são realizadas na sede da plataforma ou em locais pré-determinados.

O uso das novas tecnologias nas plataformas remotas permite atenuar as dificuldades das MPE's em acessar ao design, pois relativizam a distância geográfica e abatem os custos das consultorias.

Koutsabasis (2011) identifica que o projeto colaborativo elaborado através de ambientes virtuais é uma experiência muito atraente para os participantes remotos e pode agregar valor às atividades de design e as plataformas de design podem ser um meio inovador para os projetos colaborativos em vários estágios e atividades. Mobach (2008) afirma que os ambientes virtuais podem contribuir para a criação de melhores mundos reais no domínio da concepção de espaço organizacional e aborda o valor das plataformas de design em situações autêntica ou pragmática, mostrando a usabilidade da mesma para sustentar vários aspectos em projetos colaborativos. Já Merrick (2011) destaca, em sua pesquisa, a importância do uso dos ambientes virtuais como uma plataforma poderosa para a concepção de novos ambientes de design colaborativo. Seu estudo revela os pontos fortes e as limitações do mundo virtual em atividades de projetos e ressalta que as plataformas são úteis para determinados tipos de trabalhos colaborativos.

Além disso, estudos realizados por Goldman (1995), Berendes (2011) Koutsabasis (2011), Merrick (2011) demonstram que a configuração através de plataformas de design proporciona vários benefícios às MPE's, dentre os quais se podem destacar: compartilhamento de recursos de infraestrutura, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), custos e riscos (GOLDMAN, 1995); existência de parceiros para compartilhar problemas, soluções e resultados (BERENDES, 2011); possibilidade de desenvolver, projetar e dividir competências (KOUTSABASIS, 2011); identificar e projetar novas oportunidades de negócio (MERRICK, 2011).

A atividade de design está inserida em um ambiente com uma infinidade de alternativas e possibilidades, ocasionadas pelo desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços. A partir do momento que se pretende investigar a atuação do design em plataformas de design, observam-se questões relevantes e faz-se necessário a busca e o registro de experiências para sistematizar e documentar o funcionamento de plataformas de design.

De um lado, existem muitos designers que trabalham tradicionalmente em escritórios de design e, também, de forma particular, além daqueles profissionais que estão iniciando a profissão. De outro lado, existem muitas empresas, especialmente as menores, que se beneficiariam do design. Mas, geralmente, esses pequenos empreendimentos não têm recursos e relacionamentos para desenvolver projetos de design e pequenas inovações. Considerando o

advento das novas tecnologias, a questão que se destaca para o presente estudo é: como as novas tecnologias podem ajudar nessa conexão entre designers e MPE's.

Porém, as plataformas de design parecem uma alternativa interessante, pois permitem a relação e a interação entre pessoas distintas e evitam problemas temporais, geográficos e de relacionamento existentes na forma de conexão tradicional. As plataformas de design parecem uma solução, ainda nova e pouco explorada; portanto, uma maior compreensão do seu desenvolvimento e do seu funcionamento é importante em termos teóricos e para socialização desse instrumento.

Diante desse contexto e, a partir de um referencial teórico sobre redes de cooperação, design estratégico e plataformas de design (capítulo 1), alguns critérios foram elaborados para serem analisados: negócio e oferta, domínio, interação projetual e cooperação.

- Negócio e oferta – em uma plataforma de design é possível personalizar e programar sua aplicabilidade, de acordo com o modelo de negócio, produtos, processos e serviços que se pretende oferecer.
- Domínio – a caracterização de uma plataforma depende do domínio e da abrangência de seu trabalho para com os atores envolvidos. Desse modo, as plataformas de design podem abranger uma área local, regional, nacional e internacional.
- Interação projetual – através da interação entre atores envolvidos nas plataformas de design enfrentam-se dificuldades comuns e buscam-se soluções conjuntas, por meio da soma de capacitações e competências (ALTIZER, 2002).
- Cooperação – é uma relação baseada na colaboração entre indivíduos ou organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns, usando métodos mais ou menos consensuais (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Diante da formulação do problema de pesquisa, definiu-se o objetivo geral: analisar o desenvolvimento e o funcionamento de plataformas de design para a conexão entre MPE's e designers.

E na sequência, destacam-se como objetivos específicos.

- a) Caracterizar as plataformas de design presenciais e remotas.
- b) Descrever as dinâmicas de interação em plataformas de design.
- c) Identificar formas de relação e interação entre articulador, empresários e designers.

- d) Contextualizar plataformas de design nas estratégias interorganizacionais em MPE's.

De acordo com a relevância do estudo e para alcançar os objetivos propostos, o modelo de pesquisa utilizado foi uma pesquisa exploratória qualitativa em plataformas de design, em que se busca verificar uma possível articulação em rede e suas atuais relações com atores de diversas esferas. Para tal, foi realizado um estudo de casos múltiplos em duas plataformas de design e utilizou-se, como técnica de coleta de dados, a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental.

As plataformas estudadas são: o Projeto Maestro e a Invalley Inovação e Design. O Projeto Maestro realiza seu trabalho de forma remota interagindo com designers e empresários e oferece design de comunicação para clientes que não tinham acesso a design de comunicação em função do preço e da região geográfica de localização. Dessa forma, o objetivo do projeto é servir como um intermediário entre designers e as MPE's. Já a Invalley Inovação e Design realiza seu trabalho de forma presencial. Interage com designers, empresários e investidores, potencializa oportunidades e inovações para os mais variados produtos e serviços, transforma conhecimentos de diversos setores em soluções rentáveis, com a finalidade de ajudar as empresas a gerarem competitividade e valor, através do design e projetos inovadores.

Além de descrever essa nova modalidade de negócio para o design, essas plataformas permitem explorar aspectos diferentes relacionados ao desenvolvimento e ao funcionamento de plataformas de design, pois, o estudo foca especialmente nas interações projetuais praticadas pelas plataformas, bem como nas dinâmicas de relação e cooperação entre os atores que se relacionam por meio delas: articuladores, designers e empresários.

Justifica-se essa pesquisa, também, por ser um tema contemporâneo que pode contribuir para compreender estrategicamente o processo de desenvolvimento e funcionamento das plataformas de design; por as redes de cooperação serem consideradas uma forma organizacional estratégica para atender as necessidades do mundo globalizado e; principalmente, por ser um tema relevante para relacionar e integrar MPE's, designers e polos de empresas. Dessa forma, este estudo, além de apresentar resultados científicos, também traz resultados sociais, que objetivam difundir novas tecnologias de produção e gestão.

Ao delimitar o objeto de estudo, observou-se a originalidade do mesmo mediante a busca de estudos científicos acerca do tema. Até o presente momento não foram encontrados indícios de pesquisas no Brasil com a mesma perspectiva abordada nesse estudo. Em estudos

internacionais, relacionados às plataformas de design, Arquilla e Genco (2006, 2008) enfatizam a necessidade de criar ambientes em que designers tenham possibilidade de compartilhar conhecimentos e formar uma cultura voltada para desenvolvimento de projetos, em MPE's, que objetiva relacionar-se com design e fazer design.

Para apoiar as atividades de design, interagir de forma coletiva e promover o design colaborativo é necessário um instrumento estratégico em que os designers possam interagir e compartilhar conhecimentos. As plataformas de design, que podem ser consideradas um instrumento estratégico permitem a interação, a difusão da informação e o estabelecimento de relações diversificadas entre os vários participantes. Assim, essas podem ser consideradas um ambiente para fomentar o design colaborativo, proporcionar desenvolvimento e crescimento de todos os atores envolvidos, alavancar mudanças em MPE's, bem como, motivar pequenas inovações através do design.

O trabalho está organizado em três capítulos.

O primeiro traz, inicialmente, conceitos centrais relacionados às estratégias de cooperação e redes de cooperação para MPE's através de um vínculo entre as áreas de administração e design. Posteriormente, apresenta uma moldura teórica sobre design estratégico e, por meio dessa, averiguar possibilidades para o design estratégico alavancar mudanças em MPE's com o intuito de proporcionar a inserção do design e pequenas inovações. Na sequência, apresenta uma contextualização sobre plataformas para, a partir dessa, conceituar plataformas de design.

O segundo apresenta o método de trabalho e de pesquisa que foi adotado, bem como as ferramentas utilizadas, os processos de execução e organização da coleta de dados em que foi realizado um estudo de casos múltiplos em plataformas de design.

O terceiro apresenta o desenvolvimento e análise do estudo de caso, elucidando o processo adotado para a realização dessa pesquisa e também retornar questões importantes da fundamentação teórica, bem como expor os resultados obtidos na pesquisa qualitativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO

2.1.1 Estratégias

Estratégia é uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial. Ela tem uma indiscutível importância na organização da empresa, pois tem a finalidade de estabelecer quais são as ações a serem seguidas para que a empresa alcance seus objetivos.

O estrategista deve conviver com contradições, aprender e entender causas e efeitos e harmonizá-las para gerar ação efetiva como corrobora Mintzberg (2006). No entanto, não basta um propósito ou uma boa disposição para concretizar uma situação futura desejada. Faz-se necessário elaborar planos, estabelecer políticas, definir caminhos a serem percorridos, efetivar ações para viabilizar os desejos.

Na visão de Fernandes e Berton (2005), pode-se definir estratégia empresarial como o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Já para Mintzberg (2006), estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais. A estratégia pode ser definida como o caminho, a direção, os princípios e os padrões que a organização observa nas suas relações com o ambiente externo e interno. A estratégia define o posicionamento da empresa em relação ao ambiente em que estão inseridos os clientes, os acionistas, os colaboradores e a sociedade, entre outros. Isso é fundamental para o crescimento das atividades na empresa e na sua manutenção.

Através das estratégias, busca-se concretizar uma situação futura desejada, levando em consideração as oportunidades que o mercado oferece, bem como os recursos de que a organização dispõe. Nas pequenas empresas, as estratégias são altamente influenciadas por duas grandes abordagens, segundo Woitchunas (2010), de natureza econômica e de natureza empreendedora.

Mintzberg (2006) e Lima (2010) também citam essas características. Segundo eles, para o desenvolvimento da economia de pequenas e médias empresas, são necessárias competências empreendedoras que, por natureza, são baseadas nas experiências. Em qualquer ramo de negócio, devem-se detectar oportunidades à medida que elas surgem, ou ainda,

estimular o surgimento de oportunidades através de projetos e estratégias que objetivam novas potencialidades, nichos de mercado, clientes.

Competências empreendedoras são produtos da experiência, mas elas também dependem da intuição, menciona Mintzberg (2006), o que as torna quase impossível de articular e compartilhar. Assim, é difícil para a organização avaliar a qualidade da tomada de decisão empreendedora por pessoas que, supostamente, têm essas competências.

Definir estratégias exige sabedoria, competência, criatividade e habilidade para decidir o que realmente trará benefícios para a empresa, pois cada uma tem seu ramo de atuação e suas necessidades. Por isso, ao definir as estratégias, é importante saber aonde a empresa quer chegar, ter suas metas e objetivos traçados e definidos para, então, trazer o conceito de estratégia para a estrutura da organização.

A estratégia, portanto, pode fazer parte de uma organização sem que isso seja pretendido conscientemente, conforme menciona Mintzberg (2006), ou seja, sem ser formulado. Implicitamente muitas pessoas e pequenas empresas usam o termo dessa forma, ainda que não obtenham uma estratégia clara e bem definida. Assim, consciente ou inconscientemente, colocam a empresa em posição de obter vantagem competitiva.

2.1.1.1 Estratégias Competitivas

De acordo com Porter (1989), a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável para uma indústria em relação à concorrência. Ela visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças competitivas, que são cinco – entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; rivalidade entre concorrentes existentes – e que determinam a concorrência na indústria. Cabe observar que essas forças competitivas não serão aprofundadas nesse estudo.

Através da estratégia competitiva, relaciona-se a empresa ao ambiente externo no qual está inserido. Lima (2010) sustenta que, ao longo do processo estratégico, os dirigentes de pequenas empresas usufruem da aprendizagem em razão da complexidade e da dinâmica do ambiente externo de sua empresa. Os dirigentes têm muita dificuldade para compreender o ambiente externo de sua MPE. Este, por sua vez, é muito amplo, abrangendo tanto forças econômicas como forças sociais; logo, a principal característica do ambiente externo é a concorrência.

Para Porter (2004), a concorrência está na essência do sucesso ou do fracasso empresarial; assim estratégia competitiva significa ser diferente do concorrente. A concorrência está em todo o mundo devido à abertura de mercados, de importação, de exportação, de novas modalidades de negociação. Portanto, é necessário desenvolver um conjunto de atividades específicas para dar suporte à posição estratégica.

2.1.1.2 Estratégias Colaborativas

Estratégias colaborativas pode ser definida como a formulação conjunta de políticas e implementação de ações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 57). Assim, observa-se a necessidade das organizações promoverem ações de cooperação para lidar com interdependências dinâmicas. A noção de estratégias colaborativas assumiu papel relevante nas decisões empresariais em virtude das vantagens que apresenta.

Os dirigentes não estão obrigatoriamente sozinhos em seu papel de ator estratégico. Normalmente recebem valiosas contribuições das pessoas de fora e de dentro de sua empresa. E, nessa corrente de aprendizagem, assim definida por Lima (2010), o processo estratégico é coletivo, mas também, não deixa de ser competitivo. Nesse contexto, as organizações podem coexistir em um mesmo ambiente, competindo e cooperando de maneira racional, a fim de alcançar seus objetivos, corrobora Balestrin e Verschoore (2008).

Através de estratégias colaborativas, o processo estratégico, por ser mais aberto. Permite que seja reforçada a relação entre as iniciativas estratégicas e a realidade contextual. Isso é possível devido à diversidade de ideias dos dirigentes envolvidos, ou seja, diferentes pessoas e pontos de vista contribuem para o exercício estratégico e, conseqüentemente, desafiam os fundamentos de tais ideias.

No contexto de gerenciamento de pequenas empresas, esta corrente de aprendizagem faz com que se tenha em mente que, nas organizações, os atores estratégicos possam aprender, além de mudar ou aperfeiçoar as estratégias e/ou visões com base nos conhecimentos que obtêm e desenvolvem, corrobora Lima (2010). Para o entendimento das dinâmicas de MPE's, essa abordagem parece ser realista.

Diante desse debate, inúmeras empresas têm aumentado sua competitividade com formação de redes, alianças e parcerias, pois, em decorrência do mundo atual, o processo estratégico tornou-se mais complicado.

De acordo com Mintzberg (2006), em vez de uma boa dose de competição, a colaboração tornou-se estratégia. Ele complementa ainda, que o velho estilo de concorrência está acabando e sendo substituído por um estilo mais colaborativo.

Conforme Veppo (2003), o desenho organizacional dos próximos dez anos sofrerá grandes mudanças e, entre elas, pode-se destacar as que dizem respeito a alguns aspectos como: (1) uma organização vai determinar o seu desempenho pela capacidade de reagir a problemas e de antecipar mudanças; (2) uma organização vai apresentar melhores resultados, se estiver melhor estruturada e com seus componentes internos melhor articulados; (3) uma organização vai ter de harmonizar a sua estratégia ao seu desenho organizacional; (4) uma organização vai precisar administrar harmonicamente as diferenças internas com pessoas e processos na busca de competitividade; (5) uma organização deverá não só oferecer aquilo que o cliente precisa como também desenvolver relacionamentos sólidos (VEPPO, 2003).

As MPE's - principalmente em virtude da sobrecarga de trabalhos dos empresários e proprietários da baixa profissionalização e da restrição de recursos - tendem a insistir em determinadas formas de trabalho, mas o mundo globalizado exige outras. Nesse caso, para assegurar a eficiência de suas atividades e de seus negócios, os empresários necessitam buscar novos conhecimentos, renovando sua maneira de pensar e de agir.

Conforme relata Mintzberg (2006), novos conhecimentos são a base para renovação organizacional e vantagem competitiva sustentável. Desse modo, as estratégias colaborativas, desenvolvidas por intermédio de alianças, garantem às empresas uma oportunidade única para alavancar suas forças com a ajuda de parceiros. No mundo dos negócios, observa-se que algumas MPE's fazem alianças com o objetivo específico de gerar novos conhecimentos.

Balestrin e Verschoore (2008) salientam que através da implementação de estratégias colaborativas, as empresas podem alcançar e sustentar diferenciais competitivos a partir das seguintes vantagens: a) aprendizado mútuo, que conduz a empresa a suportar melhor o processo de desenvolvimento de novos produtos; b) co-especialidade, em que as empresas participantes se tornam lucrativas em novos nichos de produtos e mercados; c) melhor fluxo de informação, o que facilita a coordenação do fluxo de recursos entre as empresas e reduz a incerteza nas relações; d) economias de escala, resultado de investimentos conjuntos como, por exemplo, novos projetos de desenvolvimento de produtos.

2.1.1.3 Implementação de Estratégias

Através das redes de cooperação, as MPE's têm disponibilidade de acesso a determinadas metas e estratégias de negócio, que geralmente são comuns às demais, o que proporciona baixo custo de investimentos para implantação das mesmas. Podem-se citar como, por exemplo, os processos de inovação e de *marketing*.

De um modo geral, observa-se que as organizações não possuem todas as competências necessárias para a execução de grande parte das atividades de média e alta importância estratégica. Nesses casos, a melhor opção é recorrer à colaboração de parceiros que possam, com os conhecimentos que possuem, ajudá-las a complementar suas competências. Só que implementar uma estratégia coletiva, por mais explícitos que possam parecer seus ganhos, não é uma atividade simples.

Desse modo, observa-se que as estratégias colaborativas contêm atributos que permitem às empresas alcançar aqueles objetivos os quais não atingiram individualmente. Mesmo com as evidências teóricas dos atributos das estratégias coletivas, essa é uma temática ainda pouco explorada no campo de estudos sobre estratégias, revela Balestrin e Verschoore (2008).

Ainda assim, recorrentes iniciativas de cooperação entre organizações despontam exitosamente mundo afora. Essas iniciativas fornecem subsídios para melhor compreender a importância da adoção de estratégias coletivas em larga escala, não somente para a competitividade das empresas, mas também para o desenvolvimento de regiões e nações.

2.1.2 Redes de Cooperação

No atual cenário econômico, de mudanças tecnológicas e de alta competitividade, faz-se necessário que as empresas, principalmente MPE's, repensem seus espaços e busquem novas formas de disputar o mercado, sob pena de não sobreviverem à concorrência das grandes organizações. Nesse sentido, surgem as redes de cooperação ou redes de empresas com interesses e objetivos comuns.

Na visão de Balestrin e Verschoore (2008), as redes de cooperação indicam um caminho alternativo para fazer frente às pressões competitivas, em que a interação entre os envolvidos representa mais do que uma simples adaptação passiva, pois os relacionamentos enfrentam dificuldades comuns e buscam por soluções conjuntas por meio das diversas capacitações reunidas e daquelas originadas pela sinergia coletiva.

Amado Neto (2000) conceitua redes de empresas como um tipo de agrupamento de empresas, cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si. Mas, atuando em redes, as empresas podem complementar umas as outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos), como mercadológicos. Enfim, a constituição de uma rede pode ter vários objetivos, já que se trata de um modo de associação por afinidade.

De modo geral, o objetivo das redes é promover a cooperação entre as empresas parceiras. Isso lhes permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e a visualização de novas oportunidades.

A competitividade no ambiente globalizado faz com que as empresas procurem desenvolver parcerias. Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), existem duas estratégias pelas quais essas organizações podem optar: ser fornecedora de uma grande empresa ou participar de uma rede flexível de pequenas empresas.

Essas estratégias estão intimamente ligadas à constituição de formas de cooperação, pois o potencial competitivo advém não de ganhos em escala individual, mas sim de ganhos decorrentes de uma cooperação entre empresas. Segundo Balestrin e Verschoore (2008, p.151) as “pressões exercidas pelo ambiente competitivo servem como estímulo à busca de cooperação como forma de gerar soluções coletivas”.

Para Casarotto Filho e Pires (2001), quando as empresas utilizam a estratégia de redes flexíveis, há uma maior cooperação entre os agentes envolvidos, gerando maior número de emprego, maior capacidade de comercialização e desenvolvimento da economia local. Mas, para que o processo de cooperação aconteça, é necessário que haja troca de informações entre os agentes envolvidos, intercâmbio de ideias, análise conjunta de problemas, contribuições entre parceiros e desenvolvimento de visão estratégica. Porém, cabe ressaltar que as ações em grupo não excluem os esforços de capacitações individuais e complementares das empresas, as quais devem estar em consonância com as estratégias coletivas.

Quanto mais as empresas e atores envolvidos cooperam entre si, maiores são os resultados de ganho, individual e coletivo, ressalta Cruz (2010). Na visão de Balestrin e Verschoore (2008), a cooperação possibilita a essas empresas operarem em conjunto, com planejamento estratégico e parcerias comprometidas, intelectuais, financeiras e profissionais, dividindo custos e multiplicando ganhos.

2.1.2.1 Redes de Cooperação Interorganizacionais

A cooperação interorganizacional pode ser definida como a presença de relações deliberadas entre organizações autônomas para o alcance conjunto de objetivos individuais, afirma Schermerhorn (1975 apud VERSCHOORE, 2006).

A competitividade e cooperação ocorrem não apenas dentro das empresas, mas também a partir de relacionamentos entre diferentes empresas. Assim, a cooperação interorganizacional preconiza objetivos comuns claramente definidos e maneiras de alcançá-los eficientemente, afirma Verschoore (2006). Para tanto, é necessário que haja objetivos e pretensão de obter algo através dessa cooperação.

Cândido (2002) destaca que diversos autores, estudiosos dos Sistemas Nacionais de Inovação e modelos de competitividade, apontam a necessidade da prática da cooperação interorganizacional como estratégia para sobrevivência e desenvolvimento das empresas, sendo assim um fator gerador da competitividade local e do desenvolvimento regional.

Nesse sentido, o autor cita três tipos básicos de vínculos de cooperação entre as organizações em determinado ambiente. Vínculos esses definidos a partir da cadeia produtiva do segmento econômico em questão, que são:

- Vínculos verticais: relacionamentos entre fornecedores e subcontratação (ligações “anteriores”) e relacionamentos entre consumidores e clientes (ligações “posteriores”).
- Vínculos horizontais: ocorre entre produtores do mesmo nível e podem envolver também instituições que oferecem apoio e fomento a atividades empresariais, como as associações empresariais.
- Vínculos multilaterais: envolve a participação de instituições de apoio à atividade empresarial da região e o tipo de assistência prestado a um conjunto de produtores de determinado segmento econômico. Essas relações incluem cooperação do tipo horizontal com o objetivo de conceber, instalar e administrar estruturas locais de comércio, de acesso e disponibilização de informações, parceria com centros de pesquisa e prestação de serviços, de um modo geral.

Cada qual desenvolve importante papel no desenvolvimento e estruturação de redes. Esses vínculos serão estudados em maior profundidade no decorrer da pesquisa.

Para Cândido (2002) os modelos de competitividade mais indicados para a promoção do desenvolvimento regional, que envolva a formação de redes interorganizacionais, são aquelas de cunho mais participativo e que procuram efetivamente envolver a comunidade direta e indiretamente com o processo, procurando priorizar os valores e atitudes da população local.

É importante, porém, salientar a necessidade de que o processo para a formação de redes entre MPE's precisa estar inserido numa política de desenvolvimento regional. Essa deve contemplar os interesses e necessidades das empresas e as considera como fundamentais para o desenvolvimento econômico e social da região.

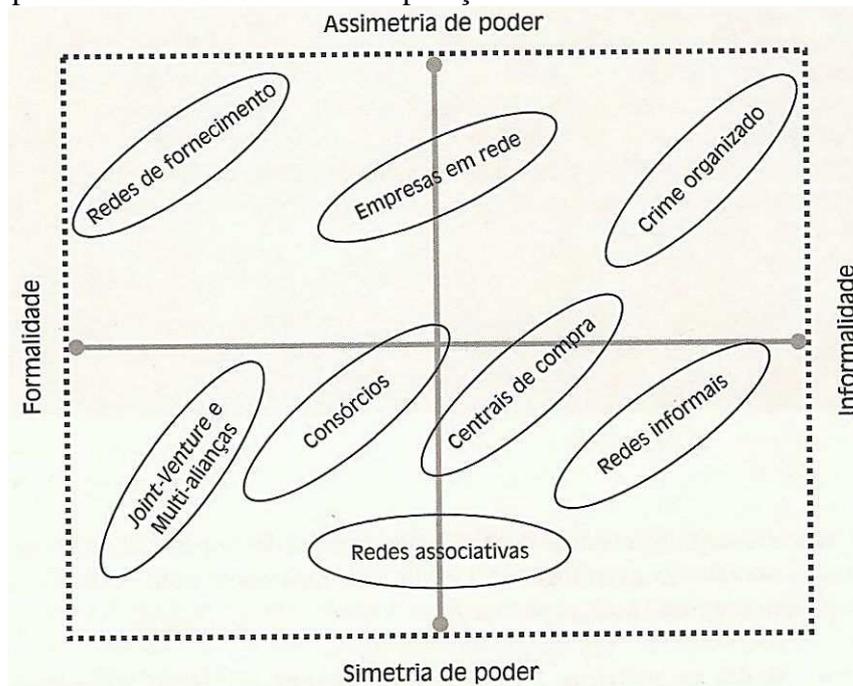
O desenvolvimento regional é obtido através da criação de um ambiente favorável à inovação, como bens e serviços públicos. Contando, ainda, com atores chaves para a geração do desenvolvimento que podem ser: as redes produtivas, as associações ou as instituições de apoio.

2.1.2.2 Principais Tipologias de Redes

A diversidade das empresas que se juntam em torno de um objetivo comum formando uma rede de cooperação faz com que as formas das redes sejam diversificadas, resultando em vários tipos. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), não há um consenso referente à tipologia de redes. Castells (2006) também compartilha dessa ambiguidade, pois as redes de cooperação aparecem sob diferentes formas, em contextos distintos e a partir de múltiplas expressões culturais.

Autores como Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) indicam em quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes podem ser estruturadas. Desse modo, conseguem abranger a diversidade de tipologias das redes, conforme mostra a figura 1, a seguir.

Figura 1 – Mapa conceitual das redes de cooperação



Fonte: Marcon e Moinet (apud BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

O mapa conceitual identifica as redes em função da natureza das relações gerenciais mantidas entre as empresas (eixo vertical) e o grau de formalização das relações entre elas (eixo horizontal). No eixo vertical, é representada uma relação simétrica de poder (tipo associativa), ou um grau de controle hierárquico com forte assimetria de poder (tipo matriz ou filial). Já no eixo horizontal está representado o grau de formalização estabelecido nas relações entre atores, que pode mover-se de uma convivência informal entre atores (no caso de relações de amizade, afinidade e parentesco) até relações formalmente estabelecidas por contrato entre as partes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

O mapa de Balestrin e Verschoore (2008) evidencia as redes que podem ser classificadas como segue:

- a) **Redes assimétricas ou verticais:** nesse tipo de rede, a estrutura hierárquica constitui-se de unidades interdependentes e dispersas, semelhantes às relações estabelecidas entre matriz e filial. As filiais são empresas com pouca autonomia administrativa e são obrigadas a seguir as decisões estratégicas definidas para a totalidade da rede.
- b) **Redes simétricas ou horizontais:** nesse tipo de rede, não há uma empresa ou matriz exercendo a coordenação, mas há a atuação independente dos participantes

que optam por coordenar de maneira conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, acesso à informação e à tecnologia, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de *marketing*. Nesse modelo de cooperação interorganizacional existe uma grande heterogeneidade de formas, caracterizada por associativismo: consórcio de compras, associações profissionais, alianças tecnológicas para P&D e das redes horizontais associativas.

- c) **Redes formais:** são redes formalizadas por instrumentos contratuais, que prescrevem regras de conduta entre os atores. Nessas redes a gestão é estabelecida por regras claras, mediante cláusulas explícitas em que cada um dos atores terá seus direitos e deveres garantidos pela execução contratual. Entre as tipologias de redes formais, destacam-se os consórcios de exportação, os consórcios de P&D, as alianças estratégicas, as *joint ventures* e franquias.
- d) **Redes informais:** são redes sem qualquer formalização contratual, em que a confiança constitui a base da cooperação e os interesses comuns servem de estímulo à interdependência entre os participantes, por exemplo: empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações. Através desse tipo de rede, possibilita-se o intercâmbio de experiências e informações com base na livre participação, em conformidade com interesses mútuos, baseado na confiança entre os atores.

Através do mapa conceitual, classificam-se, em caráter ilustrativo, alguns exemplos de redes de cooperação, que objetivam, em comum, a busca de determinados fins que dificilmente seriam alcançados ao atuarem de forma isolada e individual.

Além dessa categorização de redes, Balestrin e Verschoore (2008) destacam diversos tipos de arranjos que frequentemente são tratados como redes de cooperação, tais como:

- a) **Distritos industriais** – aglomerados de empresas com elevado grau de especialização e interdependência, de caráter horizontal (entre empresas de um mesmo segmento), ou de caráter vertical (entre empresas que desenvolvem atividades complementares em diferentes estágios de cadeia produtiva).
- b) **Cadeias produtivas** – denominadas como conjunto de etapas consecutivas pelas quais vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, em ciclos de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços. Não necessariamente em uma mesma região ou localidade.

- c) **Polos tecnológicos** – iniciativa conjunta e planejada entre poder público, setor privado e instituições de ensino e pesquisa com o objetivo de agregar ações para facilitar a criação de produtos, processos e serviços em que a tecnologia seja o insumo principal.
- d) **Cluster ou Arranjos Produtivos Locais** – aglomeração territorial de empresas com características similares. Assunto este que será tratado com mais ênfase no decorrer do estudo.

Esses arranjos costumam agrupar empresas por sua proximidade geográfica, raramente havendo uma efetiva dinâmica de cooperação entre eles. Logo, por mais que representem um contexto altamente favorável à geração de ações de cooperação e ao surgimento de redes, “eles não podem ser definidos pelo conceito de redes de cooperação” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 90), já que, na maioria das vezes, revelam-se deficientes ou carentes de três princípios básicos: objetivos comuns, interação e gestão coordenadora.

Diante do exposto, pode-se afirmar que não basta reunir empresas em um mesmo espaço geográfico, é necessário estruturar efetivas redes de cooperação dentro desses contextos, mediante a identificação de objetivos comuns, o fortalecimento da comunicação entre as organizações e, acima de tudo, a estruturação de mecanismos claros de gestão da cooperação. Segundo Balestrin e Verschoore (2008) é esse conjunto de princípios que constitui a essência das redes de cooperação.

2.1.3 Redes de MPE's

No Brasil, tradicionalmente, as micro, pequenas, médias e grandes empresas são classificadas de acordo com critérios quantitativos: número de empregados (Quadro 1) ou receita bruta anual. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, as duas principais normas que estabelecem classificações de empresas, são as Resoluções GMC nº 59/98 do MERCOSUL e o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei 9.841/99).

Quadro 1 – Classificação das empresas, segundo o número de empregados

Porte da empresa	Número de empregados
Microempresa	Até 19
Empresa de pequeno porte	20 a 99
Empresa de médio porte	100 a 499
Empresa de grande porte	A partir de 500

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2002).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2006), os pequenos negócios, no Brasil, correspondem a aproximadamente 20% do Produto Interno Bruto (PIB). Através desses dados, observa-se que as unidades de menor porte representam a maioria das empresas brasileiras, que são caracterizadas pela heterogeneidade existente entre elas. Dentro dessa caracterização, também, é importante mencionar o valor das MPE's como geradoras de oportunidades, empregos e investimentos.

O grande desafio para a sobrevivência das MPE's está no diferencial da empresa, na qualidade oferecida (produtos e serviços) e no preço compatível com o mercado (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). A respeito disso, Balestrin e Verschoore (2008) ressaltam a importância dos fornecedores, pois estes influenciam de forma decisiva na qualidade, quantidade, preço, marca, disponibilidade, regularidade e variedade de produtos e insumos para as MPE's.

Contudo, as tradicionais relações conflituosas cederam espaço para as relações baseadas na confiança. Esta é de fundamental importância no mundo dos negócios, principalmente para as MPE's. A configuração de rede promove um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimento, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação.

A configuração em redes proporciona, assim, as empresas a alcançarem competitividade nos mercados por meio de relacionamentos, pois essas relações de cooperação assumem um novo papel e adquirem grande importância no panorama econômico contemporâneo.

Através da formação de redes de cooperação, identificam-se evidências delas servirem como recursos estratégicos para melhorar o desempenho competitivo das MPE's salientam Balestrin e Vargas (2004). Pois, para poder competir num ambiente globalizado, as MPE's terão que se adaptar aos novos padrões de qualidade e também melhorar as formas de integração e cooperação com agentes envolvidos.

As empresas precisam manter sua posição no mercado e, ao mesmo tempo, precisam crescer; para isso, podem expandir-se por via interna ou externa (FEITOSA, 2002). O caminho do crescimento interno requer investimentos em áreas estratégicas, reestruturação e reorganização interna, racionalização da produção, desenvolvimento de novos produtos, modernização de equipamentos, reforço do conhecimento interno. Como alternativa à organização interna, surge para as empresas a possibilidade de aliar-se a outras empresas, formando, assim, redes de cooperação.

Casarotto Filho e Pires (2001) destacam que há dificuldade para a implementação de algumas redes de cooperação no Brasil, haja vista que não se tem o mesmo espírito cooperador entre empresas. E a introdução de projetos de cooperação passa por processos de mudança cultural que envolve a população, empresários, políticos e governantes.

Diante da necessidade de mudança, as empresas precisam, portanto, estabelecer um novo modelo de desenvolvimento da produção que seja capaz de proporcionar o seu desenvolvimento, por meio do aproveitamento das vocações regionais, locais, focado nas relações empresariais e na cooperação para com MPE's; proporcionando, assim, acesso a novos mercados.

Dessa forma, as relações entre empresas têm sido tema de estudos de vários pesquisadores, pois, para melhor compreender o desempenho competitivo das empresas, é necessário entender as relações entre as empresas e as demais instituições dentro de um espaço geográfico definido.

Com ganhos positivos provenientes da otimização de recursos, aumento da capacidade de produção, acesso à tecnologia, melhoria da capacidade de inovação, obtenção de crédito e penetração em novos mercados, as estruturas produtivas organizadas em redes de cooperação passam a obter vantagens competitivas significativas na disputa por mercados nacionais ou mundiais.

Para tanto, os empresários das MPE's devem atentar para a capacidade de reagir e implementar estratégias para crescimento e desenvolvimento dos negócios, com o intuito de obter vantagens competitivas, atender as necessidades do cliente e ainda corrigir problemas organizacionais.

Além das redes de cooperação de MPE's, apresenta-se a seguir uma abordagem sobre o Design Estratégico, sendo esta, também, uma ferramenta alternativa que pode ser adotada pelas MPE's para alavancar mudanças e proporcionar inovação.

2.2 DESIGN ESTRATÉGICO

As teorias relacionadas ao design e design estratégico apresentam uma grande diversidade de conceitos e interpretações. Isso tem proporcionado significados amplos que vão além da concepção da forma, agregando também noções de estratégia.

Design pode referir-se tanto a uma atividade (o processo de design) quanto ao resultado ou processo dessa atividade, destaca Mozota (2011). Nesse contexto, Manzini e Vezzoli (2005) enfatiza que:

O termo design industrial deve ser entendido no seu significado mais amplo e atual, que não se aplica somente a um produto físico (definido por material, forma e função), mas que se estende ao sistema-produto. Isto é ao conjunto integrado de produto, serviço e comunicação com que as empresas se apresentam no mercado. (MANZINI; VEZZOLI, 2005, p. 19)

A International Council Societies of Industrial Design (ICSID), organização que reúne associações profissionais de designers do mundo todo, apresenta a seguinte definição:

O design é uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural e econômico. (MOZOTA, 2011, p. 16)

Os designers são especialistas que refinaram habilidades de idealizar formas, além de adquirirem conhecimentos multidisciplinares, idealizando funções de relações estruturais, organizacionais, funcionais e econômicas.

Na opinião de Teixeira (2005), o design passou a significar a totalidade das atividades e competências que recolhem todas as informações relevantes e as transforma em um novo produto ou serviço.

Pode-se dizer que o design é um mediador entre o mundo industrial, tecnológico e informacional, que desempenha um paralelo entre a empresa e o consumidor. Referindo-se a essa interação, Bonsiepe (1997) comenta que o design torna-se uma ferramenta poderosa, pois se ocupa de um campo de conhecimento constituído por um pensamento projetual orientado no cenário futuro (MOZOTA, 2011).

Trabalhar com design significa trabalhar com futuro, executando a concepção e o planejamento daquilo que virá a existir, anunciando novos caminhos e possibilidades. O planejamento por cenários desenvolve abordagens de estratégias através de situações de incerteza e ambiguidade. Através da incerteza, possibilita-se que o planejamento para o futuro

passa de uma atividade de projeto episódico para uma proposta de aprendizagem contínua, corrobora Van Der Heijden (2009).

Devido à necessidade de uma abordagem explícita da incerteza no planejamento, algumas empresas começaram a utilizar cenários como instrumentos para que pudessem compreender as implicações estratégicas de incerteza de um modo mais complexo. Portanto, dentre as estruturas de organização e estruturação de planejamento estratégico é possível fazer o uso de cenários, através das incertezas, possibilitando um planejamento contínuo e sequencial.

Empresários, dentre eles as PME's, que enfrentam problemas em sua estrutura organizacional, devem pensar em situações que proporcionam mudanças. O planejamento através de cenário pode ser considerado como uma ferramenta de processo, além de um dispositivo de análise para as mais diversas situações empresariais. Com isso, pode-se perceber que o cenário remete ao diálogo entre os mais diversos atores envolvidos. Após os avanços do diálogo é possível almejar maiores habilidades estratégicas.

No atual ambiente empresarial, caracterizado por constantes mudanças e pela concorrência cada vez mais acirrada, estrategicamente, o design deve ampliar o olhar não só para o aspecto físico do produto, mas para o sistema-produto que envolve os bens e que interfere na dinâmica do mercado e passa a ser o principal foco de gestão, destaca Cruz (2010). Esse olhar compete, especificamente, ao design estratégico. O design estratégico, portanto, faz referência ao design como uma plataforma estratégica de gestão, atendendo às necessidades do público consumidor e promovendo a inovação de seus produtos, serviços e processos de fabricação.

Nesse contexto, o termo design estratégico é cada vez mais utilizado para definir as abordagens e métodos para desenvolver projetos em empresas. É composto de um sistema de regras, crenças, valores e ferramentas para lidar com o ambiente externo capaz de evoluir, manter e desenvolver sua própria identidade (MERONI, 2008).

Através do design estratégico se busca estabelecer um novo paradigma para a gestão das empresas; logo, design assume a tarefa de “mediador” (CELASCHI, 2007) e de “gestor” (MOZOTA, 2011). Desse modo, o design estratégico é uma ferramenta que proporciona transformação e pode contribuir para alavancar mudança nas MPE's e, assim, auxiliar para o desenvolvimento e funcionamento de polos de empresas através de estratégias interorganizacionais.

Nesse contexto, o item a seguir terá como foco a visão prospectiva do design estratégico, ou seja, instruções sobre a aplicabilidade da ferramenta para alavancar mudanças em MPE's.

O design estratégico é um sistema aberto que inclui diversos pontos de vista, modelos interpretativos e articulados, ressalta Zurlo (2010). Tem por objetivo desempenhar atitudes circulares, dentre elas: dimensionar situações de operatividade das ações, capacidade de habilitar competências, exigir a satisfação das necessidades para que se tenha resultado.

O design estratégico, no entanto, manifesta-se como atividade de projeto finalizada para ativar o agir estratégico dentro de estruturas organizadas e, a estratégica é o processo de criação de sentido, almejando resultados capazes de envolver e motivar diversos atores (ZURLO, 2010). Portanto, o design estratégico é um sistema aberto, inclusivo e produtivo, devido a sua diversidade de origem, mas que busca construir um sistema autônomo. Outro sim precisa dialogar com a organização para coordenar essa interdisciplinaridade, evitando conflitos internos e objetivando resultados.

Segundo Mozota (2011), o design estratégico está relacionado ao futuro dos negócios da empresa. Desse modo, as características de incerteza do mercado e as mudanças do comportamento do consumidor exigem das empresas previsões e respostas rápidas às mudanças ambientais. Ao antecipar possíveis e prováveis cenários, o design estratégico atua como um componente fundamental para o incremento da competitividade empresarial, destaca Teixeira (2005).

O design estratégico se insere no mercado globalizado como ferramenta estratégica empresarial responsável pela interação da experiência do cliente às condições ambientais na geração de produtos e serviços inovadores. O design é inovador quando estabelece tendências e busca mudanças, quando interpreta uma necessidade humana e oferece solução, diz Teixeira (2005). Assim, o olhar do design está relacionado com a geração de objetivos estratégicos para a empresa.

Para Teixeira (2005), o design pode ocupar a posição de instrumento de gestão competitiva da empresa, em função da influência exercida sobre o produto, que é resultado da satisfação de uma demanda de mercado. O produto determina a estrutura econômica e produtiva da empresa e as características dos mercados competitivos e o mercado explicita a estrutura da empresa e os produtos competitivos a serem produzidos. Assim, a MPE pode identificar a natureza da sua relação com o mercado por meio do produto.

2.2.1 Design Estratégico como Alavanca de Mudança nas MPE's

Nos últimos anos, a economia tem redescoberto a pequena empresa e a difusão do empreendedorismo nos sistemas locais. Com a globalização cada vez mais acentuada,

desenvolvem-se estudos e questionamentos relacionados à competitividade das pequenas empresas. A competição globalizada, não tanto através de poucas grandes empresas, mas, principalmente, através da infinidade de pequenas e médias empresas que fazem da sua especialização, flexibilidade e intuição empresarial a base da sua vantagem competitiva.

Com o crescimento dos mercados, em qualquer parte do mundo, proporcionada pela globalização da economia e dos avanços tecnológicos, abre novos espaços para MPE's que souberem se inserir, de forma inteligente e maleável, nos muitos nichos abertos ao desenvolvimento.

O desenvolvimento da competitividade entre MPE's será desfrutado por empresas dispostas a explorar novos espaços, ou seja, empresas que estarão dispostas a mudar sua cultura empresarial e por aquelas inseridas em sistemas territoriais que usufruem das novas exigências mercadológicas.

O mundo globalizado impõe que as empresas se integram em sistemas que proporcionam relações e comunicações, pois a autoformação e a autopesquisa não são mais suficientes para se manterem no mercado. Para competir no mercado globalizado, em que se verifica maior complexidade de procedimentos e legislações, é cada vez mais necessário o desenvolvimento de alianças, ou seja, trabalhar de forma associada ou cooperativada com outras empresas.

Já Berends (2011) destaca a dificuldade da identificação de vantagens competitivas proporcionadas pela influência do design em MPE's. Segundo o autor, na visão dos dirigentes dessas empresas, o design é percebido, muitas vezes, por ser caro, demorado e desnecessário. Destacam-se algumas causas: as empresas operam sob forte restrição de recursos, tempo limitado, carência de competências internas para desenvolvimento de projetos e, às vezes, os projetos são conduzidos sem adequado planejamento. É preciso, portanto, gerar um conjunto de competências e expectativas dentro da organização para que o design estratégico possa florescer.

Para as MPE's que sozinhas apresentam dificuldades para alcançar benefícios proporcionados pelo design, Berends (2011) sugere a inserção de designers externos, que possam atenuar a falta de habilidades e criar soluções para projetos de design.

Na visão de Dell'Era e Verganti (2009), designers também podem transferir e integrar o conhecimento sobre os diferentes contextos socioculturais para propor novas soluções para as empresas. Além disso, uma vez que os recursos das MPE's são limitados, a despesa com design pode ser controlada com a inserção de designer externo, de acordo com o contexto do projeto. Assim, através da experimentação de designers externos, as MPE's

podem reconhecer o valor do design. O envolvimento de designer externo pode contribuir significativamente para o processo de desenvolvimento de uma pequena empresa.

Para as MPE's é necessário criar uma identidade do negócio da empresa que possa ser reconhecida pelos consumidores, característica esta que pode ser decisiva no mercado competitivo. Essa identidade depende do conhecimento da empresa e o conhecimento de gerenciamento tornou-se a chave dos problemas das empresas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

É importante coletar o conhecimento existente e gerenciá-lo para poder disponibilizá-lo para o processo de aprendizado dos funcionários e dos clientes, criando ferramentas que tornem todo o processo da empresa passível de usar o conhecimento existente de forma efetiva. O conhecimento básico beneficia todas as partes interessadas.

Lastres e Pimentel (2001) apontam os ganhos de *performance* que o design pode gerar para todos os tipos e tamanhos de empresas. Especialmente, recomendam concentrar esforços em aumentar a efetividade do design entre as empresas de pequeno porte, que têm maiores dificuldades em realizar tais esforços de forma individual.

Nesse sentido, Lastres e Pimentel (2001) sugerem gerar estratégias de promoção do design e destacam as principais tendências internacionais que fazem proposições para a promoção de programas de design, reunindo MPME's. E essas mesmas tendências, segundo Silva (2004), também podem ser aplicadas em MPE's: a) como fator de fortalecimento da inserção competitiva nos mercados locais, nacionais e internacionais; b) enquanto instrumento de aumento de conhecimentos e valor adicionados aos bens e serviços produzidos por MPME's; c) enquanto instrumento que contribui para a melhoria da imagem e da competitividade de bens e serviços produzidos, assim como das empresas, regiões e países; d) como processo que abrange conhecimentos dentro de perspectiva integrada e sistêmica; e) enquanto atividade que, através de possibilidades técnicas e oportunidades de mercado, mobiliza tanto inovações tecnológicas quanto organizacionais; f) como elemento estratégico na promoção da articulação entre diferentes empresas e outros agentes econômicos relevantes em sistemas produtivos locais.

Ainda Lastres e Pimentel (2001) ressaltam como principais objetivos das tendências internacionais das estratégias de design, adicionar valor, melhorar a competitividade e a imagem dos produtos, das empresas, dos setores e do próprio país.

Como visto, o design possibilita a integração entre os elementos que criam valor para a empresa, favorecendo a competitividade. Silva (2004) salienta que sua aplicação efetiva

dentro do contexto dos negócios implica uma atividade decisória, devendo estar relacionado aos objetivos e atuações gerais da empresa ou da rede de empresas.

No contexto das tendências internacionais, das ações que favorecem o fomento ao design em MPE's citado por Lastres e Pimentel (2001) e da sugestão de inserir designers externos de Berends (2011), apresenta-se, a seguir, um exemplo de implementação do design através de uma rede de colaboração no setor de banheiros italiano, relatado por Simonelli (2009).

O projeto Design HUB foi desenvolvido em conjunto com uma universidade, durante o período de 2006-2010, objetivando desenvolver uma rede de colaboração entre essas empresas, com o intuito de preservar e compartilhar valores (tradição, feito na Itália, design e a flexibilidade). O projeto seguiu um processo participativo que envolveu cada parceiro nas decisões relacionadas à gestão, organização e comunicação.

Na visão de Simonelli (2009), através desse modelo experimental se identifica um método inovador (de baixo custo e baixo impacto baseado em rede) à disposição das empresas para sua integração global, em que os designers se tornam adeptos fundamentais.

Esse profissional estratégico que trabalha na construção do sistema-produto, nos dias de hoje, pode e deve contribuir para promover as MPE's, bem como sugerir abordagens inovadoras para enfrentar o novo mercado global; identificar novos rumos para o desenvolvimento, pesquisa e promoção de novos modelos de produção, negócios e comunicação, complementa Simonelli (2009). Desse modo, os designers podem se tornar conhecedores dos locais, conectores de pessoas e lugares e, também, elemento catalizador de mudanças.

Nessa conjuntura, distinguem-se alguns fatores básicos em que o design, através da metodologia do design estratégico, pode ser incorporado no contexto de gestão das MPE's: a) nos projetos enquanto método e processo de desenvolvimento de novos produtos; b) nas políticas que orientam os recursos e critérios de design que facilitam a tomada de decisão e procuram estabelecer as bases sobre como os objetivos e desafios serão alcançados; c) nas estratégias que estabelecem ações que alcancem os objetivos da empresa e ajudem a superar desafios que levem à liderança de mercado, seja por meio da racionalização ou da diferenciação (LASTRES; PIMENTEL, 2001).

Silva (2004), em sua pesquisa, destaca o design como estratégia de diferenciação em MPE's, compartilha dessa ideia, mas ressalta que deve haver maior interação com as outras áreas relevantes (internas ou externas à empresa), adotando políticas de desenvolvimento local e regional.

Observa-se que diretor ou proprietários de MPE's, nem sempre são conscientes da importância do planejamento estratégico, de um posicionamento estratégico ou mesmo de vantagens competitivas.

Um programa de design estratégico para MPE's deve envolver todos os elementos necessários para construir uma identidade coerente corporativa (produto, comunicação e meio ambiente). Além de criar valor, comunicar valor e fazer valor visível, pois um programa de design estratégico deve considerar as estratégias de implementação. Isso significa que todas as ações, que fazem parte do programa, devem ser acompanhadas para assegurar a coerência entre as linhas estratégicas da empresa e as ações do projeto a serem implementadas.

Até então se observa que pouco foi feito estrategicamente para ajudar as pequenas empresas através do design. E o design estratégico pode fazer isso de forma integrada. Pode compreender uma orientação de negócio, ler um plano de negócio. Na visão de Berends (2011), as empresas industriais de pequeno porte, muitas vezes, falham em reconhecer os benefícios de boas práticas de projeto e fazem um uso limitado de designers externos. Porém, essas empresas não compreendem o potencial de seus esforços de design de produto.

2.2.2 Inovação Orientada pelo Design

Nos últimos anos, perspectivas para mudanças organizacionais têm sido amplamente exploradas devido as transformações que as empresas vêm sofrendo e em virtude da necessidade de sobrevivência das organizações dependerem de sua capacidade de adaptação às contínuas mudanças estruturais e conjunturais.

Para Wood (2009), desenvolver um senso de percepção do ambiente e da conjuntura, conhecer e compreender os mecanismos de mudança são os fatores fundamentais para seguir este novo caminho. Muda a tecnologia e a estrutura social, mudam as necessidades, as pessoas. Concomitantemente, alterações profundas vão sendo verificadas no sistema cultural.

A mudança passa a ser cada vez mais valorizada, a constância passa a ser vista com receio, procura-se imaginar novos tipos de estabilidade que atendam ao imperativo de mudança. Assim, a conceituação de mudança organizacional é o primeiro passo para se avaliar o desenvolvimento organizacional. Wood (2009) conceitua a mudança organizacional como um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização. Para o autor, ambiente de trabalho abrange o ambiente técnico, social e cultural.

Por isso, é importante que as empresas busquem adquirir noções mais profundas dos mecanismos de mudança organizacional. Observa-se que o cenário está gradativamente

mutando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimentos e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em seus produtos e serviços, e na forma como criar e lançar essas ofertas.

Para que mudanças e inovações sejam implementadas, é necessário conhecimento informacional, científico e tecnológico. Em se tratando de design, que geralmente advém de novidades, é necessária a criatividade.

A inovação se tornou um grande norteador do sucesso em um número cada vez maior de atividades e setores e não está restrita a grandes empresas. Pequenas inovações realizadas nos processos de produção, no desenvolvimento estratégico da empresa, podem ser consideradas o começo para o desenvolvimento de atividades inovadoras, tornando pequenas e médias empresas mais competitivas.

A inovação pode estar por trás de novas tecnologias, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, bem como em pequenas mudanças e adaptações que geram um ganho para as empresas. Assim, a inovação se torna cada vez mais uma importante maneira de assegurar vantagens competitivas, porém, não é tarefa fácil, devido à necessidade de mudança de cultura empresarial. Ao mesmo tempo é imprescindível e o processo de inovação deve ser objeto de gestão (BESSANT; TIDD, 2009), em que a inovação em gestão que vai alavancar as mudanças nas organizações é o pensamento focado no design (NEUMEIER, 2010).

Segundo Carvalho (2009), a inovação tem gerado novas formas de comércio, novos produtos e novos serviços. Mediante parcerias com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), algumas MPE's inovam e, em alguns casos, além de seus produtos e serviços, inovam sua forma de fazer as atividades do dia a dia ou até na forma de vender e se organizar internamente.

Fazendo uma análise do dia a dia do trabalho desenvolvido pelo SEBRAE, Carvalho (2009) compartilha da visão de Neumeier (2010) e destaca que no Brasil as empresas têm inovado aquém da sua capacidade; isso inclui também as pequenas empresas. Segundo ele, o número de empresas “acomodadas”, que não se preocupam ou que ainda não despertaram para a importância da inovação, é muito grande.

Portanto, é preciso explorar mais esse potencial, deve-se perceber a inovação como fator chave para o desenvolvimento econômico regional e nacional. Neumeier (2010, p. 14) enfatiza: “o design motiva a inovação, a inovação dá poder à marca, a marca constrói fidelidade, a fidelidade sustenta lucros, portanto se você deseja é lucro em longo prazo, não

comece com a tecnologia, comece com o design”. Nessa conjuntura, a essência dos negócios não é mecânica, mas sim humana.

E o modelo aberto de inovação considera novas possibilidades de incorporação de conhecimentos na empresa; no entanto, os recursos se movem facilmente entre empresa e mercado (CHESBROUGH, 2012). Desta forma, comporta o uso eficiente de todos os meios disponíveis para promover a inovação, independentemente da origem.

2.3 PLATAFORMAS

2.3.1 Contextualização de Plataformas

Nos últimos anos, ocorreram grandes avanços econômicos e tecnológicos. Para acompanhar essa evolução, os recursos também proporcionaram avanços, pois em um mercado cada vez mais competitivo é necessário buscar um diferencial para seu negócio. Na visão de Figueirôa (2007), essa responsabilidade de aperfeiçoar o processo industrial recai sobre os designers.

Nessa circunstância é que surgem as plataformas cujo conceito não é claro e nem definido, mas algumas definições teóricas começam a surgir. Para Braga (2012), o termo plataforma representa um pacote de ferramentas agrupadas a qual apresenta diversas características (funcionalidades) em uma só aplicação.

Na visão de Altizer (2002), uma plataforma é um ambiente de interação e reutilização projetado, especificamente, para atingir um domínio de aplicação. O domínio é selecionado com base em objetivos de mercado e está focado para produzir uma alta probabilidade de reutilização em determinado tempo.

Ainda segundo Altizer (2002), não existe apenas um tipo de plataforma. Para diferenciá-las, é necessário considerar algumas questões independentes: nível de integração (envolvimento com o produto); ponto de vista (preocupação dos atores); domínio de aplicativos (sem fio, industrial, *networking*).

De acordo com o tipo de plataforma, as mesmas podem ser caracterizadas por: aplicação integral, centrada em um processador, centrada na comunicação e plataformas reconfiguráveis, mas também, podem ser identificadas outras características. De acordo com o domínio e a aplicabilidade, de um modo geral, as plataformas de cooperação podem ser divididas em grupos (VICENTE, 2012), a seguir relacionam-se alguns deles.

- Plataformas comunitárias – focada para as redes sociais privadas entre pessoas que partilham interesses ou atividades. A maioria permite a partilha de arquivos e a criação de perfis, meios necessários para a interação entre as pessoas pertencentes à rede.
- Plataformas de gestão e compartilhamento de arquivos – permite a criação, edição e troca de arquivos em tempo real como, por exemplo: documentos, folhas de cálculo e apresentações.
- Plataformas de produção e gestão de conteúdos – permitem que um utilizador efetue a gestão de blogs, web sites, portais, extranets, intranets em tempo real, sem que, para tal, tenha de possuir conhecimentos avançados de informática ou de programação. O objetivo é facilitar a distribuição, publicação e disponibilização de conteúdos de uma forma fácil e intuitiva.
- Plataformas de comunicação direta – permitem a comunicação direta entre usuários por mensagens instantâneas escritas, conversas de voz ou vídeo conferência.
- Plataformas de gestão de projetos – possuem características que permitem que pequenos ou grandes grupos de trabalho estejam em contato e interagem nas mais diversas tarefas de um projeto.

Nesse contexto, as plataformas permitem arranjos através de organizações virtuais. Essas organizações virtuais são uma forma de cooperação entre empresas ou organizações, constituindo dinâmicas de cooperação que, por meio das tecnologias da informação, apresentam alguns objetivos: viabilizar o acesso a novos mercados, sem os tradicionais limites de espaço e tempo; elevar o poder de competitividade dos parceiros componentes dessa rede virtual e; possibilitar a inovação e a exploração de novas oportunidades de mercado em nível global.

A concepção de cooperação via redes de empresas não é algo novo no cenário das organizações. Várias formas de alianças estratégicas entre empresas e organizações já se constituem em práticas empresariais há algum tempo. A grande novidade, segundo Amando Neto (2000), trazida pelas organizações virtuais se refere ao fato de que, mediante modernos meios da informática, torna-se possível agilizar negócios e transações interorganizacionais em uma velocidade jamais vista ao longo da história.

Através de organizações virtuais, cresce o interesse por projetos em redes e design colaborativo. Koutsabasis (2011) destaca que, através de organizações virtuais, são exploradas

possibilidades para promover diversas atividades de colaboração com os usuários, dentre elas: comunicação, incorporação, presença, visualização, interação e envolvimento dos usuários.

As plataformas, de modo geral, permitem a difusão da informação e o estabelecimento de interações diversificadas entre os vários participantes de um projeto colaborativo. Nesse sentido, as plataformas são uma interface cognitiva e social para o desenvolvimento de redes de relações entre as representações de conhecimento e os processos cooperativos de aprendizagem (PISSARRA, 2010).

As plataformas colaborativas fornecem uma infraestrutura que facilita a comunicação e colaboração entre atores, ajuda a superar o habitual isolamento da sua prática profissional, permite compartilhar recursos e envolverem-se em grupos virtuais de trabalho, baseados em interesses comuns ou em torno de um tema específico.

Essa interação entre atores oriundos das plataformas pode ser entendida por meio de dois pontos de vista: um funcional e outro institucional (AMANDO NETO, 2000). Do ponto de vista institucional, é uma combinação das melhores competências de empresas que cooperam entre si, que são conectadas por meio do uso de tecnologias da informação durante um período de tempo necessário para realizar um objetivo de negócio, sem considerar as fronteiras da empresa ou ao país a que pertence. Do ponto de vista funcional, é essencial a concentração em competências, que são coordenadas de forma dinâmica e orientadas para a solução de problemas, através da tecnologia da informação.

Essa integração, no entanto, é oportuna, principalmente, quando MPE's estão envolvidas e essa forma organizacional pode fornecer uma significativa vantagem competitiva. Zimmermann (1997) sintetiza algumas características desse tipo de organização, conforme ilustra o quadro 2:

Quadro 2 – Características de organizações virtuais

Do ponto de vista institucional	Do ponto de vista funcional
- Unidades legalmente independentes	- Atributos de todas as organizações
- Competências <i>best-of-class</i> complementares	- Constituições internas e externas essenciais
- Convergência das competências	
- Relações temporárias críticas	
- Compartilhamento de recursos, de conhecimentos e de riscos	- Requisitos de orientação para o aprendizado e para a adaptação
- Uso intensivo de tecnologia / informação	- Elevada capacidade de processamento das informações
- Objetivos comuns nos negócios (não competição)	- Processos de negócios voltados a agregar valor
- Relações baseada na confiança	

Fonte: Adaptado de Zimmermann (1997).

O uso efetivo de plataforma de colaboração requer, porém, comprometimento que permite uma melhor interação com os atores pertencentes a esta. Portanto, é necessário habilidade de integração e fluxo de projeto, corrobora Altizer (2002). Nesse contexto, Amado Neto (2002) destaca alguns fatores essenciais para o sucesso de redes de empresas e organizações virtuais, são eles: a) existência de parceiros qualificados; b) mecanismos para identificação de competências reais ou potenciais dos integrantes da plataforma; c) existência de meios para projetar competências; d) formas de identificar e qualificar rapidamente novas oportunidades para a constituição de organizações virtuais; e) critérios objetivos para a escolha de parceiros que deverão compor as plataformas de design; f) critérios objetivos e formas para a distribuição de benefícios gerados pelas atividades dos parceiros das plataformas.

A maioria das características mencionadas acima não é exclusiva de organizações virtuais. Segundo Koutsabasis (2011), esses fatores podem ser encontrados em plataformas de design, com uma qualidade muito mais elevada.

2.3.2 Plataformas de Design

As plataformas colaborativas podem proporcionar uma nova dimensão a designers e empresas possibilitando, através da conectividade, criar novas formas de aprendizagem e permitindo o seu prolongamento no mundo dos negócios.

Considera-se que o desenvolvimento de plataformas de design ainda se encontra num estágio embrionário e a interação, além das fronteiras físicas, incorpora uma nova dimensão do design, capaz de gerar dinâmicas importantes de socialização e aprendizagem. No entanto, a plataforma pode ser um conjunto de ativos usados para alcançar e prosperar negócios, definir ambientes operacionais e desenvolver produtos para MPE's.

O valor do design, para desenvolvimento de produtos, tem sido cada vez mais reconhecido (VERGANTI, 2006). Uma indicação dessa tendência é o crescente número de organizações que desenvolvem projetos, que envolvem profissionais de design. Ao se referirem a essas organizações, Maximiano (2000) as caracteriza como grupos sociais orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser processos, produtos ou serviços.

Os avanços em *hardware* e tecnologia da informação têm dado origem a uma nova geração de aplicações colaborativas. Conforme Koutsabasis (2011), esses ambientes não podem oferecer uma experiência de imersão e a interação natural de soluções sofisticadas,

mas têm a vantagem de ser acessível a qualquer usuário que possui um computador ou *laptop* com uma performance gráfica.

Goering (2002) conceitua plataformas de design como um projeto baseado em uma camada de abstração com duas visões. Visões estas que representam uma seção de elementos fixos e uma seção com elementos variáveis, ou seja, as plataformas de design mantêm um ambiente fixo que organiza e articula as atividades pertinentes; é onde se concentra o maior esforço de desenvolvimento inicial. Já os elementos variáveis, usufruem das atividades oferecidas pelas plataformas, através das modificações desses elementos é possível gerar produtos ou serviços distintos. Os elementos variáveis podem ser caracterizados pelos projetos inseridos aleatoriamente.

Através dessas plataformas, os colaboradores podem simultaneamente manipular os ambientes físicos e interfaces de realidade virtual, enquanto permitem interações mais genéricas e uma extensa área de aplicação. Características estas que são usualmente empregadas para colaborações remotas.

É necessário criar ambientes em que designers podem compartilhar conhecimentos de forma mais intensa, criar iniciativas para o aprofundamento e enriquecimento de conhecimentos que emergem a partir das demandas do mercado, diz Arquilla e Genco (2008). Tal atitude é necessária para desencadear um processo de inovação em MPE's, pois a criatividade dos designers deve ser integrada e desenvolvida a partir de habilidades cognitivas e podem fornecer estímulos, ideias e pontos de vista diferentes.

As plataformas de design podem, no entanto, serem consideradas como uma alternativa atraente. Os projetos colaborativos, através de plataformas de design, são uma experiência muito atraente para participantes remotos e pode agregar valor às atividades de projeto nos domínios de concepção, salienta Koutsabasis (2011).

O conceito de plataforma está intimamente relacionado a microestruturas e, principalmente, voltado para otimizar tempo de design, corrobora Sangiovanni (2002). As plataformas de design apresentam características benéficas para os designers e empresários em várias fases do trabalho: permite a compreensão da forma e estrutura de objetos e lugares. A plataforma pode ser usada como ambiente de simulação; pode ser usada para visualizar processos, operações e atividades em tempo real, bem como proporcionar a avaliação de protótipos e levando em consideração a interatividade, os usuários podem interagir com os artefatos simulados e experimentar uma forma simplificada. Além disso, a capacidade de adicionar, excluir e manipular objetos em tempo real permite que vários usuários construam uma solução de forma sincronizada e consciente de outras ações a cada instante.

Ao depender do âmbito da plataforma, ela pode ser de integração ou baseada em projeto, que também pode ser aplicável em vários níveis de integração em um produto, serviço ou processo (ALTIZER, 2002). Porém, determinadas habilidades são importantes para a qualidade da comunicação remota e coordenação de uma equipe de design.

Nas plataformas em que são desenvolvidos trabalhos de forma remota, os usuários se comunicam em tempo real. Ao mesmo tempo em que são capazes de projetar em tempo real, são capazes de apontar atributos específicos, objetos ou lugares, como também, instantaneamente, comunicar uma ideia, reestruturar uma solução, avaliar um conceito.

Os usuários não são apenas espectadores do espaço virtual. Designers usufruem ou disponibilizam seus talentos e indústrias, buscam inovação, processo e produtos diferenciados para disponibilizar no mercado. Plataformas de design, assim, proporcionam uma integração orientada para abordagem de projeto, enfatizando a reutilização sistemática para o desenvolvimento de produtos complexos através de plataformas de *hardware* e de *software* compatível a componentes virtuais, destinados a reduzir custos de desenvolvimento e custos de mercado (ALTIZER, 2002).

Churchill e Snowdon (1998) salientam que as principais características dessas abordagens, também denominadas como Ambientes Virtuais Colaborativos, são a existência simultânea de múltiplos usuários em um mesmo espaço virtual, a comunicação, a exploração compartilhada e a construção colaborativa de novos conteúdos.

Os ambientes virtuais podem ser usados como uma plataforma poderosa para a concepção de novos ambientes de design colaborativo (MERRICK *et al*, 2011). Através desses, o designer tem mais liberdade de seleção de interesses e maior potencial para otimizar o tempo, se este o permitir. E também, mantêm uma flexibilidade para abranger um espaço de domínio e aplicação que garante um volume de produção necessário para uma fabricação economicamente viável.

Através das plataformas de design, os integrantes interagem compartilhando ideias, soluções para problemas, experiências técnicas e conhecimento tácito, favorecendo a aprendizagem nas organizações. Os designers são fonte de conhecimento, as indústrias como recursos de implementação e o protagonista para determinar as regras do jogo e também aportar recursos. Por isso, é necessária a figura de uma organização ou um indivíduo (protagonista) que tenha o respeito de todos, para uni-los em uma discussão profícua, para coordenar as relações e ideias para um projeto em comum e melhoria do sistema de inovação, seja numa região, estado ou país.

Uma das características essenciais de uma plataforma é o conhecimento integrado. Esse deverá ser maior do que a soma do conhecimento individual dos seus participantes. Portanto, destaca-se a importância de se desenvolver a confiança entre os atores da plataforma de design para que ocorra a colaboração, a satisfação e a harmonia entre seus membros.

Na visão de Pissarra (2010), os sistemas interativos, baseado em plataformas, têm como principal objetivo o desenvolvimento e aplicações da tecnologia da informação destinada à monitorização e controle em tempo real, usando tecnologias da internet e possibilitando a realização de ações de campo à distância.

Num mundo globalizado, a internet é a ferramenta que deverá ser incrementada cada vez mais no contexto dos negócios. Gestores e empresários devem estar atentos à necessidade de adaptar as suas empresas a esta realidade, já que diariamente surgem casos de sucesso relacionados com essa oportunidade. Não importa se a empresa tem três ou três mil funcionários; para o cliente, o importante é satisfazer rapidamente e de forma eficaz as suas necessidades e não necessariamente a dimensão da empresa.

Os recursos proporcionados pela internet possibilitam a criação de plataformas de design, congregando membros de diferentes regiões e para diferentes finalidades. Braga (2012) comenta que a internet provocou o rompimento de barreiras de espaço e de tempo, ao fornecer recursos de *software* que permitem pessoas de várias localidades se comunicarem entre si por meio de mensagens, trocadas através de plataformas de *software*, criadas especificamente para essa finalidade.

Esse padrão de atratividade, baseado na convergência de interesses, na visão de Alves (2009), procura por recursos específicos ou criação de conteúdos pelos usuários, favorecendo a criação de valor em torno de determinadas estruturas, eliminando a redundância e a relação a outras semelhantes, de forma que tendem a se transformar em verdadeiras plataformas de cooperação autosselecionadas.

De acordo com a contextualização de plataforma, essa comunica um método para fomento do design. Estrategicamente, ela apresenta capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, com vista ao bom entendimento entre os atores envolvidos. Assim, cresce o número de pessoas, grupos, empresários que utilizam a estrutura de plataforma para aprimorar seus negócios, possibilitando a implementação de novos mapas, de armas, de cenários e de interface.

Para fomentar o design, é necessário criar áreas em que o designer possa compartilhar conhecimentos de forma intensiva, criar iniciativas para o aprofundamento e enriquecimento de conhecimentos que emergem a partir de atividades práticas. Portanto, é

necessário desencadear um processo de inovação em MPE's e a criatividade dos designers deve ser integrada e desenvolvida a partir de habilidades cognitivas e podem fornecer estímulos, ideias e pontos de vista diferentes.

A inovação é um processo contínuo, que não tem um ponto final e sempre há espaço para melhoria. Portanto, sempre há a necessidade da continuidade da pesquisa e a invenção de melhorias. É importante ressaltar que não existe um modelo específico, então, todos podem aprender uns com os outros, mas sempre haverá uma maneira mais apropriada para a realidade de cada local.

2.3.3 Plataformas de Design como Estratégia para MPE's

Plataformas de design são pontos de encontro permanente para a troca de conhecimentos e para criar projetos inovadores e, para isso, utiliza-se a tecnologia da informação (ARQUILLA; GENCO, 2008). Sendo essa, um mecanismo do conhecimento de design e desfrute de tecnologia através da transferência física de agentes de inovação em empresas.

Diante de um olhar estratégico, Goldman (1995) enfatiza alguns motivos que justificam a interação através de uma plataforma virtual: (1) a formação de uma organização virtual para comercializar um produto permite que a empresa compartilhe recursos de infraestrutura, P&D, custos e riscos; (2) valorização de oportunidades para desenvolvimento de produto para a empresa, unindo as principais competências internas às principais competências de outras empresas; (3) redução de tempo através da integração de conhecimentos e habilidades, além dos limites da empresa em operações simultâneas; (4) acesso a novos mercados por meio da formação de parcerias e por meio do valor agregado ao produto desenvolvido em conjunto; (5) possibilidade de migração para novas modalidades de negócio, da venda de produto para a venda de soluções.

Segundo Arquilla e Genco (2008), o mundo do design em MPE's é aparentemente inconsciente e diferente, em que cada empresa contém um panorama de valores, sistemas de conhecimento, habilidades e capacidades. No entanto, ambos precisam se unir para dar forma aos caminhos do desenvolvimento. Nesse sentido, as plataformas de design têm a capacidade de conectar esses mundos distantes e formar uma cultura baseada em projeto para relacionar-se com design e fazer design.

Nem sempre, encontrar uma maneira apropriada e implementar esse modelo é a melhor sugestão. Devem-se analisar os pontos fortes e fortalecer os pontos fracos com ideias

novas ou de outros locais. Assim, através da integração entre plataformas de design, as MPE's podem colher bons resultados, não somente financeiros, mas também encontrar novas maneiras para produzir inovação e conhecimento.

Na visão de Arquilla (2006), já está provado que, no futuro, as empresas não serão capazes de inovar somente por meio de investimentos estritamente tecnológicos. Mas a tecnologia alimenta grande número de projetos de redes de cooperação através de plataformas de design. Essa tecnologia, cada vez mais entendida como uma plataforma que fornece serviços, usufruindo da inteligência coletiva, capaz de fornecer produtos, serviços, experiências e comunicação. Desta forma, juntamente com a tecnologia, o design também é essencial.

Desse modo, há também a necessidade de as empresas implantarem uma cultura de projetos, com produção de conhecimento e sensibilidade para produzir produtos que satisfaçam os consumidores, cada vez mais exigentes.

Segundo Arquilla e Genco (2008), os resultados de projetos focados no design, desenvolvidos através de plataformas de design pela troca contínua de conhecimento e desenvolvimento mútuo entre designers e empresas rentáveis, mostram que os designers têm dado incentivos a empresas e dado ideias a partir do contexto global, em particular sobre tendências do mercado, novos hábitos e estilos de vida dos usuários, trazendo elementos renovados da cultura de projetos. Empresários, por outro lado, têm contribuído para o cumprimento do planejamento da ação, orientando escolhas em relação às habilidades e competências típicas da cultura do produto.

Outra estratégia, que pode ser implementada através de plataformas de design, é o envolvimento de designers externos. Segundo Berends (2011), essa estratégia cria um contexto específico para design de produto em MPE's. O envolvimento de design externo é caracterizado por ações provenientes de relacionamentos que influenciam as atividades de projeto e processo de design. Nesse contexto, o designer interage com os dirigentes das empresas e protagonistas da plataforma, que podem moldar os resultados finais do projeto. A interação é fundamental e a complexidade nos processos de design pode ser proveniente da interação entre multi-atores (BERENDS *et al*, 2011).

Para trabalhar com designers externos em processos de design, habilidades de gerenciamento de projeto são fundamentais para o sucesso do projeto, mas muitas MPE's não têm tais habilidades. Os designers podem complementar as MPE's com seus conhecimentos de gestão de design, adquiridos através de experiências de educação e trabalho. Entende-se por socialização de conhecimento todo o processo de aprendizagem que resulta na capacidade

da organização incorporá-lo a produtos, serviços e processos de maneira incremental e contínua (NONAKA *et al*, 2006).

Através da interação entre atores envolvidos nas plataformas de design, enfrentam-se dificuldades comuns e buscam-se soluções conjuntas, por meio da soma de capacitações e competências e daquelas originadas pela sinergia coletiva. Segundo Berends (2011), a interação entre atores se caracteriza de duas formas distintas: interação divergente e interação convergente.

A interação divergente se refere à exploração de várias direções do desenvolvimento e a criação de novas ideias, estratégias e redes de colaboração. Já a interação convergente se refere ao refinamento de ideias geradas na fase divergente.

Segundo Berends (2011), os designers contribuem com habilidades divergentes e, destaca que a trajetória de inovação consiste em repetir os ciclos e fases divergentes e convergentes, em vez de seguir um processo linear de ideias (divergência) e, posteriormente, o desenvolvimento da alternativa mais promissora (convergência).

Se os designers estão envolvidos de forma mais intensiva e em múltiplas direções, são susceptíveis de serem utilizados, ampliando os horizontes das MPE's para fomentar o design e os resultados incentivam os designers a defender uma abordagem mais cíclica. Na visão de Berends (2011), os designers determinam os objetivos do projeto com base na interpretação do problema. Para o autor, esta prática é comum em pequenas empresas de manufatura.

É importante analisar a interatividade diante dessas duas dimensões para investigar a dinâmica do processo no contexto de MPE's que colaboram com os profissionais de design externos em projetos de design. Sabe-se que a dimensão da interação pode variar. Nesse contexto, analisam-se as seguintes questões: a) como projetar interação sobre a dimensão de divergência e convergência de acordo com o objetivo do trabalho; b) como o envolvimento do designer externo influencia a interatividade nessa dimensão; c) como designers externos e MPE's contribuem para essa dinâmica do processo; d) como ocorre a influência entre os atores na divergência e convergência e na definição de metas e geração de ideias; e) como ocorre a intervenção no processo de cooperação, pelo qual compartilham a gestão e os processos de design.

Através do estudo de Berends (2011), é possível apontar o valor da participação dos profissionais de design externos. Os resultados indicaram que os designers externos trazem conhecimentos complementares para suportar o processo de design de produto. Os designers são mais divergentes, enquanto que as pequenas empresas tendem a ser mais influentes nas

atividades convergentes. Isso apoia a ideia de que são necessários membros na equipe com diferentes habilidades em atividades divergentes e convergentes.

2.3.4 Framework Teórico de Plataformas de Design

Nos dias atuais, pode-se afirmar que nenhum mercado é exclusivamente nacional e nenhum fabricante precisa ser somente um produtor nacional (AMADO NETO, 2000). Os sistemas de transporte, comunicação e tecnologia já existentes, abrem qualquer mercado a qualquer fabricante para quem a economia seja atraente. Além disso, está cada vez mais fácil integrar recursos de projeto, produção, *marketing* e distribuição espalhados pelo mundo em uma instalação de produção virtual e coerente.

Em decorrência disso, toda empresa tem o potencial de unir alguma parte de suas capacidades, com capacidades complementares de outras empresas, independente de sua localização.

E, as plataformas de design permitem um diálogo entre os atores pertencentes a essa, em que o trabalho desenvolvido de forma remota é uma forma de colaboração à distância, que pode ser viabilizado através da tecnologia, reuniões periódicas, contatos telefônicos, *workshops*, dentre outros meios de interação. Por isso, é necessário que a plataforma proporcione uma interação, através de uma biblioteca de componentes virtuais e metodologias de trabalho, para apoiar o desenvolvimento de produto de forma rápida e eficaz.

Isso viabiliza o trabalho de MPE's que não tem disponibilidade de ter um designer diariamente dentro de sua empresa, mas pode fomentar o design e viabilizar encontros através de *workshops*, até mesmo com vários designers para desenvolver um produto ou solucionar um problema. Ou então, o pequeno empreendedor poderá se ausentar de sua empresa, deslocar-se até um atelier de designers juntamente com outros empreendedores, realizar etapas de desenvolvimento do projeto.

A plataforma de design é uma forma através da qual uma organização de intermediação viabiliza essas colaborações. E quando o projeto deverá ser desenvolvido em equipes, o design colaborativo é certamente uma opção e a plataforma de design pode ser uma ferramenta de apoio extremamente funcional, para incentivar a colaboração, direta e indiretamente e a busca pela inovação.

A experiência adquirida a partir de três estudos de caso realizados por Koutsabasis (2011) é favorável ao uso de ambientes virtuais para projetos colaborativos em várias atividades e estágios do processo de design. No entanto, as plataformas de design não são

apenas meios para executar tarefas comuns, e sim, apresentam um considerável valor proveniente da integração de várias características oriundas de profissionais envolvidos nas plataformas. A partir desse estudo, o autor salienta que as plataformas são um ambiente de colaboração satisfatório para designers e proporcionam troca de conhecimentos e comunicação. Assim, os integrantes das plataformas de design podem se comunicar efetivamente, coordenar os trabalhos e estarem cientes das suas tarefas, bem como de toda a equipe. E ressalta ainda que a qualidade da colaboração entre a equipe de design e entre designers e clientes é um fator crítico para o sucesso das atividades de projeto.

Berends (2011) analisou cinco pequenas empresas. O autor investigou como a participação de designers externos influencia a evolução dos processos de design de produtos. Os resultados mostram como os processos de interação entre divergência e convergência evoluiu relativamente sobre a dimensão de cooperação e entre o estabelecimento de metas e desenvolvimento de ideias. Entre a divergência e a convergência ocorreu a introdução de novas metas no decorrer dos projetos, novas ideias surgem mais rapidamente quando as soluções iniciais forem consideradas insatisfatórias. Desse modo, observa-se que o designer é integrado e influencia todo o processo; no entanto, a contribuição do designer reside precisamente no desencadeamento de comportamentos divergentes.

As limitações de recursos de MPE's, em combinação com um estilo de liderança diretiva, fazem com que as empresas tendem a buscar o controle e escolhas para limitar o risco e incerteza. Através dessa, Berends (2011) constatou que os profissionais de design externos contribuem significativamente para estas relações. E também, que a interatividade do projeto ocorre ao longo de múltiplas dimensões, em vários níveis de análise e em múltiplas escalas diferentes de tempo.

Já Mobach (2008) destaca que o trabalho realizado através de plataformas de design pode contribuir para a criação e domínio da concepção de espaço organizacional. Essa cooperação influencia diretamente na concepção do processo de design, na satisfação pessoal dos integrantes envolvidos no projeto, bem como reduz os custos.

Conforme destacado no estudo de Koutsabasis (2011), as ferramentas de modelagem não são suficientemente sofisticadas para criar formas complexas e para apoiar as atividades de design colaborativo. É necessário fornecer ambientes e ferramentas digitais apropriadas para descobrir novas formas em que este meio pode afetar positivamente o comportamento de design e melhorar o processo de design.

O contexto de uma plataforma de design, porém, deixa várias dúvidas que ainda não são explicadas por pesquisadores: de que forma essa rede de colaboração viabiliza o trabalho

remoto? Como é desenvolvido o trabalho de interação, de proximidade e troca de conhecimentos? Quem são os intermediários que oportunizam novos negócios? Como funciona essa intermediação, o domínio e a aplicabilidade do contexto? De que forma é desenvolvido o processo de inovação?

Diante desse contexto, alguns critérios foram elaborados para serem analisados de acordo com conceitos chaves extraídos do aporte teórico, conforme ilustra o quadro 3, a qual expõe, também, a descrição dos critérios que serão analisados no decorrer da análise de dados das duas plataformas de design.

Quadro 3 – Critérios de análise

Critério	Descrição	Fonte
Negócio e Oferta	Em uma plataforma de design é possível personalizar e programar sua aplicabilidade, de acordo com o modelo de negócio que a plataforma oferece. - Projetos - Produtos - Serviços - Distribuição	Altizer (2002) Sangiovanni (2002)
Domínio	A caracterização de uma plataforma depende do domínio e abrangência de seu trabalho para com os atores envolvidos. No entanto, o domínio é selecionado com base em objetivos de mercado. Desse modo, as plataformas podem abranger uma área: - Local - Regional - Nacional - Internacional	Altizer (2002) Sangiovanni (2002)
Interação projetual	Através da interação entre atores envolvidos nas plataformas de design, enfrenta-se dificuldades comuns e busca-se soluções conjuntas, por meio da soma de capacitações e competências e daquelas originadas pela sinergia coletiva. Sendo assim, a interação entre atores caracteriza-se de suas formas distintas: - Interação divergente: diz respeito à exploração de várias direções de desenvolvimento e a criação de novas ideias, estratégias e redes. - Interação convergente: é o refinamento de ideias geradas na fase divergente.	Amado Neto (2000) Altizer (2002) Berends (2011) Goldman (1995) Zimmermann (1997)
Cooperação	As redes de cooperação indicam um caminho alternativo para fazer frente às pressões competitivas. Para enfrentar esse critério será analisado: - Relações internas - Relações externas	Amado Neto (2000) Balestrin e Verschoore (2008) Arquilla (2006) e (2008) Berendes (2011) Koutsabasis (2011) Merrichk (2011)

Fonte: Elaborado pela autora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui uma natureza qualitativa com finalidades exploratórias. Justifica-se a escolha desse tipo de pesquisa, pois há pouco conhecimento sistematizado sobre o tema enfrentado e, em se tratando da relação design estratégico e plataformas de design, a teoria ainda é incipiente e são poucos os autores que, até o momento, dedicaram-se ao estudo.

Através dessa abordagem pretende-se, a partir das evidências coletadas, construir informações sobre o tema pesquisado e a forma de organização, desenvolvimento e funcionamento das plataformas de design, assumindo uma postura interpretativa em relação às estratégias interorganizacionais.

É necessário explorar o conhecimento que as pessoas (designers, empresários e articuladores) têm sobre suas experiências para com plataformas de design e, também, conhecer e entender o funcionamento de sua estrutura.

Para a descoberta e compreensão do contexto de desenvolvimento e funcionamento de plataformas de design, foi realizado um estudo de caso e este auxiliará a expandir teorias recentes.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Através do estudo de caso procurou-se descrever, traduzir e entender o significado de determinados fenômenos (Yin, 2010). Contudo, esse estudo pode ser limitado a apenas alguns aspectos organizacionais, mas os resultados podem ser extremamente estimulantes e originais (Collis; Hussey, 2005, p. 73).

Buscaram-se condições para explicar elementos e evidências da situação real dessa modalidade de negócio. Para tal, partiu-se de uma teoria preliminar, que foi aperfeiçoada ao longo do desenvolvimento do estudo, a qual buscou evidências e dados reais (do caso) que possam demonstrar e defender, dentro dos limites da pesquisa qualitativa, as teorias preliminares previamente formuladas.

Propõe-se um estudo de casos múltiplos de unidade integrada de análise (YIN, 2010, p.77). Como as plataformas de design integram diversos atores - articuladores, designers e empresários - utilizou-se um estudo integrado, pois é necessário o levantamento de dados junto aos atores das plataformas para abordar as questões de pesquisa sobre o desempenho das mesmas.

Para definir a unidade de análise a ser investigada, procedeu-se a identificação de diferentes tipologias de plataformas: presenciais e não presenciais. Ao aproximar-se do conceito de plataforma de design que, de modo geral, é considerado ponto de encontro entre diversos atores de sistemas do design, escolheu-se o Projeto Maestro e a Invalley Inovação e Design como unidade de análise.

O Projeto Maestro realiza seu trabalho de forma remota interagindo com designers e empresários e oferece design de comunicação para clientes que não tinham acesso a design de comunicação em função do preço e da região geográfica de localização; dessa forma, o objetivo do projeto é servir como um intermediário entre designers e as MPE's. Já a Invalley Inovação e Design (que foi descrita apenas como Invalley, na descrição do Estudo de Caso) realiza seu trabalho de forma presencial interagindo com designers, empresários e investidores, potencializando oportunidades e inovações para os mais variados produtos e serviços, transformando conhecimentos de diversos setores em soluções rentáveis, com a finalidade de ajudar as empresas a gerarem competitividade e valor, através do design e projetos inovadores.

Um dos critérios de seleção das plataformas foi a localização geográfica. As duas são oriundas do Rio Grande do Sul e isso facilitou a coleta de dados. Outro fator relevante na escolha da unidade de análise foi o fato de que as plataformas selecionadas promovem a inovação através do design em MPE's, para os quais o designer pode agir como um agente de troca de conhecimento. E o terceiro critério de seleção foi focado no tipo de soluções projetuais e nos diversos tipos de problemas projetuais recebidos pelas plataformas.

Acercou-se de cuidados para a escolha das plataformas estudadas para representar, da melhor forma possível, os diferentes contextos de trabalho de plataformas de design, bem como explorar alguns aspectos específicos; dentre eles, a cooperação presencial e remota.

Justifica-se, desta forma, a escolha das referidas plataformas de design, porque se pretende compreender o papel atual do design no desempenho das estratégias interorganizacionais utilizadas pelo diversos atores que interagem para com as mesmas, bem como sua predisposição cultural para inovar, orientadas pelo design. Como se trata de duas plataformas de design escolhidas aleatoriamente e a amostra trabalhada é pequena, os resultados não podem ser generalizados, nem mesmo comparados entre si, mas poderão servir de base para novos estudos sobre o tema.

3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Para a efetivação desta pesquisa e o alcance dos objetivos propostos, utilizou-se: a entrevista de profundidade semiestruturada e a pesquisa documental como técnicas para coleta de dados junto às plataformas de design. Objetivou-se com esta técnica obter dados complementares, pois, quando múltiplas fontes de evidências são utilizadas, as descobertas e conclusões do estudo de caso provavelmente são muito mais convincentes e acuradas (Yin, 2010).

Segundo Martins e Theóphilo (2009), para um estudo de caso não é recomendado o uso de apenas uma única técnica para coleta de dados. Garante-se, assim, a confiabilidade do estudo pela utilização de várias fontes de evidências, em que a relevância das investigações terá mais qualidade com técnicas distintas.

a) Entrevista semiestruturada

A escolha da entrevista, como técnica de estudo, deve-se, principalmente, à necessidade de obter informações coerentes para entender as estratégias interorganizacionais, que regulam o desenvolvimento e funcionamento das plataformas de design. Foram coletadas informações, dados e evidências, cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que o entrevistado atribui a determinadas questões e situações. Justifica-se a escolha da referida técnica, pois foram coletadas informações precisas junto aos integrantes das plataformas de design (articulador, designer e empresário).

Foram entrevistados o articulador da plataforma, um (1) designer e um (1) empresário de cada plataforma, conforme caracterizado no quadro 3. Os roteiros de entrevistas apresentam duas dimensões das plataformas: a dimensão organizacional tem como propósito entender a estrutura e funcionamento das plataformas, sob o olhar do articulador conforme roteiro nº 1 (ver Apêndice A). Já a dimensão sistêmica, roteiros nº 2 e 3 (ver Apêndices B e C), busca entender como se desenvolve essa integração entre os atores, as atitudes que podem ser caracterizadas como estratégias interorganizacionais, de acordo com o aporte teórico, como o designer e o design agem para desenvolvimento e inovação das relações como agente de troca de conhecimento.

As entrevistas com os articuladores foram conduzidas presencialmente e via *skype* com os designers e empresários. Inicialmente, esclareceu-se o objetivo do estudo a cada entrevistado; posteriormente, era conduzida a entrevista de acordo com o roteiro estabelecido. Para tanto, a estratégia adotada foi a de aplicar um roteiro de entrevista ao articulador da

plataforma (Apêndice A), outro ao designer (Apêndice B) e um terceiro roteiro ao empresário (Apêndice C).

Para que as informações obtidas fiquem registradas e possam ser revisadas tantas vezes quanto necessário, optou-se por gravá-las, com a autorização dos entrevistados (Apêndice D e E) e, após cada entrevista, foi feita sua transcrição. As mesmas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, no decorrer dos meses de outubro de 2012 a janeiro de 2013.

Para preservar os nomes das pessoas entrevistadas, os mesmos não foram citados no trabalho. E, para que as suas atribuições possam ser identificadas, os entrevistados serão denominados de: articulador Projeto Maestro, designer Projeto Maestro, empresário Projeto Maestro, articulador Invalley, designer Invalley e empresário Invalley, conforme lista e quadro 4 abaixo.

Quadro 4 – Caracterização das entrevistas

Plataforma	Função do entrevistado	Denominação	Data da entrevista	Modalidade
Projeto Maestro	Articulador	Articulador 1	09/10/2012	Presencial
Projeto Maestro	Designer	Designer 1	01/12/2012	Via Skype
Projeto Maestro	Empresário	Empresário 1	02/01/2013	Via Skype
Invalley	Articulador	Articulador 2	08/10/2012	Presencial
Invalley	Designer	Designer 2	10/01/2013	Via Skype
Invalley	Empresário	Empresário 2	05/12/2012	Via Skype

Fonte: Elaborado pela autora.

b) Pesquisa documental

A pesquisa documental tem por objetivo buscar dados, obtidos de maneira indireta através de imagens e informações descritas no *site* das plataformas, materiais que relatam o processo de projeto, resultados obtidos nos processos de projetos, informativos, *folders* e relatos de mídias sociais, já que a internet é a principal ferramenta de articulação e integração dos atores que colaboram com as plataformas. Todos esses documentos ilustram evidências do desenvolvimento e funcionamento das plataformas de design e que são interessantes para elaboração da pesquisa.

Gil (2011) descreve que, para fins de pesquisa científica, são considerados documentos não apenas os escritos utilizados para esclarecer determinado fato, mas qualquer objeto que possa contribuir para a investigação das estratégias interorganizacionais das plataformas de design.

A coleta de dados da pesquisa documental foi realizada no mesmo período de execução das entrevistas, no decorrer dos meses de outubro de 2012 a janeiro de 2013. Já os documentos coletados são datados de acordo com o tempo de vida das plataformas; no entanto, os documentos analisados são desde sua fundação até o momento da realização da pesquisa.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Na visão de Gil (2011), em um estudo de caso exploratório de cunho qualitativo, a análise não é a última fase do processo de pesquisa. Ela é cíclica ou concomitante à coleta de dados, ou seja, o processo de análise se inicia no momento da própria coleta de dados. Não há roteiro para analisar os resultados de um estudo dessa natureza; para tanto, aplicou-se a análise de conteúdo para a análise minuciosa dos dados coletados.

A análise de conteúdo oferece muitas vantagens como um método para analisar dados qualitativos. Para Bardin (2010, p. 20) “é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

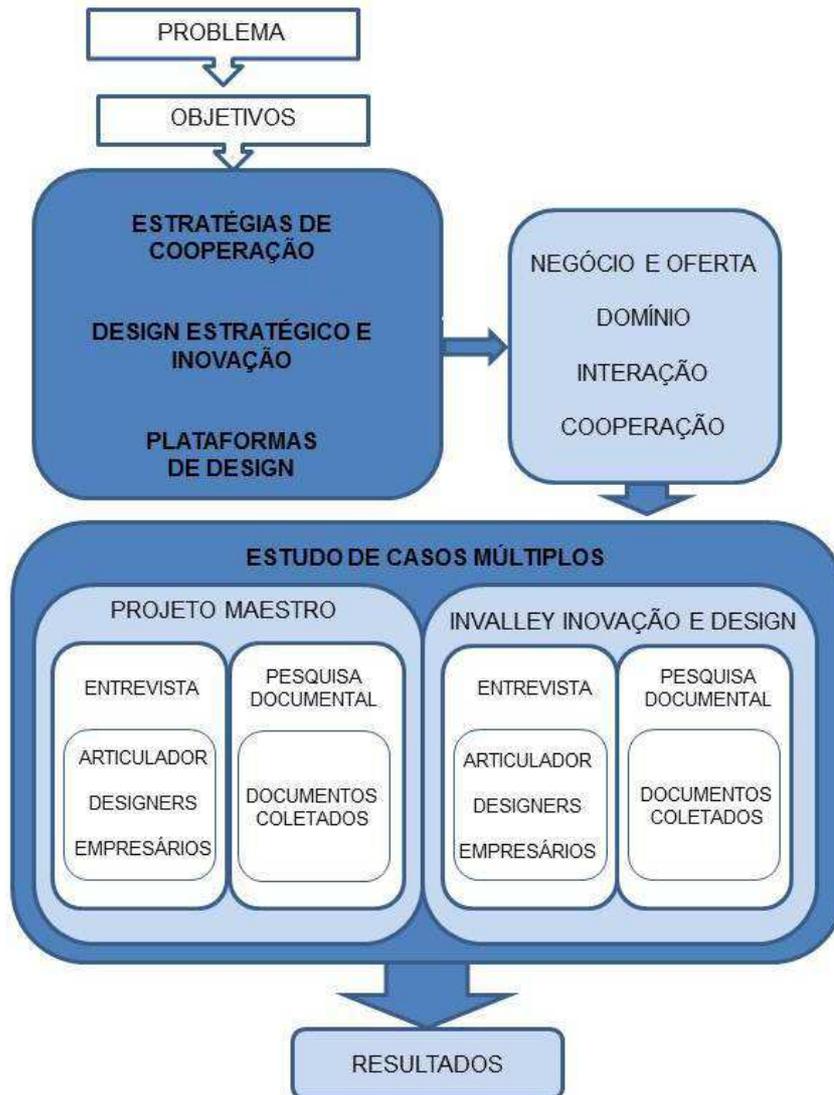
Para proceder à análise, foram categorizados alguns critérios de acordo com conceitos-chave extraídos do referencial teórico. São eles: negócio e oferta, domínio, interação e cooperação.

A partir desses, buscou-se as respostas nas entrevistas e na pesquisa documental, realizando assim a triangulação dos dados. Na visão de Flick (2009), a triangulação possibilita que os dados produzidos pela aplicação de diferentes técnicas de coleta podem ser comparados para confirmar ou contradizer os resultados uns dos outros. Também, foram comparados com textos explicativos fundamentados no referencial teórico acerca do assunto estudado.

Os dados foram triangulados através do cruzamento de fontes distintas (articulador, designer e empresário). Primeiramente, foram relacionados os dados das entrevistas e pesquisa documental, coletados junto ao articulador, designer e empresário do Projeto Maestro. Da mesma forma, posteriormente, foram relacionados os dados das entrevistas e pesquisa documental, coletados junto ao articulador, designer e empresário da plataforma Invalley Inovação e Design.

Para melhor compreensão deste estudo, segue abaixo, na figura 2, o diagrama metodológico, contemplando as etapas que estruturaram o estudo:

Figura 2 – Diagrama Metodológico



Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira fase, buscou-se aprofundar os aspectos conceituais e metodológicos da pesquisa. Para tal, realizou-se um alinhamento entre o problema de pesquisa e o referencial teórico. Todavia, de acordo com o andamento da pesquisa, essa fase foi retomada continuamente, para melhor compreensão dos dados explorados. Na segunda fase, para compreender as estratégias interorganizacionais utilizadas pelas plataformas de design e o processo de fomento ao design, foram estruturados alguns critérios de análise: negócio e oferta, domínio, interação e cooperação. E a terceira fase consistiu na coleta de dados: entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental que foram triangulados com as informações oriundas das entrevistas e da pesquisa documental através de uma análise de conteúdo. Nessa fase, verificou-se a funcionalidade das plataformas, a aplicabilidade do design, a usabilidade do design como estratégia de negócio, os investimentos (financeiros e

projetuais) realizados pelos atores envolvidos na plataforma, a articulação de relacionamentos e resultados, bem como a relevância, a clareza, a especificidade e a originalidade do trabalho desenvolvido pelas referidas plataformas, cujos resultados se encontram no capítulo seguinte.

Conforme descrito anteriormente, as análises dos dados coletados ocorrem a partir de dois momentos: análise das entrevistas semiestruturadas e análise da pesquisa documental, de acordo com os critérios de análise relacionados no quadro 5 abaixo, que foram estruturados a partir do referencial teórico.

Quadro 5 – Categorias de análise

Item de investigação	Detalhamento dos critérios	Tópicos de abrangência
Síntese do negócio e da oferta	- Projetos - Produtos - Serviços - Distribuição	1. Segmento de mercado. 2. Estratégias para novos projetos.
Síntese do domínio	- Local - Regional - Nacional - Internacional	1. Abrangência 2. Relacionamentos.
Síntese da interação projetual	- Divergente - Convergente	1. Propostas de projeto. 2. Disponibilidade e acessibilidade. 3. Desenvolvimento do processo de projeto. 4. Equipes de trabalho. 5. Ações para promover MPE's.
Síntese da cooperação	- Caracterização - Relações internas - Relações externas - Competências	1. Tipo de associação em rede. 2. Cooperação para fomentar o design e a inovação. 3. Cooperação para expandir os negócios. 4. Competências para colaborar. 5. Contribuição para MPE's. 6. Práticas gerencias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, a partir desses critérios, são apresentados a seguir os dados coletados através das pesquisas. Inicialmente, apresenta-se o histórico de cada plataforma bem como seus processos de atuação. Na sequência, apresentam-se quatro itens com o intuito de responder os objetivos desse estudo, conforme o quadro 5, ou seja: síntese do negócio e oferta de acordo com o segmento de mercado; síntese do domínio de abrangência e relacionamento; síntese da interação promovida entre o articulador da plataforma, empresário e designer e síntese de cooperação enquanto estratégia de negócio que permeia os projetos. A intenção do estudo não é trazer respostas definitivas sobre plataformas de design, mas sim contribuir com novos conhecimentos relacionados a esta nova modalidade de negócio.

4 ESTUDOS DE CASOS

Neste capítulo, apresentam-se os dados coletados relacionados à pesquisa, bem como a sua análise, com o intuito de responder aos objetivos que norteiam este trabalho.

4.1 PROJETO MAESTRO

O Projeto Maestro realiza um trabalho de forma remota (não presencial) interagindo com designers e empresários; tem como articulador um designer; presta serviço de comunicação visual e visa democratizar o acesso ao design, mantendo um nível de qualidade ao alcance de MPE's. Dessa forma, o objetivo do projeto é servir como um intermediário entre designers e as MPE's, fazendo com que o empresário perceba o design como ferramenta de valor para o seu empreendimento.

4.1.1 Síntese do Negócio e Oferta

O Projeto Maestro foi criado em agosto de 2010 e está sediado junto à TECNOPUCRS (Parque Científico e Tecnológico da PUCRS), que foi inaugurado em 25 de agosto de 2003. O projeto tem como objetivo estimular a pesquisa e a inovação por meio de uma ação simultânea entre academia, instituições privadas e governo. Em fevereiro de 2012 o TECNOPUC abrigava 97 organizações, sendo 77 empresas, oito entidades e doze estruturas de pesquisa da PUCRS que, juntas, somam mais de 5,5 mil postos de trabalho.

O Projeto Maestro iniciou suas atividades no mercado por iniciativa do proprietário, que no momento, buscou seus clientes na sua própria rede de contatos. O projeto tem a finalidade de atender a uma demanda cada vez maior de empresas de pequeno porte, interessadas em melhorar a sua comunicação visual, mas sem recursos para pagar agências de design tradicionais.

Figura 3 – Identidade visual do Projeto Maestro



Em entrevista, o articulador destaca que a missão da plataforma é oferecer design de comunicação para clientes que não tinham acesso a design de comunicação em função do preço e da região geográfica de localização. “Com o passar do tempo, observou-se que qualquer tipo de empresa pudesse se beneficiar do Projeto Maestro, não somente pelo fato de não ter fronteira regional de localização, mas porque o processo criativo é diferente do padrão” (ARTICULADOR 1, 2012). E o empreendedor, de acordo com sua necessidade, para ganhar vantagem competitiva e destacar-se no mundo dos negócios, vai em busca de uma identidade visual para sua empresa.

Nesse contexto, o Projeto Maestro tem como objetivo fazer com que MPE's passem a se interessar e entender o design como ferramenta de valor para com seus empreendimentos.

A ideia central desta inovação é servir como um intermediário entre designers (oferta) e as micro e pequenas empresas que não tinham condições de contratar um serviço profissional (demanda reprimida). Através de um sistema colaborativo, ou “*crowdsourcing*”, quer democratizar o acesso ao design mantendo um nível de qualidade muito acima das soluções baratas e oportunistas que estão disponíveis hoje na internet brasileira (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013).

Conforme dados da pesquisa documental e destacados na entrevista pelo articulador, a dinâmica de trabalho relacionado ao processo de projeto é muito simples. A figura 4 destaca como é desenvolvido esse processo, desde a solicitação dos serviços pelo cliente, até o *download* da arte final.

Figura 4 – Fluxograma do processo de projeto



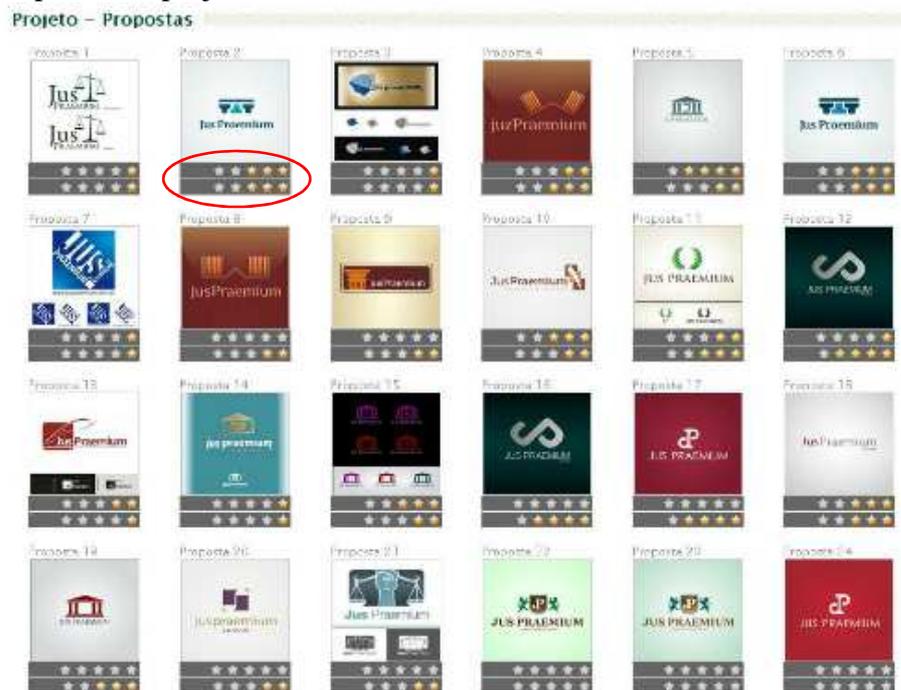
Fonte: Material Documental, 2013.

As empresas interessadas acessam, pela internet, o Projeto Maestro e fazem a descrição do seu negócio e o que pretendem transmitir através da identidade visual. As informações são repassadas aos designers cadastrados no site, que enviam suas respostas gráficas de soluções de logotipia. A partir disso, os profissionais passam a criar e disponibilizar as versões em um ambiente aberto, em que todos podem acompanhar as evoluções.

O Projeto Maestro disponibiliza, em cada projeto, um designer sênior que atua como um avaliador e mediador. Geralmente esse designer sênior é o próprio articulador da plataforma. Com o auxílio desse profissional, o empresário avalia as propostas e escolhe a solução que esteja mais próxima das suas expectativas.

Todas as propostas de projeto recebem notas de avaliação que são atribuídas aos projetos apresentados, conforme ilustra a figura 5.

Figura 5 – Propostas de projetos

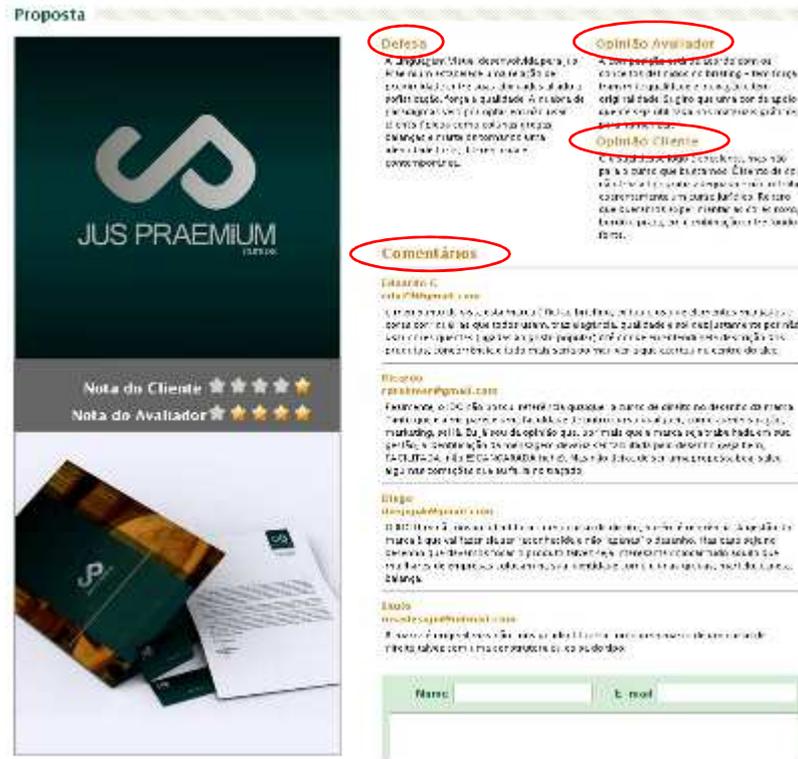


Fonte: Material Documental (<http://www.projeto maestro.com.br/como-funciona>), 2013.

As propostas de projeto, destacadas na figura 5, são oriundas de um *briefing* para a identidade visual de um escritório de advocacia. Observa-se que tem dois campos de avaliação: uma avaliação é realizada pelo avaliador e mediador (que é o próprio articulador da plataforma) e a outra é realizada pelo cliente, que solicitou o serviço. Juntamente com a imagem de projeto, o designer obtém um espaço para fazer a defesa das suas ideias, conforme

ilustra a figura 6. No decorrer do processo de avaliação, também são descritos (por extenso) opiniões, comentários e demais considerações relacionadas à arte.

Figura 6 – Meio de comunicação entre designer, empresário e articulador



Fonte: Material Documental (<http://www.projeto maestro.com.br/como-funciona>), 2013.

No final, o projeto aprovado e escolhido pelo empresário recebe um prêmio que, na realidade, é o pagamento pelo trabalho realizado (um percentual do preço do serviço). E a peça gráfica fica disponível para o cliente fazer o *download*.

Dessa forma, conforme relatado em entrevista pelo articulador: “o Projeto Maestro tem como ideia central (modelo de negócio) oferecer pela internet o pacote básico de comunicação visual para uma empresa, com um custo mais baixo” (ARTICULADOR 1, 2012).

Trata-se de uma construção colaborativa de uma referida marca, na qual o projeto vai evoluindo e o cliente vai aprendendo como se comunicar para desenvolver sua marca e a identidade visual do seu negócio, da melhor forma possível e através de profissionais qualificados e renomados no mundo do design (ARTICULADOR 1, 2012).

Como estrutura de funcionamento para processo de projeto, a plataforma utiliza ferramentas colaborativas da internet para reunir designers do Brasil inteiro. O contato com o cliente é realizado por telefone ou por e-mail, segundo o articulador. Para a interação inicial é

mais utilizado o telefone, até fechar o negócio; posteriormente, designers, empresários e o articulador da plataforma interagem pelo próprio site através da rede: “alguns clientes eu não conheço pessoalmente, um deles já fez dois projetos conosco e eu não conheço eles pessoalmente” (ARTICULADOR 1, 2012). A plataforma não tem uma estrutura própria, nem mesmo onera a estrutura física de trabalho para a realização dos projetos.

Para atender a demanda de trabalho, a plataforma não disponibiliza de nenhuma equipe de trabalho interna, apenas o articulador da plataforma que atua como mediador e avaliador dos projetos, junto aos designers e empresários. Para a parte técnica, a plataforma dispõe de um profissional especialista em mídias sociais que auxilia na atualização dessas relacionadas ao projeto: o *facebook* também é utilizado como meio de comunicação entre designers cadastrados. Há também uma pessoa que pensa na arquitetura de informações do site e do modelo de negócio e trabalha juntamente com o articulador da plataforma. E os designers, que são temporários, trabalham de acordo com a demanda de projetos.

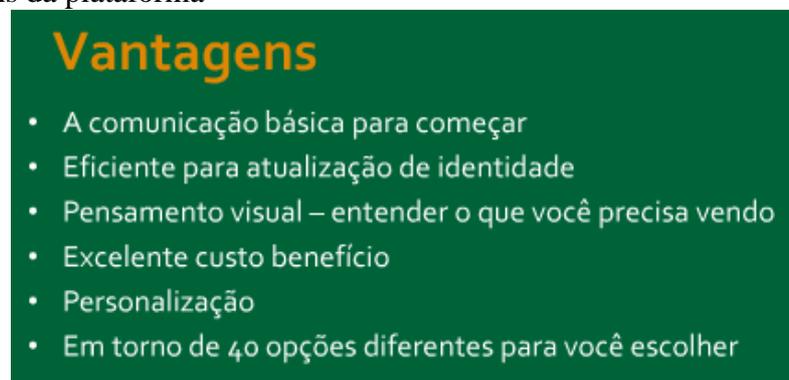
Em relação aos resultados, existe somente um prêmio por projeto e apenas um designer irá recebê-lo. “Mas, pode-se dizer que os demais designers também construíram conhecimentos para, no futuro, desenvolver outros trabalhos” (ARTICULADOR 1, 2012).

Além dos resultados obtidos no decorrer do processo de projeto, o articulador da plataforma tinha a intenção de criar um espaço que fosse de experimentação, em que os designers tivessem acesso a *briefings* reais e estudantes pudessem se apropriar daquelas informações para fazer projetos, gerar aprendizagem e tentar ganhar o prêmio: “caso não ganhassem, tinham adquirido experiência e portfólio; lógico, isso é uma moeda que serve apenas para estudantes e não para designers formados” (ARTICULADOR 1, 2012). Quem está começando na profissão, essa prática pode contribuir e servir de estímulo para começar a interagir com o mercado e com a necessidade das empresas.

Em relação aos resultados referentes à implementação do projeto, “a ideia inicial era validar o processo de projeto e entender como era a forma de prospecção de um projeto desse tipo” diz o articulador da plataforma, em entrevista. Os seis primeiros projetos foram realizados por parceiros e ou pessoas conhecidas, com o objetivo de validar a plataforma e, com os quais, obtiveram-se bons resultados. Em dezembro de 2010, foi relatado pelo articulador (em entrevista ao Jornal do Comércio) que, “cada cliente do Projeto Maestro recebeu, em média, 25 diferentes propostas de logotipia”. Com isso, “chegamos à validação desse modelo de negócio, desenvolvendo todo o processo de projeto pela internet” (ARTICULADOR 1, 2012).

Posterior à validação do processo de projeto, era necessário validar o modelo financeiro, ou seja, a entrada de clientes. “O número de clientes e projetos realizados não é expressivo, mas o suficiente para manter o projeto no ar, pois os custos são muito baixos: manutenção, hospedagem, telefone e novos investimentos que eu queira fazer” (ARTICULADOR 1, 2012). De modo geral, o articulador enfatiza que “não é um projeto que está dando um faturamento expressivo”. No entanto, o Projeto Maestro ainda não é um modelo de negócio efetivo de finanças. Em contrapartida, a plataforma não dispõe de investidores, nem mesmo uma expressiva divulgação do trabalho realizado, mas apresenta vantagens para com o trabalho desenvolvido, conforme ilustra a figura 7:

Figura 7 – Vantagens da plataforma



Fonte: Material Documental, 2013.

A plataforma, além dessas ações, conta também com alguns planejamentos para aprimoramento do processo de projeto. Conforme dados da pesquisa documental, foi implantada a versão 2.0 no Projeto Maestro, como melhoria para interações e desenvolvimento de projetos e, em dezembro de 2012 foi realizado um *workshop*, com o objetivo de discutir as mudanças realizadas, por exemplo: “o que pode melhorar no Projeto Maestro? Que tipo de serviços poderíamos prestar para ajudá-los a ter mais sucesso no seu trabalho como designer?” (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013).

De forma geral, a plataforma tem pontos fortes, como exemplos o articulador destaca: “a rede, a quantidade de ideias, pessoas diferentes e visões diferentes que conseguimos conectar” (ARTICULADOR 1, 2012).

Em vez de a gente ter uma visão, dez visões, temos 30, 40 visões ao mesmo tempo onde todos trabalham sobrepostamente, todos ao mesmo tempo, pensando a mesma coisa. Se um designer for fazer 83 opções diferentes, ele vai fazer uma, depois outra, depois outra. Isso vai levar dias, meses. E, assim, em duas semanas recebemos 83 propostas. Essa instantaneidade de projetos, de ideias, de visões diferentes que é muito rica (ARTICULADOR 1, 2012).

Nesse número de propostas recebidas em duas semanas, com certeza, provavelmente esteja uma solução adequada para atender a demanda do empresário. Segundo o articulador da plataforma, em entrevista, é difícil fazer isso em uma empresa com escritório físico, mas não tem sido difícil fazer através da rede, a qual é possível em virtude de número de profissionais cadastrados.

Em contrapartida, através do Projeto Maestro não é possível desenvolver projetos complexos e que exigem interação física. Sendo este um dos pontos fracos apontados pelo articulador, em entrevista, além da falta de um modelo comercial, o qual se encontra em análise para posterior implementação.

A síntese da oferta apresenta aspectos relacionados ao produto. Em uma plataforma de design é possível personalizar e programar sua aplicabilidade, de acordo com o modelo de negócio que a plataforma oferece. No caso do Projeto Maestro, o principal produto oferecido pela plataforma é a identidade visual e projetos gráficos, “mas, a gente tem capacidade de fazer qualquer tipo de projeto gráfico, desde embalagens, folders, etc.” (ARTICULADOR 1, 2012).

A figura 8 destaca as sugestões de serviços que são desenvolvidos pelo Projeto Maestro. Essas podem ser moduladas de acordo com a necessidade dos clientes.

Figura 8 – Sugestões de serviços do Projeto Maestro



Fonte: Material Documental, 2013.

As respostas coletadas na pesquisa documental, referente aos produtos e serviços que a plataforma oferece, estão detalhadas abaixo:

- **Logotipo padrão** – desenvolvimento de logotipo para a sua empresa. O logotipo padrão é desenvolvido oferecendo um prêmio de R\$ 550,00 aos designers e recebe em torno de trinta projetos diferentes.
- **Logotipo premium** – desenvolvimento de logotipo para a sua empresa. O logotipo premium é desenvolvido oferecendo um prêmio de R\$ 700,00 aos designers e recebe em torno de trinta projetos diferentes.

- **Guia de aplicação do logotipo** – a guia oferece o regramento básico para a utilização do logotipo, com ela você garante que sua empresa se comunique sempre da mesma forma, protegendo-se de possíveis alterações no seu logo. Com a guia você também recebe mais versões do seu logotipo para repassar aos fornecedores.
- **Folha timbrada** – personaliza suas cartas, documentos e orçamentos com sua identidade visual.
- **Cartão de visitas** – cria seu cartão de visitas para ter sempre uma boa apresentação e novos clientes e parceiros.
- **Envelopes** – outra forma de colocar sua marca sempre em evidência é através de suas correspondências. Defina o formato que você mais utiliza e dê mais impacto à sua comunicação.
- **Pasta** – uma pasta personalizada com a sua identidade visual. Ótimo item para empresas que costumam deixar orçamentos e outros documentos com seus clientes.
- **Sacolas** – as sacolas que você oferece como embalagem para suas mercadorias pode ser um ótimo veículo de comunicação.
- **Banner** – faça também um banner para expor sua marca em eventos patrocinados, palestras, treinamentos ou mesmo na sua fachada ou ambiente de trabalho.
- **Lona de fachada** – peça a criação de uma fachada mais atraente. Basta enviar as medidas e uma foto de sua fachada que nossos criativos irão projetar um *layout* atraente para os seus clientes.
- **Rótulos** – projeto de rótulo para vinhos e outras bebidas. (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013)

É possível observar que a identidade visual é o foco principal. Em entrevista, o articulador da plataforma enfatiza que “a identidade visual é o principal produto, mas a gente tem capacidade de fazer qualquer tipo de projeto gráfico, desde embalagens até *folders*” (ARTICULADOR 1, 2012). Ainda, segundo o articulador, a identidade visual foi o foco inicial devido ao tipo de demanda, a qual tem um *briefing* definido e menos complexo, diferente de um catálogo, por exemplo, que necessita trocar mais informações e fazer revisões, já que é um material muito detalhado e que precisa de uma interação mais próxima.

Portanto, “a identidade visual não carrega muitos elementos, ela é sintética e com a interação através da internet se consegue resolver o projeto” (ARTICULADOR 1, 2012).

O presente estudo, além de conhecer o trabalho realizado pela plataforma, sob o olhar do articulador, foi em busca de relatos dos empresários e designers que colaboram para com a existência da referida plataforma.

Referente ao empresário, este provém de uma heterogeneidade de segmentos de mercado, que vai em busca do produto ofertado pelo Projeto Maestro: uma identidade visual. Já o designer tem como objetivo disponibilizar seu trabalho técnico para a realização prática dessa identidade visual.

O profissional entrevistado da área de design tem como profissão principal a diretoria de arte em uma agência de publicidade e, nas horas vagas, de acordo com a

disponibilidade de projetos, presta serviço autônomo para o Projeto Maestro. No entanto, seu objetivo não é, especificamente, os trabalhos desenvolvidos pela plataforma:

Não fico exclusivamente dependendo disso, os projetos para o Maestro são feitos em paralelo e fora do horário de trabalho, até porque os trabalhos são bem esporádicos, não há uma constância regular e não se pode ficar dependendo deles para uma sobrevivência, vamos dizer assim (DESIGNER 1, 2013).

Referente à frequência de trabalhos, o designer entrevistado enfatiza que alguns outros sites americanos de plataformas similares, disponíveis no mercado, são bem regulares: “o profissional entra com três projetos, cinco projetos por dia. No entanto, esse ainda não é o caso do Maestro” (DESIGNER 1, 2013). Para ele o Projeto Maestro é uma forma de renda extra, ou uma tentativa de renda extra, porque também não é um trabalho garantido, já que há uma concorrência.

As figuras 9, 10 e 11 enfatizam alguns exemplos de logotipos desenvolvidos pela plataforma; cartões de visitas, envelopes, folhas timbradas, pastas e sacolas. Através dessas imagens, é possível observar a heterogeneidade de empresários que vão em busca do trabalho realizado pelos designers cadastrados no Projeto Maestro.

Figura 9 – Exemplos de logotipo



Fonte: Material Documental (<http://www.projeto maestro.com.br/sobre-o-projeto>), 2013.

Figura 10 – Exemplos de cartão de visitas, envelopes, folhas timbradas e pastas



Fonte: Material Documental (<http://www.projetomaestro.com.br/sobre-o-projeto>), 2013.

Figura 11 – Exemplos de sacolas



Fonte: Material Documental (<http://www.projetomaestro.com.br/portifolio>), 2013.

No final do processo, o empresário que solicitou o projeto da marca Inaiê (<http://www.projetomaestro.com.br/portifolio>), comentou: “a marca ficou exatamente como estávamos imaginando, feminina, forte e elegante” (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013). Já a designer que executou o projeto destacou que:

A identidade visual proposta buscou caracterizar o estilo praiano chique através da representação de um símbolo que remete a uma mandala; de forma leve, simples e colorida, o símbolo teve inspiração na natureza e nas flores e a composição de cores, quente e cítrica, combina bem com o estilo praiana e dá um toque jovem à marca e;

a tipografia, marcante e ao mesmo tempo leve e delicada, está de acordo com uma moda feminina e sofisticada (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013).

Através desses depoimentos é possível observar o envolvimento dos designers e empresários com a proposta de projeto, bem como sua satisfação com os resultados. Sendo que o empresário solicitou ao Projeto Maestro seu segundo projeto gráfico.

Os empresários que solicitam serviços à plataforma são oriundos do território nacional. No caso do empresário entrevistado, este é oriundo do estado de Minas Gerais e dispõe de uma microempresa de prestação de serviços: “uma consultoria que presta serviços para clientes públicos e privados, numa área que se chama defesa agropecuária” (EMPRESÁRIO 1, 2013).

O empresário tem como principais clientes o governo federal e o governo estadual de Minas Gerais. Além desses, a empresa presta serviços para grandes empresas importadoras de materiais vegetais. Como se trata de uma prestadora de serviços, para solicitar os serviços da plataforma e usufruir dos trabalhos técnicos de design, o empresário necessita de demandas que são geradas pelos seus clientes (para iniciativas promovidas pela sua empresa) e, de acordo com o portfólio da plataforma: identidade visual e projetos gráficos. A primeira delas surgiu em virtude de um evento em nível nacional sobre agrotóxicos, realizado em Curitiba. Para tal o empresário necessitava de uma identidade visual para o evento.

Diante da necessidade do empresário, a plataforma expandiu sua oferta, juntamente com os designers, enfrentou um desafio, ou seja, desenvolveu o primeiro projeto que não é um logotipo. Foi realizado um cartaz para um evento em nível nacional: 11º Encontro de Fiscalização e Seminário Nacional sobre Agrotóxicos – ENFISA 2012.

Referente ao trabalho desenvolvido, em entrevista, o articulador da plataforma diz: “recebemos muitos projetos bacanas e aprendemos um pouco mais sobre como gerar concursos melhores para nossos designers e resultados melhores para nossos clientes” (ARTICULADOR 1, 2012).

O projeto começou com um *briefing* que, pelo que vimos não estava sendo bem compreendido pelos designers. Reavaliamos o *briefing* e simplificamos a solicitação (é justo, já que é uma concorrência). A partir de então começamos a receber vários projetos bacanas de cartazes para o evento. As ideias surgiram, uma mais original que a outra, outras um tanto clichê, como em todo o processo criativo, mas, o resultado foi ótimo, conforme figura 12 (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013).

Figura 12 – Arte final cartaz para a ENFISA 2012



Fonte: Material Documental, 2013.

Segundo o designer que desenvolveu o projeto, o cartaz enfatiza o alimento que deve ter sua segurança como foco; a composição forma o número “11”, numeral da edição do evento. E, para ilustrar, o designer utilizou a sigla ENFISA para não repetir informações já descritas no cartaz.

Em entrevista, o empresário comenta: “contratar o Projeto Maestro foi um decisão muito acertada” (EMPRESÁRIO 1, 2013).

Colocamos nossa demanda e, em alguns dias, começaram a aparecer propostas que traduziam (cada um à sua maneira) o conceito que queríamos passar de que uma agricultura sustentável é possível com o uso responsável de insumos agrícolas. Todo o processo foi transparente e interativo, com designers mandando perguntas e defendendo suas ideias. A diversidade das propostas tornou a escolha difícil e recorremos a um grupo de colegas que, de maneira compartilhada, tomou a decisão (EMPRESÁRIO 1, 2013).

Com o sucesso do trabalho realizado, o empresário indicou o Projeto Maestro para vários amigos e torce para que ele continue crescendo e levando design de qualidade, não somente para MPE’s, mas para empresas de todo porte. Pois, para o empresário solicitar novos serviços para a plataforma, o mesmo necessita de demanda de seus clientes, ou seja, de acordo com a programação de eventos desenvolvidos pela empresa.

Para o designer entrevistado, o processo de projeto é realizado com a mesma qualidade dos trabalhos desenvolvidos na agência. E ao ser questionado sobre as estratégias utilizadas para desenvolver os trabalhos solicitados pelos clientes, o designer respondeu que

utiliza as mesmas estratégias: pensar a marca do possível cliente com a intenção de introduzi-lo ao mercado e inserir essa empresa no mercado.

Em relação às estratégias para colaborar com novos projetos da plataforma, o designer respondeu, em entrevista, que leva em consideração três variáveis: a primeira delas é a atratividade da premiação: “se o valor é mais considerável acaba sendo mais tentador”; a segunda variável é a possibilidade de visualização do seu trabalho: “se a premiação é um pouco menor e você vai trabalhar para uma empresa que seja reconhecida e que o seu trabalho possa ser reconhecido no mercado de design, acho que é um ponto importante”; a terceira variável é o tempo livre para a execução do trabalho: “às vezes, tu acaba não entrando num projeto que gostaria de participar devido a não dispor de tempo necessário para executar o projeto” (DESIGNER 1, 2013).

Neste contexto, pode-se dizer que o tipo de produto desenvolvido e os prêmios oferecidos são, portanto, os atrativos para que o designer colabore com o projeto e fique atento a novos projetos postados na plataforma.

4.1.2 Síntese do Domínio

A caracterização da plataforma depende do domínio e abrangência de seu trabalho para com os atores envolvidos. No caso do Projeto Maestro, o domínio e abrangência da plataforma consolidam-se no território brasileiro.

Figura 13 – Território de abrangência



Fonte: Material Documental, 2013.

As principais ações direcionadas pela plataforma são prospectadas em sua sede, localizada em Porto Alegre – RS, de onde interage com designers e empresários do território nacional, com foco nos produtos e serviços disponibilizados pelo projeto.

Na entrevista, o articulador da plataforma relata que o projeto não apresenta nenhum tipo de fronteira, ou seja, a plataforma prospecta designers e desenvolve projetos para empresários em todo o território brasileiro. Só que apresenta um diferencial para construir esses projetos: a variedade de culturas e ideias e, devolve esses projetos para o cliente, sem necessariamente nenhum contato físico. Hoje a plataforma conta com 337 designers e essa prospecção de designers atende a demanda dos projetos solicitados.

Através da plataforma, tem-se como objetivo levar e expandir o design para localidades, regiões, pessoas ou empresas com uma estrutura menor, como MPE's e oferecer o melhor custo benefício em design de comunicação para empresas de qualquer localidade, relata o articulador da plataforma, em entrevista.

Principalmente para clientes que têm uma ligação com a internet, que consegue fazer essa interação e ao mesmo tempo não tem uma estrutura ou não pode fazer um aporte suficiente para contratar uma agência de design reconhecida no mercado, porque para isso, demanda um investimento maior (ARTICULADOR 1, 2012).

Dessa forma, a ideia do Projeto Maestro era dar uma primeira experiência de design para empresas que, até então, não investiram em design ou que não pensaram em investir em design.

Em entrevista, o designer enfatiza que:

O Projeto Maestro é a possibilidade de uma pequena empresa obter um trabalho que uma grande empresa já tem. Se esse trabalho fosse realizado por uma agência de publicidade, essa pequena empresa não teria condições de pagar pelos serviços prestados. Mas, como é a mesma pessoa que está executando o trabalho, teoricamente as estratégias de projeto do designer é a mesma (DESIGNER1, 2013).

Com isso, esse pequeno empresário tem acesso a um trabalho de qualidade, feito por um profissional qualificado oriundo do mercado de design.

No momento em que essas empresas começam a se interessar por design, futuramente vão precisar de atualizações que sejam feitas em escritórios ou agências de design. Então, “nosso nicho é uma tentativa de fazer um nicho de entrada no mercado de design, ou seja, estimular que as empresas invistam em design” (ARTICULADOR 1, 2012).

Dessa forma, o empresário faz uma experimentação e passa a entender um pouco mais o que o design pode fazer pela sua empresa. Segundo o articulador da plataforma, em entrevista:

O Projeto Maestro tem como intuito diminuir barreiras que existiam: o preço e a localização geográfica de bons profissionais, pois, muitos lugares do interior do estado, por exemplo, não têm acesso a bons profissionais e os projetos acabam sendo feitos sem qualidade técnica. Pois, muitos dos bons profissionais concentram-se nas capitais, é onde está o mercado efervescente para essas demandas (ARTICULADOR 1, 2012).

Então, pode-se destacar que através dessa plataforma de design, consegue-se expandir o design para outras regiões, ou mesmo instigar essas pessoas a fazer pequenos investimentos, em uma identidade visual, por exemplo, que pode auxiliar a vender o produto e evidenciar melhor qualidade.

No contexto de trabalho da plataforma, a mesma não disponibiliza de nenhuma ação específica para interagir com empresas locais, nem mesmo incentiva esse tipo de ação. Como todo o processo de projeto é feito pela internet, a plataforma permite aceitar projetos do Brasil inteiro, sem restrições. Nesse contexto, o empresário entrevistado também não faz nenhuma restrição quanto à usabilidade de serviços e/ou designers locais, até porque, a empresa é uma prestadora de serviços em nível nacional e, dependendo da demanda e tempo disponível, busca a contratação do serviço mais viável para o seu negócio. Quanto ao designer entrevistado, esse também não faz nenhuma restrição ou seleção de projetos locais. Ele participa de acordo com a sua disponibilidade de tempo e interesse pelo que está sendo postado. “Foram projetos que achei interessante e que surgiram ideias e tempo hábil para executar, não teve nenhuma relação com a marca, o segmento de mercado ou a cidade de origem” (DESIGNER 1, 2013).

Quanto a parcerias com outras plataformas, o articulador, em entrevista, enfatiza que “tem-se algumas intenções de parcerias com outras plataformas similares, mas ainda está só na conversa, ainda pensa-se como poderia ser essa interação” (ARTICULADOR 1, 2012). Essas plataformas também são redes de cooperação *online* e, também, são citadas pelo empresário e pelo designer entrevistado. Apesar de manter uma relação afetiva com o Projeto Maestro, o empresário utiliza outra plataforma similar existente no Brasil.

Referindo-se ao trabalho dessa outra plataforma, em entrevista, o empresário relata:

Ela tem uma base de designers maior, o que proporciona mais agilidade e quantidade de propostas: cadastrei uma demanda e enviei o comprovante de pagamento pela manhã, no final da tarde já tenho 66 propostas. Então, é um serviço muito rápido. (EMPRESÁRIO 1, 2013).

Já o designer entrevistado, no momento, colabora apenas com o Projeto Maestro. Mas, também obteve experiências com outras plataformas similares no exterior: Estados Unidos e Espanha.

O Maestro foi a minha primeira experiência nesse tipo de plataforma. Depois de ter ganhado um concurso do Maestro, resolvi experimentar desenvolver projetos para plataformas similares do exterior, onde estou inscrito, mas, não participo regularmente. Até então, com essas experiências, não ganhei nada, pois, a competitividade no exterior é muito maior (DESIGNER 1, 2013).

Dentre as análises para definir o modelo de negócio futuro da plataforma, também foi analisado o perfil dos designers cadastrados no sistema. Conforme dados da pesquisa documental e destacados na entrevista pelo articulador, após um ano de atuação, foi analisado o perfil dos designers cadastrados no sistema. Dentre os dados básicos, destaca-se: a média de idade dos designers é de 25 anos; a média de tempo de atuação na área é de quatro anos e meio; 59% dos designers são oriundos do Rio Grande do Sul, 12% são de São Paulo e 10% são de Minas Gerais. Em relação à formação profissional: 80% dos profissionais cadastrados estão cursando ou têm graduação completa e 11% estão cursando ou têm pós-graduação concluída. Em relação ao mercado de trabalho: 51% dos profissionais cadastrados trabalham com carteira assinada; 31% estão estagiando e 18% já conquistaram seu negócio próprio; 40% trabalham em Agências de Propaganda ou Design e 43% trabalham como designers em empresas de outras áreas.

No momento da pesquisa, o projeto tinha cadastrado 300 profissionais criativos (os dados documentais não relatam quantos desses profissionais responderam à pesquisa). Hoje o projeto conta com a colaboração de 337 designers cadastrados, todos eles oriundos do território brasileiro.

Apesar do grande número de designers profissionais cadastrados no projeto (51%), o articulador da plataforma incentiva estudantes a participar: “esses projetos contribuem para o aprendizado e podem ser usados para portfólio” (ARTICULADOR 1, 2012).

4.1.3 Síntese da Interação Projetual

Através da interação entre atores envolvidos nas plataformas de design, enfrentam-se dificuldades comuns e buscam-se soluções conjuntas, por meio da soma de capacitações e competências e daquelas originadas pela sinergia coletiva.

De acordo com o exposto, para o processo de projeto é necessário que o empresário descreva as informações relacionadas a sua empresa e as informações relacionadas ao tipo de produto que necessita. A partir disso, o empresário passa a interagir com a plataforma (designers e articulador/avaliador técnico) e receber informações relacionadas a esta e/ou ao serviço solicitado.

Depois de selecionar os produtos e descrever o *briefing*, o articulador da plataforma organiza as referências e, posteriormente, o projeto é publicado na rede. A partir de então, é esperar que os 337 designers cadastrados na plataforma despertem interesse pelo *briefing* e retornem com propostas. Conforme o articulador, a estrutura da plataforma foi pensada como uma rede de cooperação, “a gente lança as informações na rede e a rede nos retorna com os projetos, ou seja, o cliente entra com o problema e a rede de designers mostra quais são as soluções que propõe” (ARTICULADOR 1, 2012).

A partir disso, o articulador define um tempo (cerca de duas semanas) para receber os projetos. “Durante essas duas semanas acontece uma interação projetual entre os designers, o cliente e o articulador” (ARTICULADOR 1, 2012). O designer envia sua proposta de projeto, juntamente com a defesa de suas ideias e, a partir desta, o avaliador e o cliente realizam suas avaliações (através de uma nota e opiniões). Todos os designers cadastrados na plataforma têm acesso a essas informações, ou seja, às opiniões, às avaliações. Os comentários são visualizados e compartilhados com todos. Segundo o designer entrevistado, essa prática aberta facilita o desenvolvimento do trabalho, “mesmo que os comentários não sejam referentes ao meu trabalho, mas contribuem para o aprimoramento das minhas ideias” (DESIGNER 1, 2013).

Conforme as propostas são enviadas, os designers recebem *feedbacks* do cliente que expõe a sua opinião. Além da opinião do cliente, o avaliador da plataforma também interage fazendo suas considerações. Todos os designers têm acesso a essas informações. No entanto, existe uma interação no decorrer do processo de projeto, existe um processo colaborativo em que cada designer analisa o *feedback* do trabalho de outro designer e faz a leitura no seu respectivo projeto. Por exemplo, o cliente salienta: “quero que seja uma marca mais quente, com mais vermelho; a partir daí os outros designers vão seguir essa orientação para com seus projetos” (EMPRESÁRIO 1, 2013). Segundo o designer entrevistado, a vantagem para quem recebe essa avaliação é que, “além de ter a avaliação do cliente, serei o primeiro a atualizar a marca, e também tenho acesso aos comentários relacionados aos outros projetos” (DESIGNER 1, 2013). Para o articulador da plataforma, “esse é o tipo de colaboração que o projeto proporciona: vou dar um *feedback* para você e todos os demais designers vão ler, mas

você vai ler todos os *feedbacks* dos outros designers” (ARTICULADOR 1, 2012). Nesse processo de projeto, os designers se apropriam do *feedback* dos outros designers para gerar as suas propostas de projeto.

Para que o objetivo da plataforma fosse atingido, receber volume de projeto, entende-se que a plataforma deveria ser aberta e não classificar quais designers são bons e quais são ruins. “Essa era a nossa proposta, deixar uma rede aberta para receber a maior quantidade de opções possíveis, transmitir a ideia de inovação aberta em que as pessoas que possam resolver nossos problemas, não necessariamente estão próximas da gente” (ARTICULADOR 1, 2012). Nesse caso, essa avaliação fica a critério do articulador da plataforma, que é o avaliador dos projetos, juntamente com o cliente, que define essa qualidade.

A evolução da *web* trouxe a criação de espaços cada vez mais interativos, o que possibilita os usuários modificarem o conteúdo existente e criarem novos. Surgindo, assim, sistemas abertos de acordo com o conceito da *web* 2.0. “Nesse sistema de rede aberta, de inovação aberta, sabia-se que iríamos receber bons projetos e também, ruins” (ARTICULADOR 1, 2012). A plataforma é aberta para qualquer pessoa que acredite e que tenha capacidade para resolver o problema; no entanto, não foi colocado nenhum filtro de classificação e qualidade para selecionar designers e projetos recebidos.

Uma das razões que motivou o designer entrevistado a participar da plataforma e colaborar com os projetos é o sistema aberto:

São dois motivos que me motivaram a participar desse processo colaborativo: primeiro, pela possibilidade de um rendimento financeiro extra, aproveitando o tempo ócio, trabalhando um pouco mais no final de semana ou no final do dia, na tentativa de um rendimento extra. E o segundo motivo, seria justamente por essa liberdade, na tentativa de publicar alguns trabalhos com a tua cara, com o que você realmente pensa sobre o design, sem influência e com liberdade total de apresentar o trabalho que você realmente acha válido para aquele cliente (DESIGNER 1, 2013).

Nesse processo de projeto aberto e com liberdade de expressão dos designers, consegue-se buscar resultados para um problema de design, através de olhares diferentes e culturas diferentes.

Às vezes, a qualidade dos trabalhos inseridos no Projeto Maestro é maior do que aqueles realizados na agência de design. Trabalhando dentro de um escritório de design ou dentro de uma agência de publicidade, normalmente quando você cria algo, tem outra pessoa que aprova, por exemplo, você tem um diretor de criação ou um gerente de design que pré-aprova o projeto; em seguida, vem o retorno do cliente solicitando alterações. No Maestro você tem a liberdade de criação, consegue-se

postar a marca que você acha realmente ideal como designer e, a partir daí, o cliente escolhe a que ele acha mais adequada (DESIGNER 1, 2013).

Mas, esse processo de projeto é uma concorrência, “mais ou menos 95% dos designers que postarem projetos vão perder” (ARTICULADOR 1, 2012). No entanto, o designer tem que estar motivado a fazer os projetos de acordo com as demandas, “o *briefing* tem que ser claro e deixar o mínimo de espaço para as dificuldades de trabalho para que o designer não necessite fazer muitas pesquisas para começar a desenhar” (ARTICULADOR 1, 2012). Para tanto, não são configuradas equipes de trabalho para elaboração de projetos, todos os designers que tenham interesse em participar, podem fazer parte.

Para o designer entrevistado, essa liberdade relacionada ao processo de criação é uma vantagem para o designer interagir e apresentar seu trabalho na plataforma, de acordo com as suas ideias, sem a interferência e aprovação de gestores do escritório de design. E essa liberdade é conectada ao vínculo da relação entre empresário e designer, através de uma aproximação livre mediada por meio da plataforma.

Nesse processo de interação projetual, o designer não pode perder muito tempo no desenvolvimento do projeto, “ele precisa ser bem assertivo”, enfatiza o articulador da plataforma em entrevista. Com o objetivo de adquirir uma opinião alheia do processo, o designer entrevistado, eventualmente, compartilha suas ideias com uma publicitária (sua esposa). “Normalmente é uma criação própria, mas, às vezes, solicito uma opinião alheia do processo, para ver se está legal. Mas, de modo geral, faço todo o trabalho direto e publico quando acho que o trabalho está redondo, sem a influência de terceiros” (DESIGNER 1, 2013).

A partir disso, a plataforma recebe soluções de culturas diferentes, de pessoas diferentes: que recentemente iniciaram uma faculdade, pessoas já formadas e profissionais que já atuam no mercado. “Isso é bem produtivo, porque são muitas ideias ao mesmo tempo e muito rápido, por exemplo, em um caso, em duas semanas recebemos 83 projetos diferentes” (ARTICULADOR 1, 2012).

Em um escritório de design essa interação não seria possível, fato este que fica evidente no seguinte comentário do articulador:

Difícilmente uma empresa iria gerar 83 possibilidades diferentes e, desse modo, deixando em aberto e convidando as pessoas para participar, é muito mais instantâneo: os designers interessados fazem, e os que não têm interesse no *briefing* não fazem (ARTICULADOR 1, 2012).

Conforme mencionado anteriormente, os clientes do empresário entrevistado são: o governo federal e estadual e grandes empresas do segmento de agronegócio e esses clientes necessitam de agilidade e cumprimento de prazos para com os serviços solicitados à empresa de consultoria que, por sua vez, encomenda-os para plataformas de design.

Nessa modalidade de negócio, o aspecto que mais favorece o empresário, evidenciado na entrevista, é a agilidade e rapidez desse tipo de serviços, que destaca: “para a área específica de design eu gosto muito, esse sistema de *crowdsourcing* é legal porque você recebe muitas opções ao mesmo tempo” (EMPRESÁRIO 1, 2013). À medida que o empresário vai dando o *feedback* para um designer, o outro vai vendo e se aproximando de suas ideias. Para o designer entrevistado, isso é *crowdsourcing*, “um modelo de criação e/ou produção, que conta com a mão de obra e conhecimentos coletivos, para desenvolver soluções” (DESIGNERS 1, 2013). E, com a internet, ficou fácil de organizar essas comunidades.

Segundo relato do empresário, este é assíduo de serviços ágeis, rápidos e de qualidade e a plataforma Projeto Maestro proporciona isso; no entanto, continua usando os serviços oferecidos pela plataforma.

Considerando o fato de não necessitar-se deslocar para um escritório, conversar com outras pessoas, aguardar uma semana para receber uma primeira proposta, aguardar mais uma semana para receber ajustes ou outra opção, já é um ganho muito grande (EMPRESÁRIO 1, 2013).

Para o empresário, o que importa é receber várias propostas de pessoas de vários estados do Brasil, e não necessariamente, conhecer e ver como o designer está desenvolvendo o projeto. Nesse tipo de interação é recomendado para o desenvolvimento de MPE's: “se é um serviço que não vai colocar em risco meu negócio, eu uso e recomendo” (EMPRESÁRIO 1, 2013).

Segundo relatos do designer entrevistado, o mesmo também não mantém contato direto com empresários para os quais desenvolveu serviços de identidade visual. Tudo é feito virtualmente através da plataforma: recebe os e-mails, recebe os *briefings*, desenvolve os projetos e os posta na plataforma, tudo através de internet.

Por exemplo, o projeto da Imobiliária Kaefe, que ganhei o concurso (<http://www.projetomaestro.com.br/portifolio>), eu fiz sem conhecer as pessoas que trabalham na empresa. Não tive nenhuma relação com esse empresário, nem mesmo com outros com quem realizei trabalhos através da plataforma (DESIGNER 1, 2013).

Com relação ao contato direto com empresários e designers, no decorrer do processo de interação, a maior dificuldade encontrada é a definição do problema, conforme relata o articulador da plataforma. “Se é necessário uma discussão mais intensa (qual é o problema, como deve ser comunicado, qual o objetivo da empresa), se o problema está muito nebuloso fica mais difícil, mas não impede que possa ser resolvido por telefone” (ARTICULADOR 1, 2012). No decorrer do desenvolvimento do processo de projeto, o problema vai ficando mais claro e o empresário se orienta a partir das orientações que recebe. Até porque, às vezes, o cliente sabe o que quer, mas não sabe se expressar de acordo com aquilo que ele pretende e, quando vêm surgindo ideias ele consegue se definir e dizer: “é isso que eu quero, é isso que eu imaginei” (EMPRESÁRIO 1, 2013).

Segundo relato do articulador, em entrevista, “o Projeto Maestro não é aquele modelo de agência de comunicação que tem um *briefing* fechado, bem definido e depois o designer propõe a solução dentro daquele *briefing*” (ARTICULADOR 1, 2012). Existem casos que estão claros e completos, mas outros estão muito abertos. Contudo, enxergar e qualificar as opções é o que vai fazer a orientação final do projeto, “inicialmente é repassada uma orientação básica, depois, com as propostas, eu digo: por esse lado a gente vai ter esse resultado, com esse projeto a gente comunica isso” (ARTICULADOR 1, 2012). Dessa forma, o articulador vai orientando os designers para visualizar os projetos e o empresário a fazer a leitura do desenho e enxergar o que ele deseja.

Para tanto, o articulador da plataforma destaca algumas dicas para apresentação, defesa de ideias e entendimento do conceito. Tais dicas são oriundas da pesquisa documental.

1 – Lance a sua ideia, refinamentos ficam para depois – o projeto é um risco, mandem projetos sem muitos refinamentos, suficientes para passar o conceito para o cliente e demonstrar sua competência como designer, na primeira avaliação é o que precisamos saber.

2 – O cliente está avaliando as ideias – o cliente tem algumas ideias em mente e quer saber quem chega mais perto da sua expectativa. O designer coloca através do seu desenho o conceito da empresa, porém um projeto original que reflete um posicionamento empolgante para o cliente é uma criação que pode fugir ao *briefing* e isso é de grande valor por aqui. Então, mande suas ideias e defenda-se, por mais que elas pareçam fugir do *briefing*, lembre-se que, às vezes, o cliente não sabe qual é o seu real problema.

3 – O avaliador quer conhecer a sua técnica – a figura do avaliador no Maestro é filtrar aqueles profissionais que demonstram maior capacidade de interpretação e desenvolvimento de identidades visuais, oferecendo ao cliente um filtro.

4 – Expresse o conceito da sua marca através da cor – a maior parte dos projetos é apresentada em fundo branco ou cinza, o que faz com que elas fiquem muito parecidas e não se destaquem. Logicamente, a marca vai ter esta aplicação, mas para vender o conceito o melhor é usar a marca em negativo com a cor preferencial ao fundo. Abaixo alguns exemplos:

Figura 14 – Exemplos de conceitos de marca



Fonte: Material Documental (<http://projetomaestro.blogspot.com.br/>), 2013.

5 –Contextualize as aplicações – as aplicações que o cliente seleciona servem, principalmente, para o avaliador entender o poder da comunicação daquele logotipo e do conceito inserido nele. A composição das aplicações registra a força da identidade visual criada a partir do logotipo; por isso é interessante fazer uma aplicação contextualizada com o estilo da marca. Assim você vende melhor a sua ideia e a sua técnica. Alguns exemplos de contextualização:

Figura 15 – Exemplos de contextualização



Fonte: Material Documental (<http://projetomaestro.blogspot.com.br/>), 2013.

Em relação a essas dicas para apresentação de ideias e entendimento do conceito, o articulador da plataforma, em entrevista, salienta sua importância. Inicialmente, o objetivo é conhecer a sua forma de se expressar, seus traços, suas ideias iniciais em relação aquele *briefing*.

4.1.4 Síntese da Cooperação

Cooperação, no contexto da economia e sociologia é uma relação baseada na colaboração entre indivíduos ou organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns, utilizando métodos mais ou menos consensuais. A cooperação apõe-se, de certa forma, à competição (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Essa competição é clara no processo de projeto da plataforma. Não existem parcerias fixas, todos os designers cadastrados recebem a mesma demanda, o processo é aberto e qualquer pessoa participa do processo de projeto, solicitado pelos clientes.

Com relação aos clientes, o Projeto Maestro “não faz nenhuma exigência para a solicitação de serviço” (EMPRESÁRIO 1, 2013), desde que: estejam adequados ao portfólio de produtos da plataforma e que o grupo de designers cadastrados tenha qualidade técnica para desenvolver o projeto através da interação proposta pela plataforma. Da mesma forma, “não faz exigências quanto à fidelização com o Projeto Maestro” (EMPRESÁRIO 1, 2013): no caso do empresário entrevistado, o mesmo usufrui dos serviços do Projeto Maestro, bem como de outras plataformas similares, que oferecem o mesmo tipo de serviço.

E para os designers cadastrados na plataforma, também não é solicitada nenhuma habilidade ou competência para interagir. Na visão do designer entrevistado:

A plataforma é dirigida a designers, diretores de arte, publicitários, mas no momento da inscrição não foi solicitada nenhuma comprovação técnica, nem mesmo fidelização e rotina de participação nos processos de projetos solicitados pelos clientes à plataforma (DESIGNER 1, 2013).

Esse sistema aberto de interação e cooperação se confirma na fala do articulador, em entrevista:

Com relação ao cadastro de profissionais não é realizado nenhum tipo de análise do perfil profissional. A partir do momento que é finalizado o cadastro no portal da plataforma, o designer passa a fazer parte do projeto e receber os *briefings* conforme solicitação dos empresários (ARTICULADOR 1, 2012).

Quando o projeto necessita absorver mais designers, além do simples processo de efetuar o cadastro junto à plataforma, também é realizada uma divulgação nas redes sociais, para atingir um número maior de profissionais interessados. Em contrapartida, quando o designer toma a iniciativa de desligar-se do projeto, o mesmo faz o cancelamento do cadastro e fica como inativo.

Segundo o articulador da plataforma, esse tipo de colaboração é atrativo para qualquer pessoa que acredite que tenha capacidade de resolver o problema e que tenha algum interesse por design: “tem muita gente que tenta, sem ter o conhecimento, até para avaliar seu próprio trabalho e ver qual a reação das pessoas” (ARTICULADOR 1, 2012). Com isso, chegam projetos de qualidade técnica bem baixa, ao mesmo tempo em que são enviados projetos de qualidade técnica bem alta.

Para o empresário, esse tipo de cooperação é interessante para desenvolver mercados e proporcionar agilidade para com as propostas de projeto: “eu gosto muito, pois tem um retorno muito rápido” (EMPRESÁRIO 1, 2013). Para o empresário que busca esse tipo de

serviço, evita-se que ele se afaste do seu escritório, desloque-se para outro local para fazer contatos, aguardar retornos e, muitas vezes, retornar à agência para fazer ajustes nas propostas.

Evitar todo esse deslocamento já é um grande ganho para o empresário, pois para mim não importa se o designer está em Minas Gerais, no Rio Grande do Sul ou na Bahia, o que importa é que vou receber várias propostas de pessoas de vários estados do Brasil, de pessoas que eu não conheço e não me conhecem. Eu acho isso muito legal, é um tipo de colaboração muito pertinente (EMPRESÁRIO 1, 2013).

E esse processo de cooperação, em que os designers têm acesso e recebem *feedbacks* com avaliações e informações de outros designers, empresários e avaliador instiga a qualidade dos projetos. “Quanto mais cedo o cliente responde, mais rápido é enviado um segundo projeto. E o designer que fez o projeto e recebe informações do cliente (tipo: faz isso daqui, muda um pouco essa cor) refaz as alterações e reenvia novamente o projeto” (ARTICULADOR 1, 2012). Contudo, quanto mais o cliente interage e mais informações são repassadas, mais opções são geradas e mais estimulante fica o processo.

Para o designer entrevistado, essa nova modalidade de negócio e esse processo de cooperação realizado pelo Projeto Maestro apresentam pontos positivos e negativos:

Para o empresário, acho que ele tem a grande vantagem de ter um trabalho profissional, pagando um preço mais acessível do que normalmente é cobrado ao contratar um escritório de design ou uma agência de propaganda. Já do ponto de vista do designer, existem pós e contras: como ponto positivo considero a possibilidade de ter uma renda extra e a possibilidade de colocar o teu trabalho na rua, tanto como portfólio, como manifestar a autoria do trabalho realizado; e como ponto negativo vejo um contra bem importante, que é o fato de desprender de horas trabalhadas e de esforço para, muitas vezes, ter um retorno zero. Apesar de ser uma plataforma colaborativa, é uma plataforma de concorrência entre designers, onde o designer está trabalhando no risco (DESIGNER 1, 2013).

Talvez esse possa ser considerado um dos motivos para que alguns designers profissionais acabem não participando de alguns concursos ou mesmo não se cadastrando na plataforma, porque não concordam com esse tipo de prática, complementa o designer em entrevista. “Se observo que já tem postado sessenta trabalhos relacionados a um *briefing*, desses sessenta avalio que dez são muito bons, então, considero que não vale a pena desprender de esforço e postar a minha ideia” (DESIGNER 1, 2013).

O avaliador e mediador da plataforma, geralmente, é o próprio articulador. Mas, essa avaliação técnica também já foi compartilhada com outras pessoas que tenham um conhecimento técnico sobre identidade visual. Conforme entrevista realizada com o articulador:

“a gente tinha como premissa que o cliente não entende de identidade visual, ele entende do negócio dele e, também, ele não sabe precificar uma identidade visual”. No entanto, a avaliação técnica define um preço e, de acordo com as propostas de projeto apresentadas pelos designers, mostra para o cliente o que é bom e o que não é. Considerando os custos de mercado, de agências de design, “o custo dos serviços prestados pela plataforma é cerca de 1/3 inferior ao cobrado pelos demais *players* de mercado” (ARTICULADOR 1, 2012).

Desde a implantação da plataforma, todos os projetos foram realizados com sucesso: “a gente não teve nenhum projeto em que o cliente ficasse sem dúvida nenhuma sobre a escolha, eles sempre tinham dúvidas porque tinham mais opções interessantes” (ARTICULADOR 1, 2012). Sucesso esse que pode ser observado nos resultados e depoimentos dos empresários:

A experiência de participar do Projeto Maestro foi muito interessante, pois enquanto gestores nos possibilitou um portfólio de sugestões, para melhor apresentar o novo projeto da empresa. Torna-se por um lado, divertido e por outro, tecnicamente complexa, a tarefa de decidir qual a melhor dentre as diversas opções, que trazem a percepção, a habilidade e o conhecimento de cada designer participante. Agradecemos a colaboração de todos que participaram deste projeto e parabenizamos em especial a coordenação por esta iniciativa inovadora (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013).

Figura 16 – Marca selecionada pela empresa Albacon Sovrana Empreendimentos



Fonte: Material Documental (<http://www.projetomaestro.com.br/portifolio>), 2013.

Segundo relato do empresário, em entrevista, “é um serviço que não vai colocar em risco o meu negócio, portanto, eu uso muito e recomendo esse tipo de serviço para MPE’s e, hoje, muitas pessoas usam por recomendação minha” (EMPRESÁRIO 1, 2013). O designer também concorda que seja muito vantajoso para MPE’s apesar de não considerar muito vantajoso para o designer, mas não recomenda de maneira absoluta: “como estratégia acho

que é uma grande vantagem para o empresário, mas não tanto para o designer” (DESIGNER 1, 2013).

Conforme depoimento coletado através da pesquisa documental, os gestores da Rede Tessile (www.projetomaestro.com.br/portifolio), que utilizaram o Projeto Maestro para realizar a logomarca da Rede, também recomendam essa modalidade de negócio para MPE’s:

O Projeto Maestro consistiu em uma oportunidade para micro e pequenas empresas desenvolverem a marca através de uma empresa especializada em designer. O portfólio de opções sugeridas através do concurso possibilitou a escolha mais adequada para o objetivo pretendido. Sendo que, a interação foi um ponto positivo, permitindo a participação direta e ativa durante o processo de criação, com a devida flexibilidade para ajustes, conforme a percepção e necessidade dos empresários conhecedores do seu ramo de atuação (cliente). O projeto também possibilita e identifica profissionais da área, com grande potencial criativo, qualificando-os e tornando-os conhecidos, contribuindo para sua inserção e divulgação no competitivo mercado de publicidade (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013).

Pelo fato de ser um projeto totalmente aberto, a plataforma acaba sendo estimulante pela quantidade e qualidade de trabalhos que são enviados para a escolha do empresário. O empresário da marca Acqua Green Design (www.projetomaestro.com.br/portifolio) enfatiza isso em depoimento: “achei a proposta deste trabalho muito inovadora e o fato de trabalhar com vários designers de uma forma aberta, trouxe um grande número de logos para escolha [...] fiquei muito satisfeito e vou indicar para outras pessoas” (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013). Contudo, o projeto se aprimora e a concorrência é estimulada em virtude do *feedback*: “o designer pode fazer um novo projeto, alguém que não sabia daquelas orientações pode se apossar delas e fazer um novo projeto, ou mais um, com aquelas informações” (ARTICULADOR 1, 2012). Com isso, observa-se que o *feedback* é o combustível para o processo de interação e colaboração.

De acordo com o trabalho realizado pelo Projeto Maestro, um designer tem acesso aos resultados de outros designers: “essa galeria é aberta para todos que interagem com a plataforma, inclusive os comentários publicados” (ARTICULADOR 1, 2012). Em virtude disso, o empresário entrevistado salienta que esse tipo de articulação colaborativa não é recomendado para todos os segmentos.

Assuntos que são críticos, tipo contabilidade, eu não contrataria um contador numa plataforma dessas. Serviços que exigem um responsável técnico, um responsável perante a lei, que responda tecnicamente por um impacto que o trabalho dele vai ter na minha empresa, eu não posso contratar. A minha postura é aberta, mas não tanto assim. Mas, para esse tipo de negócio de design eu acho ótimo, porque não vai comprometer, por exemplo, não estou sujeito a ter que pagar um imposto a mais se o designer esquecer me mandar certa guia; um contador não, se ele falhar e esquecer-

se de mandar certa guia quem vai pagar lá na frente sou eu, quem vai ficar inadimplente sou eu. Então, são tipos de serviços que você delega, ou não, para uma pessoa, se você não tem uma relação de proximidade ou de confiança (EMPRESÁRIO 1, 2013).

Para o segmento de negócio de design, esse tipo de cooperação é perfeito. Mas, para uma *web site*, por exemplo, o empresário entrevistado não delegaria, pelo fato de ser um projeto totalmente aberto. “Num *site* eu tenho informações que são confidenciais e não me sentiria muito confortável para delegar a um desconhecido, sem ter um contrato, sem ter cláusulas de sigilo, pois no Maestro e em outras plataformas similares, tudo é muito aberto” (EMPRESÁRIO 1, 2013).

Com relação às práticas gerenciais do Projeto Maestro, o empresário entrevistado salienta que é muito bom. Tudo o que está sendo divulgado é cumprido e realizado conforme demanda; em contrapartida, tem plataformas que divulgam suporte *online* e, não tem quando o cliente necessitar de ajuda, esse suporte não existe ou é muito demorado em relação ao prometido, relata o empresário.

O empresário da Kaefe (<http://www.projetomaestro.com.br/portifolio>), em depoimento, também manifesta sua satisfação quanto às práticas gerenciais do Projeto Maestro: “gostaria de manifestar a satisfação de ter trabalhado com o Projeto Maestro durante a escolha da nossa logomarca. O atendimento desde o início foi excelente, esclarecendo todas as dúvidas” (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013).

E o designer, em entrevista, considera que a plataforma é bem gerenciada e bem funcional: “acho que ela consegue de uma maneira bastante fácil de comunicar que os concursos estão acontecendo, qual a premiação, o *briefing* que deverá executar” (DESIGNER 1, 2013). Mas o designer vê uma desvantagem nas práticas gerenciais aplicadas pela plataforma.

Como nos concursos não é solicitado nenhuma qualificação, por exemplo, são postados 100 trabalhos referentes a um *briefing*, desses 100, apenas 10 são considerados trabalhos de boa qualidade, que foram realizados por profissionais e que poderiam ser perfeitamente utilizados. No entanto, nessa grande quantidade de trabalhos são apresentados trabalhos totalmente amadores, que vejo como um problema para o próprio empresário que vai fazer a análise e a escolha. Talvez isso possa ser um fator de descredibilidade para a própria plataforma (DESIGNER 1, 2013).

Desvantagem esta que também é observada pelo empresário da marca Faceb (Faculdade de Educação de Bom Despacho) (<http://www.projetomaestro.com.br/portifolio>), coletada em depoimento através da pesquisa documental:

Devido à quantidade de propostas enviadas, ficamos um pouco confusos algumas vezes e percebemos que avaliamos algumas alternativas de forma inconsistente ao que foi definido no *briefing*. Sugerimos que as propostas que os avaliadores considerarem totalmente inadequadas não sejam apresentadas na galeria para facilitar o processo de seleção. Mas, de uma maneira geral, o sistema superou nossas expectativas, o que fez com que demorássemos um pouco para escolher a melhor opção entre as que foram recomendadas pelos avaliadores (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013).

O fato, porém, de não ter nenhuma restrição, não ter nenhuma seleção, ser totalmente aberta é o diferencial do negócio, na visão do articulador da plataforma. Opinião essa que também é compartilhada pelo designer entrevistado: “obviamente, ninguém gosta que tenha suas ideias filtradas, mas pelo menos as mais grotescas teriam que ser” (DESIGNER 1, 2013). Para tanto, o designer sugere que a plataforma obtenha liberdade para qualquer pessoa se inscrever, mas o articulador deveria avaliar o potencial da pessoa inscrita para trabalhar nela, inserir um filtro por trabalho ou um fator de moderação do que é ou não utilizável.

Para o empresário, de modo geral, é um trabalho muito positivo, pois os designers mais jovens estão sempre aprendendo com colegas mais experientes. No entanto, ele considera as práticas gerenciais um dos pontos fortes e diferenciais do processo de cooperação da plataforma: “é legal porque você vê designers de diversos graus de amadurecimento profissional trabalhando em um único projeto” (EMPRESÁRIO 1, 2013).

Como empresa e usuário desse serviço, saliento que é um serviço muito rápido, apresenta uma diversidade de visões que passa pelo mesmo *briefing*. Todos veem exatamente o mesmo *briefing* e cada um faz uma leitura. Isso é muito legal: ver como as pessoas estão enxergando aquilo que você escreveu e aquilo que você prefere para a sua empresa (EMPRESÁRIO 1, 2013).

Já o designer entrevistado, considera como ponto forte da plataforma a possibilidade de ter uma renda extra: “acho que é o fator principal, fazer um trabalho e ter uma renda extra no teu tempo livre e, por vezes, ter uma marca conhecida que pode te dar visibilidade” (DESIGNER 1, 2013). E, como ponto fraco, o designer apontou como grande desvantagem a concorrência, o fato de dispender de tempo de trabalho para uma causa que é totalmente incerta.

O empresário não destacou nenhum item como ponto fraco: “para mim está indo tão bem que eu virei usuário assíduo” (EMPRESÁRIO 1, 2013). Apenas uma sugestão de melhoria: implementar uma garantia de satisfação para que, quando o cliente coloca uma demanda e nenhum designer conseguir atender àquilo que o cliente necessita, a plataforma deverá devolver o dinheiro já pago. Esse sistema de garantia traz confiabilidade para o cliente,

relata o empresário em entrevista. Pois, esse processo colaborativo, com certeza, vem a propósito para auxiliar e alavancar empresas nos seus ramos de negócios e o empresário precisa delegar responsabilidades para profissionais qualificados.

A gente é muito da cultura do: eu mesmo faço e, quando precisa, considera o valor cobrado por uma agência de design caro e demorado. Mas, quando se solicita o serviço para o Projeto Maestro, por exemplo, barateia o custo do serviço e você tem como resultado um trabalho profissional. Isso é muito bom e facilita, sim, a inserção de empresas no mundo dos negócios (EMPRESÁRIO 1, 2013).

Para fomentar o design, os estímulos que a plataforma adquire vão muito além de promover a identidade visual e expandir o olhar do designer para outras regiões, “é uma rede muito interessante e válida para várias áreas e para vários tipos de problemas, por exemplo, para outros projetos profissionais” (ARTICULADOR 1, 2012).

O designer entrevistado compartilha dessa ideia:

Todo o trabalho que se executa te agrega futuramente como conhecimento. Para cada trabalho diferente é necessário fazer novas pesquisas e isso acaba ficando guardado, de certa maneira, no teu histórico intelectual. Além disso, alguns trabalhos que coloquei na plataforma do Maestro foram para o meu portfólio, que apresento em empresas como currículo, como forma de apresentar a minha capacidade profissional (DESIGNER 1, 2013).

Em virtude da atratividade, possibilidade de renda extra e liberdade para desenvolvimento de projetos, o designer entrevistado mantém certa assiduidade com o Projeto Maestro, participando até então da grande maioria dos projetos que foram expostos na plataforma.

Particpei de mais de 60% dos projetos do Maestro. Sigo a plataforma no *facebook* e no *twitter* e, também através de e-mail os designers ficam sabendo quando os projetos entram no ar. Isso possibilita que o designer acompanha. Mas, como é um trabalho realizado no tempo livre, por vezes, quando se está com muitos compromissos particulares ou profissionais do teu emprego principal, não participo de alguns projetos ou, quando o projeto não é interessante profissionalmente, também não participo de um projeto ou outro (DESIGNER 1, 2013).

O Projeto Maestro também dispõe de estratégias de cooperação para expandir os negócios; dentre elas, as parceiras com outras plataformas similares, que demonstraram interesse em ajudar a expandir essa modalidade de negócio. Além dessa estratégia, a plataforma também concretizou uma parceria com um escritório de contabilidade, “é no momento que os empresários estão abrindo uma empresa que precisam de logotipo e essa

era a ideia inicial: fazer parcerias com escritórios de contabilidade” (ARTICULADOR 1, 2012).

Através dessa parceria, pretende-se cadastrar empresas para gerar demandas. No momento, essa parceria está em fase de testes, análise da demanda dos clientes e orientações sobre comunicação e identidade visual. É uma fase de troca e análise de um modelo de negócio interessante para ter um ganha ganha nessa relação (ARTICULADOR1, 2012).

Essa relação de parceria não é uma parceria fixa, nem mesmo uma parceria comercial: o escritório de contabilidade apresenta os serviços da plataforma para seus clientes, se for gerada uma demanda de serviço, o escritório é remunerado de acordo com a indicação. Em contrapartida, o Projeto Maestro, também, faz prospecção de clientes para o escritório de contabilidade.

Além dessa estratégia para expandir os negócios, segundo o articulador, em entrevista, existem alguns contatos com um investidor do ramo de internet, que tem projetos parecidos. “Para atrair esses investidores é necessário identificar o foco em que estão os clientes e como chegar neles, quando forem definidos esses cenários, terá investidores para aportar investimentos e fazer girar projetos” (ARTICULADOR 1, 2012). Para tanto, o articulador realiza alguns experimentos de modelos de negócio para tentar chegar ao modelo ideal.

No decorrer das observações dos modelos de negócio, descobriu-se que “os designers são muito mais ativos do que os clientes, muito mais espontâneos, participam e compartilham as atividades” (ARTICULADOR 1, 2012). Contudo, a plataforma continua em busca do modelo de negócio adequado (descobrir o caminho) para, então, ter clareza, onde deverão ser realizados investimentos para angariar retornos financeiros.

A gente não está fazendo grandes investimentos para descobrir esses caminhos. Na etapa inicial validamos o projeto, que está funcionando e, agora, estamos experimentando formas comerciais. Quando se chegar ao modelo certo, faz-se os devidos investimentos para alavancar o projeto (ARTICULADOR 1, 2012).

Mediante estratégias e estimativas de crescimento, o projeto se mantém em funcionamento, sendo este um negócio paralelo à atuação profissional do articulador, o qual não disponibiliza de um serviço comercial para cativar novos negócios. No entanto, os projetos são oriundos de parcerias, indicações de pessoas que conhecem o projeto, contatos das redes sociais, bem como empresários que retornam em busca de outros serviços.

4.2 INVALLEY INOVAÇÃO E DESIGN

A Invalley realiza um trabalho presencial; tem como articuladores um designer e um publicitário que interagem com designers, empresários e investidores, que potencializam oportunidades e inovação para os mais variados produtos e serviços; ajuda a organizar e ampliar experiências, desenvolvendo soluções, gerando projetos e convertendo necessidade em demanda. O objetivo do projeto é transformar a maneira como as organizações se relacionam desenvolvendo produtos, negócios e serviço, visando soluções de problemas, geração de ideias, ampliação de horizontes e incentivando a inovação contínua.

4.2.1 Síntese do Negócio e Oferta

A Invalley foi criada em agosto de 2011 e desde janeiro de 2012 está sediada junto a Hamburgtec (Parque Tecnológico de Inovação de Novo Hamburgo). Esse é administrado pela Prefeitura de Novo Hamburgo juntamente com o governo estadual. A Hamburgtec é uma unidade da Valetec (Parque Tecnológico do Vale dos Sinos) que foi criado em 1998, com o objetivo de promover o desenvolvimento tecnológico da Região do Vale do Rio dos Sinos, por meio da integração regional, do incentivo ao empreendedorismo e da criação, atração, instalação e desenvolvimento empresarial. A Hamburgtec foi inaugurada em novembro de 2011, com o objetivo de desenvolver soluções inovadoras e criativas para empresas dos setores de Tecnologia da Informação e Comunicação, da área de criatividade (agências de design, comunicação e criação digital) e também atender as demandas da Valetec.

Com a finalidade de ajudar as organizações a gerarem competitividade e valor, atua no desenvolvimento de projetos de inovação através do design. A Invalley iniciou suas atividades no mercado através da fusão de duas empresas: uma da área de internet (gestão e inovação) e outra da área de design (técnicas de design).

Figura 17 – Identidade visual da Invalley Inovação e Design.



Em entrevista o articulador da plataforma, que é sócio/proprietário, destaca que a missão da plataforma é transformar conhecimentos de diversos setores da sociedade em soluções rentáveis. A partir de práticas de design *thinking*, co-criação e design centrado no usuário, ela atua na geração de novos conceitos, novas ideias, novos negócios (produtos/serviços), na solução de problemas e na criação de oportunidades para o cliente.

A ideia de criar a plataforma surgiu mediante a dificuldade de implementar projetos colaborativos entre áreas distintas de uma empresa, ou seja, fazer projetos em conjunto. Ideia essa que, na época, não teve uma fácil aceitação por parte dos gestores das empresas. Mediante a observação desse nicho de mercado, foi elaborado, aprovado e selecionado um projeto para se instalar na Hamburgtec.

Acreditamos que os tempos mudaram, e diferentemente de antes, o objetivo das organizações de hoje não é o desenvolvimento de fórmulas de massa ou algoritmos para resolver problemas e terem sucesso empresarial, mas sim, desenvolver experiências novas, marcantes e surpreendentes. Esta mudança cria um enorme desafio. Mas acreditamos que a inovação através do design é o caminho para desenvolver soluções que ninguém teve antes (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013).

A ideia inicial era criar uma plataforma de design via *web* e desenvolver os projetos via *web*: “mas, estávamos muito receosos com os resultados, como isso iria impactar na hora de apresentarmos para o empresário” (ARTICULADOR 2, 2012). Com isso, os sócios decidiram fazer uma primeira experiência presencial, em que apenas a união desses profissionais e a captação de currículos fossem feita pela internet e o processo de projeto fosse realizado em um ambiente físico e com a presença dos profissionais envolvidos.

Assim, iniciaram-se as atividades da plataforma Invalley. Ela tem como objetivo gerar competitividade e valor no desenvolvimento de projetos de inovação através da multidisciplinaridade e interdisciplinaridade de profissionais oriundos de diversas áreas.

Inicialmente adquirimos algumas ideias da parte de design, dos problemas de projeto de design e pesquisa de cultura organizacional para inovação. Com isso, começamos a achar gargalos de empresas que não inovavam por cultura, por falta de oportunidades de fazer projetos de inovação, inexistência de multidisciplinaridade e interdisciplinaridade e dificuldade de enxergar focos de inovação (ARTICULADOR 2, 2012).

Conforme dados da pesquisa documental e destacados na entrevista, as dinâmicas de trabalho da plataforma Invalley foram estruturadas de acordo com o modelo da IDEO, revela o articulador, mas, sem a estrutura efetiva de todos os profissionais necessários para o

desenvolvimento de projetos: engenheiros, designers, arquitetos, psicólogos. Essa estrutura iria demandar um custo de manutenção muito alto, o qual deveria ser repassado para os projetos; isso encareceria, e muito, os custos para as empresas. Então, foi pensada uma alternativa para que os profissionais se deslocassem até as instalações das empresas apenas para fazer os projetos de inovação.

Segundo dados coletados na pesquisa documental e destacados pelo articulador em entrevista, o trabalho da plataforma Invalley é desenvolvido de três formas: através da metodologia do design *thinking*, da inovação contínua e da co-criação.

A metodologia do design *thinking* propõe incorporação dos métodos de solução de problemas e de geração de ideias dos designers à organização tradicional, visando ampliar horizontes e incentivar uma orientação mais inovadora e criativa. Como abordagem, o design *thinking*, foca a capacidade que todos têm na resolução de problemas e desenvolve um sistema de troca e desenvolvimento de inovação através de grupos interdisciplinares, geração e experimentação de novas ideias, e foco centrado no ser humano.

A inovação continuada é realizada através de desafios, pesquisa, inspiração, conceitos, protótipos, experiências, avaliação e apresentação. Transformando algo abstrato em concreto.

Já no processo de co-criação os profissionais criam e transformam através de uma rede multidisciplinar de mais de 200 profissionais de perfis distintos: designers, publicitários, engenheiros, arquitetos. Em cada novo projeto é desenvolvido com diferentes equipes de trabalho, formadas adequadamente através da análise prévia do problema ou oportunidade a ser explorada (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013).

Dessa forma, conforme relatado em entrevista, o modelo de negócio da plataforma Invalley é a consultoria em design, apresentando um diferencial: acompanhar e dar suporte técnico para a aplicação prática dessa consultoria. “A plataforma tenta seguir a metodologia de trabalho do design *thinking*, que é primeiro trabalhar o conceito que a empresa precisa, que é a parte estratégica, a parte de projeto, até mesmo, a parte de entender o usuário” (ARTICULADOR 2, 2012).

Design *thinking* é essencialmente um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, rápido aprendizado, visualização de ideias, construção rápida de protótipos de conceitos e análise de negócios dos concorrentes, para influenciar a inovação e a estratégia de negócio (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013).

Através de distintas visões sobre a mesma problemática, aliadas à metodologia de design *thinking* e a uma equipe multidisciplinar, a plataforma Invalley garante que a inovação acontece de forma natural e surpreendente, pois esse é um modelo muito utilizado em empresas e reconhecido mundialmente, corrobora o articulador.

Com isso, o articulador considera que a plataforma é uma empresa totalmente voltada no design centrado no usuário. “a gente começa o trabalho no usuário e, na sequência, faz com que a empresa se interesse por um projeto de design de produto, mas, é necessário estudar e analisar se realmente é esse o projeto que a empresa precisa” (ARTICULADOR 2, 2012). No entanto, a parte de projeto é mais forte que a parte de aplicação, pois dependendo do projeto, a empresa solicitante, muitas vezes, exerce sozinha a aplicação prática desse.

Conforme mencionado anteriormente, todos os projetos executados pela plataforma Invalley são liderados e mediados pelos sócios/proprietários. Os demais membros da equipe de projetos são selecionados de acordo com a demanda, sendo estes: integrantes da própria empresa, profissionais externos, ou até mesmo, empresas parceiras. No caso, ao surgir uma demanda de projeto, a plataforma faz a captação de currículos e faz um filtro. Desses são selecionados profissionais capacitados de acordo com a necessidade do projeto. Geralmente são selecionados estudantes de pós-graduação que também estão envolvidos com a área de pesquisa.

Todo o trabalho da plataforma é realizado sob demanda de projetos, os quais são divididos em duas partes: consultoria de design e a aplicação prática. Dependendo do tipo de projeto desenvolvido, a parte de aplicação prática também pode ser desenvolvida por profissionais oriundos da própria empresa que solicita o serviço, ou por uma empresa contratada para essa finalidade, ou até mesmo por profissionais autônomos. Assim, também acontece com a parte de consultoria, que pode ser realizada por outros profissionais, dependendo das habilidades necessárias.

No início, as ideias de projeto foram divulgadas na internet, para fazer a captação de currículos e de profissionais interessados em desenvolver aquele projeto. Segundo relatos do articulador, em entrevista, com essa divulgação a plataforma recebeu mais de quatrocentos currículos. Esses foram analisados e selecionados. Dessa análise resultaram 250 currículos de profissionais interessados em interagir e cooperar com os projetos da plataforma: todos classificados de acordo com a área de formação, a maioria deles com titulação de pós-graduação.

Com relação à infraestrutura da plataforma, a mesma dispõe de um escritório relativamente pequeno sediado junto à Hamburgtec. Nesse local é realizado todo o trabalho interno, bem como os encontros presenciais para elaboração de projetos. A Invalley é uma empresa registrada na Junta Comercial; por isso, ela tem responsabilidades fiscais como qualquer outra empresa.

Em relação aos resultados, conforme dados da pesquisa documental e enfatizados na entrevista, “os mesmos começaram a crescer num nível bem alto em meados de um ano de trabalho” (ARTICULADOR 2, 2012).

Como somos uma empresa nova, temos a parte técnica e ainda não dispomos de uma área comercial, então, é um pouco complicada a prospecção de clientes. Quando estamos dentro da empresa, ou já temos uma reunião agendada, fica fácil vender a ideia. Mas, quando desenvolvemos um projeto e partimos para as visitas para fazer o primeiro contato e vender aquele projeto, fica mais complicado a aceitabilidade da ideia e a inserção na empresa. Mas para sobreviver com a empresa, você precisa fazer projetos e ir tentando vendê-los (ARTICULADOR 2, 2012).

Observa-se que a plataforma tem uma boa aceitabilidade, porém são necessários investimentos na área comercial, para fazer o primeiro contato, apresentar a empresa, a ideia, os projetos. “A plataforma tem conseguido entrar em empresas grandes, o que dificilmente empresas, com o nosso tempo de vida, conseguem, então a gente está conseguindo ter resultados bem positivos” (ARTICULADOR 2, 2012). Mas, ainda existe uma restrição dos próprios administradores, mediante essa nova metodologia de design. Para atrair esses empresários, a plataforma Invalley tenta trabalhar em cima de dados, *cases* e *insights*.

De forma geral, a plataforma tem como principal ponto forte a metodologia de criar projetos em conjunto, de compartilhar e construir a partir da ideia do outro. Em entrevista, o articulador da plataforma salienta que o que dá mais resultado é uma pessoa ter uma ideia e, no decorrer do processo de cooperação, coloca essa ideia na roda do projeto, assim as outras pessoas vão criando a partir dela.

No decorrer do processo de projeto, vai se criando ideias, que são divisões distintas e complementares. Diferente de, por exemplo, eu tenho uma ideia e tu tem uma ideia e agora vamos juntá-las. Não, o processo de projeto decorre sempre em conjunto, sempre compartilhando e construindo em cima da ideia do outro (ARTICULADOR 2, 2012).

E como ponto fraco, que ainda precisa ser aprimorado, o articulador da plataforma cita a dificuldade de chegar ao cliente e vender essa parte estratégica de design, vender a consultoria em design.

Esse é um conceito que ainda não está inserido nas empresas, que as empresas talvez ainda não acreditem muito. Por exemplo, se eu for visitar uma empresa e dizer que estou vendendo um projeto de tecnologia em design, vende muito mais do que dizer: a gente vai fazer um projeto de design estratégico, mas a gente ainda não sabe o que será feito ou proposto (ARTICULADOR 2, 2012).

Com essas atitudes, observa-se que as empresas ainda têm dificuldade de trabalhar com liberdade para com a elaboração de projetos. Até porque, no início, a empresa não tem confiança no profissional e no trabalho desenvolvido pela plataforma: “primeiro é necessário adquirir a confiança da empresa” (ARTICULADOR 2, 2012).

Para adquirir essa confiança, junto ao novo cliente, a plataforma tenta desenvolver projetos tradicionais de design: “são projetos de inovação, mas não são inovações revolucionárias; são projetos que une tecnologia, design, publicidade, etc.” (ARTICULADOR 2, 2012).

Segundo o articulador da plataforma, em entrevista, além da dificuldade de vender estratégias de design, a plataforma enfrenta outro problema que também está em fase de aprimoramento: trazer profissionais de outras áreas distintas e de fora do Parque Tecnológico, em virtude de questões relacionadas a cronograma e conciliação de agendas. Isso porque os profissionais que cooperam com os projetos da plataforma são profissionais de outras empresas ou profissionais liberais e estes também têm seus empregos.

A plataforma Invalley, para solucionar esse problema, conta com alguns planejamentos para o aprimoramento do processo de projeto. Dentre eles, a plataforma está analisando a possibilidade de investir em aplicativos de gestão.

A ideia é desenvolver um aplicativo para *smartphone online*, que o mediador, o líder de projeto e os demais profissionais envolvidos no projeto consigam entender a metodologia, ter um *script* da metodologia, registrar dados, fotos, vídeos e reunir essas informações *online* para fazer uma espécie de *link* de projeto (ARTICULADOR 2, 2012).

Além da praticidade de interação entre a equipe de projeto, esse aplicativo irá facilitar o processo de gestão de equipe. A partir da implementação desse aplicativo, a plataforma deixa de interagir exclusivamente de forma presencial e passa a interagir, também, na modalidade digital.

Com relação à oferta, que apresenta aspectos relacionados ao produto, é possível personalizar e programar sua aplicabilidade, de acordo com o modelo de negócio que a plataforma oferece. No caso da Invalley, o principal produto oferecido pela plataforma é a consultoria.

A figura 18 destaca os segmentos para os quais são desenvolvidos projetos de inovação através do design, pela plataforma Invalley. Esses podem ser estruturados de acordo com a necessidade do cliente.

Figura 18 – Serviços oferecidos pela plataforma Invalley



Fonte: Material Documental, 2013.

Segundo relato do articulador em entrevista, “desenvolvemos projetos de inovação através do design. Buscamos respostas na essência dos negócios, focados no usuário e na busca de novas direções, procurando soluções que ninguém teve antes” (ARTICULADOR 2, 2012), conforme pesquisa documental ilustrada na figura 19.

Figura 19 – Forma de trabalho da plataforma Invalley



Fonte: Material Documental, 2013.

A plataforma Invalley desenvolve novos conceitos, novas ideias, ajuda as organizações a gerar um novo negócio, um novo produto ou serviço, resolver algum problema ou trabalhar com novas oportunidades. Para isso busca as respostas na essência dos negócios, na pesquisa do usuário e na busca de novas direções. Informações essas foram observadas na pesquisa documental e enfatizadas na entrevista com o articulador.

Abaixo, destacam-se alguns serviços desenvolvidos pela plataforma Invalley:

- OXT Urbanismo, Solar Ferrabraz – foi desenvolvido um conjunto de ações de identidade visual, material gráfico e *show room* para o novo empreendimento, assim como, o reposicionamento da OXT na internet.
- S.O.S Bikini – a partir de uma consultoria de design para desenvolvimento da experiência da marca S.O.S Bikini em um novo ponto exclusivo no Shopping Iguatemi de Porto Alegre, a Invalley desenvolveu o material interativo e as ações do novo ponto de venda em um projeto integrado. Além do projeto de experiência do quiosque também foi realizado todo o desenvolvimento de e-commerce, embalagens e projetos promocionais, *like-store* e redes sociais, além da remodelação da identidade visual.
- Grupo Setti – referência desde 1974 em produção e comercialização de navalhas e matrizes para estampas de calçados procurou a Invalley para reposicionar a marca no mercado. A empresa foi uma das pioneiras na inserção dos processos de CAD/CAM e Centro de Usinagem na região e busca cada vez mais inovar em seus processos, produtos e serviços.
- ABS (Advanced Business Solutions) – a empresa procurou ajuda da Invalley para reposicionar sua marca no mercado e desenvolver ações de identificação, melhoria e marketing de produtos.
- BlendCoworking – procurou ajuda da Invalley para desenvolver uma nova identidade visual para seu escritório
- Workshop de Design *Thinking* – por iniciativa da Invalley foi realizado um workshop de design *thinking* com o tema lixo: descarte, reciclagem e separação. Este teve a participação de 25 profissionais de diversos setores e empresas da região metropolitana, que abordaram soluções inovadoras em serviços, novos negócios, produtos e soluções. (MATERIAL DOCUMENTAL, (<http://www.invalley.com.br/blog/>), 2013).

Conforme dados da pesquisa documental e destacados na entrevista pelo articulador, a plataforma Invalley proporciona experiências interligadas que se estendem por várias tecnologias, plataformas e meios de comunicação como *web*, *mobile*, design gráfico, produtos e serviços, atendendo vários segmentos da área industrial, incluindo produtos de consumo, telecomunicações, mídia, saúde, energia, entretenimento, educação, varejo e logística, conforme ilustra a figura 20 a seguir:

Figura 20 – Experiências oferecidas pela plataforma Invalley



Fonte: Material Documental, 2013.

Apesar de a plataforma trabalhar nas duas áreas: consultoria de design e a aplicação prática, ela necessita de profissionais da área técnica para realizar os projetos de consultoria; com isso, também surge demandas em projetos de aplicabilidade prática, os tradicionais projetos de design como: um produto, um *site*. “A gente faz, mas antes se tenta reverter para a área de consultoria”, diz o articulador.

Surge um projeto para desenvolvimento de um produto, na parte de pesquisa, de ideação, vai surgir um grande volume de informações que a empresa pode utilizar para todas as áreas da empresa e, também, para a parte estratégica de posicionamento do negócio. Ou até mesmo mudar um produto que ela está desenvolvendo. No entanto, a ideia de criar novos negócios também faz parte do portfólio de trabalho da plataforma Invalley, pois a grande maioria das empresas busca uma empresa de design só na hora que o negócio já está pronto, ou que o produto já está no mercado ou que já tem uma ideia de produto. Contudo a função da plataforma Invalley, através da consultoria, é verificar toda essa parte: desde a

necessidade até a viabilidade do produto e do negócio, tudo com pesquisa centrada no usuário (ARTICULADOR 2, 2012).

Para trabalhar dessa forma os gestores da plataforma uniram vários conceitos de design *thinking*, relacionado ao design colaborativo, redes coletivas e uma mediação, em que as empresas buscam conhecimento fora e trocam entre si esses conhecimentos.

Assim, a plataforma começa a trabalhar, não diretamente naquilo que o empresário vem buscar, mas numa análise geral da empresa. Por exemplo, uma empresa que quer produzir um calçado infantil, a plataforma vai estudar o usuário, todo o contexto e, a partir disso, a plataforma vai propor uma ideia para o calçado infantil, pois, no processo de ideação podem surgir muitas outras ideias de outras concepções de projetos. No entanto, a plataforma entrega o projeto finalizado, com todas as demandas de ideias.

As empresas, contudo, ainda têm receio de trabalhar dessa forma, com um investimento aberto, relata o articulador em entrevista. Em virtude disso, é muito difícil desenvolver projetos inovadores, principalmente se a empresa apresentar restrição de projeto, de público ou até mesmo de valores. Para amenizar esse tipo de problema, os gestores da plataforma têm uma média de valor de projeto, mas nem sempre a equipe de projetos se prende a isso. Porque, se surgir uma ideia boa e inovadora, essa também é encaminhada para o cliente, ele não precisa investir nela agora, mas ele tem a ideia.

De modo geral, a plataforma costuma fazer isso: entrega o produto, a pesquisa da parte do usuário, a ideação proveniente da parte de criação e o projeto final já com o desenho técnico, a descrição dos materiais (que é a parte tradicional de design), relata o articulador.

Além de conhecer o trabalho realizado pela plataforma, sob o olhar do articulador, o presente estudo foi em busca de relatos dos empresários e designers que colaboram e compartilham projetos de inovação com a plataforma Invalley.

Referente ao empresário, esse provém de uma heterogeneidade de segmentos de mercado, conforme visto anteriormente. Já o designer e demais profissionais, tem como objetivo contribuir para com o desenvolvimento dos projetos de inovação solicitados à plataforma.

O profissional entrevistado, da área de design, é formado em *marketing* e especialista em gestão estratégica e inovação e atua no desenvolvimento de projetos de inovação e design junto à plataforma Invalley.

O objetivo do designer, junto à plataforma, além de desenvolver a parte técnica de observação nas dependências da empresa contratante, participar do processo de ideação e acompanhar a implementação de projetos. “No decorrer dos processos de mediação e ideação

trabalha-se em conjunto, ninguém corta a ideia de ninguém e ninguém fica dono da ideia, todos criam em conjunto” (DESIGNER 2, 2013). Na visão do designer entrevistado, através de sua contribuição, com ideias mais técnicas, consegue-se mais viabilidade, principalmente, na fase inicial: a fase de observação.

Os demais designers e profissionais que colaboram com a plataforma são oriundos da região do Vale dos Sinos e região Metropolitana de Porto Alegre, assim, como os empresários que solicitam serviços à plataforma. No caso do empresário entrevistado, este é oriundo da região do Vale dos Sinos e dispõe de uma microempresa de prestação de serviços: um escritório compartilhado, que é um escritório de *coworking*.

O trabalho desenvolvido pelo empresário é voltado para a prestação de serviços, em que um grupo de pessoas está inserido num contexto profissional, dividindo espaços, aspectos financeiros, aspectos pessoais e profissionais e questões ambientais, tornando-o um ambiente profissional e social ao mesmo tempo.

Mediante os projetos solicitados pelo empresário (um produto novo, um serviço, uma divulgação de um produto já existente, uma campanha, etc.), o designer, juntamente com demais profissionais da equipe de projeto, irá trabalhar com o objetivo de encontrar outras oportunidades, além daquilo que foi solicitado. “A nossa estratégia é resolver o problema que ele veio buscar inicialmente, mas entregamos muito mais do que isso” (DESIGNER 2, 2013). Às vezes, no decorrer do processo de observação, encontram-se outras oportunidades; no entanto, no relatório que é entregue ao empresário, consta um arsenal de oportunidades que ele vai poder investir, quando quiser ou puder, corrobora o designer.

O empresário entrevistado também mencionou o contexto citado acima e destaca: “às vezes, tem ideias de melhorias que exigem um baixo investimento e que dão para fazer na hora, outras requerem investimentos maiores, que dependem de um planejamento a médio e longo prazo” (EMPRESÁRIO 2, 2012). Dessa forma, o designer acredita que a inovação começa pelas pequenas coisas, aos poucos e nos detalhes e, no conjunto dessas ações, a empresa estará realmente inovando.

O empresário entrevistado tem como principais clientes pequenas empresas de diversos segmentos oriundas da região do Vale dos Sinos. E os projetos de inovação, design e da área criativa solicitados por essas pequenas empresas são encaminhados para a plataforma Invalley.

Como se trata de uma prestadora de serviços, para solicitar os serviços da plataforma e usufruir dos trabalhos técnicos de design, o empresário necessita de demandas, que são geradas pelos seus clientes. No entanto, o escritório não tem nenhum plano sequenciado para

disponibilizar projetos à plataforma Invalley, pois esses dependem de demandas de projetos dos clientes.

A introdução do designer no contexto estratégico da empresa ainda é uma prática nova. Para tentar introduzir o design e começar a plantar a sementinha do design nas empresas, a plataforma Invalley convida sempre os profissionais das empresas para participar dos projetos. Essa prática contribui para o desenvolvimento dos projetos, pois quando surgem perguntas essas podem ser discutidas e diretamente encaminhadas para a gerência da empresa. Além dos profissionais oriundos das empresas, também são convidados especialistas no assunto para participar dos projetos, que são os profissionais cadastrados na plataforma.

A plataforma Invalley dispõe de estratégias para almejar novos negócios e expandir sua aplicabilidade. Inicialmente, a plataforma está moldando o negócio para tentar se adaptar ao mercado, buscando maior aceitabilidade da metodologia de trabalho junto às empresas da região. E a aceitabilidade dos métodos de trabalho é mais visível em empresas novas (aquelas que estão há poucos anos no mercado).

A gente observa que consegue entrar em empresas muito grande e apresentar nosso negócio com muito mais facilidade do que nas empresas tradicionais porque a proposta é nova. Mas essas empresas ainda têm receio de investir em uma proposta nova, no entanto, acredita-se que com uma quantidade maior de *cases*, seja muito mais fácil (ARTICULADOR 2, 2012).

Outra estratégia que está sendo implementada para expandir sua aplicabilidade é não ser tão inovador para conseguir mostrar o trabalho da plataforma e, a partir do primeiro trabalho, cria-se um vínculo e uma credibilidade, o que possibilita a inserção de outros trabalhos, relata o articulador. “Nós buscamos novos resultados para as empresas na diferenciação de seus produtos e serviços, assim como mostrar como podemos oferecer novas oportunidades de negócio”. (MATERIAL DOCUMENTAL, 2013).

Ao ser questionado sobre as estratégias utilizadas para desenvolver trabalhos solicitados pelos empresários, o designer respondeu que se espelha no trabalho realizado pela IDEO, que ele considera uma das maiores empresas que trabalha com design *thinking*. “Para tanto adaptamos essa metodologia para o Brasil e para as condições da plataforma Invalley, adaptamos o conceito de rede e mediação para viabilizar projetos, usando o mesmo nível de pessoas, que aos poucos vai sendo aprimorado” (DESIGNER 2, 2013).

Com relação a essas estratégias, o articulador da plataforma salienta que o objetivo é aplicar a mesma metodologia utilizada pela IDEO, o design *thinking* e, com isso, trazer essa

metodologia de trabalho aplicada no exterior para o Brasil e obter resultados positivos em projetos de inovação e design elaborados pela plataforma Invalley.

4.2.2 Síntese do Domínio

A caracterização da plataforma depende do domínio e abrangência de seu trabalho para com os atores envolvidos. No caso da plataforma Invalley, o domínio e abrangência da plataforma consolidam-se na região metropolitana de Porto Alegre, ou seja, o trabalho da plataforma tem uma abrangência local.

As principais ações direcionadas pela plataforma são prospectadas de sua sede instalada junto à Hamburgtec, localizada em Novo Hamburgo – RS, para interagir com designers e empresários da região metropolitana, com foco nos produtos e serviços disponibilizados pelo projeto.

Prefere-se trabalhar com empresas por proximidade geográfica e empresas em que se observa que já tem uma filosofia da metodologia de projetos. Portanto, temos buscado empresas novas e com profissionais da área de pesquisa e pós-graduação, justamente, para podermos mostrar essa ideia e, para que essa nova empresa comece a implementar a filosofia de projetos de design, também, na sua própria empresa (ARTICULADOR 2, 2012).

Nesse contexto, observa-se que a plataforma Invalley dispõe de ações para interagir com empresas locais e incentiva esse tipo de ação, mas não faz restrições quanto ao porte da empresa: micro, pequena, média ou grande empresa.

O empresário entrevistado também não faz nenhuma restrição quanto à usabilidade de serviços e/ou profissionais locais. Mas, por ser uma empresa prestadora de serviços em nível local, o empresário incentiva o empreendedorismo em pequenas empresas, pois, na visão dele, as mesmas deixam a economia local mais residente.

Para o designer entrevistado, essa diversidade de profissionais oriundos de várias áreas, que contribuem no processo de ideação, proporcionam ações efetivas para interagir com empresários, demais designers e outros profissionais e contribuem para despertar demandas de projetos para a plataforma. Geralmente, para a região do Vale dos Sinos, são desenvolvidos projetos mais específicos de design, “eles não entram muito na parte de inovação” (DESIGNER 2, 2013).

Quanto ao designer entrevistado, esse também não faz nenhuma restrição ou seleção de projetos locais. Normalmente, os empresários da região, principalmente o coureiro calçadista, é muito resistente à inovação: "participo de acordo com a demanda de projetos

solicitados à plataforma, que geralmente é local (Vale dos Sinos) e da região metropolitana de Porto Alegre, mas também, atende-se empresários de outras regiões do estado” (DESIGNER 2, 2013).

Quando questionado sobre a relação e experiência de projeto com outras plataformas, ele respondeu que desenvolve alguns projetos de programador e *softwares* para outras plataformas e agências de publicidade, algumas delas localizadas em São Paulo.

Quanto à relação com outras plataformas, a Invalley acompanha o trabalho realizado pela OpenIDEO, que é uma plataforma de inovação aberta, voltada para resolver grandes desafios para o bem social, em que o processo de interação e cooperação é realizado de forma *online* com o objetivo de enfrentar desafios globais significativos.

A OpenIDEO coloca uma problemática ou oportunidade de projeto e as pessoas vão criando, onde uma pessoa coloca sua ideia e outra pessoa complementa essa ideia. É uma forma mais indireta de desenvolver projetos. Posteriormente são avaliadas quais ideias vão para a etapa de desenvolvimento do projeto. Parece que é um processo mais interativo, algo mais lúdico (ARTICULADOR 2, 2012).

Em alguns momentos, de acordo com a problemática apresentada, a plataforma Invalley, assim como seus profissionais avulsos, compartilham ideias com o trabalho realizado pela OpenIDEO.

Além dessa relação, a Invalley mantém uma relação com a plataforma Coworking Brasil, que é um escritório colaborativo, que casualmente vem ao encontro das metodologias de trabalho da Invalley. Essa relação já proporcionou a realização de trabalhos em conjunto, pois a Coworking Brasil dispõe de vários profissionais alocados junto ao escritório, bem como o aluguel de espaços para realização de trabalhos presenciais colaborativos, o que proporciona agilidade e rapidez para com o processo de projeção. “Esses profissionais cooperam com a plataforma Coworking Brasil, são profissionais de empresas que não querem um escritório fixo, ou são profissionais avulsos, e, lá você consegue reunir pessoas com uma metodologia de trabalho coletivo” (ARTICULADOR 2, 2012).

Apesar de manter uma relação efetiva com a plataforma Invalley, o empresário utiliza outra plataforma similar existente, de nível nacional. Assim como a plataforma Invalley, o empresário também usufrui de serviços oferecidos pela plataforma Coworking Brasil.

É desse esforço, desse momento de interação e colaboração, que esta plataforma se torna um recurso dinâmico para enfrentar os desafios globais significativos.

4.2.3 Síntese da Interação Projetual

Na plataforma Invalley, as propostas de projeto são geradas através de contato direto com os empresários, relata o articulador em entrevista. Conforme mencionado anteriormente, como a plataforma não disponibiliza de um departamento comercial, nem mesmo de vendedores para fazer contato com as empresas, esse trabalho é realizado pelos próprios proprietários.

A disponibilidade de projetos para designers e outros profissionais é realizada através da contratação de pessoal, em que os mesmos são selecionados de acordo com a demanda de projeto. Além da contratação individual de profissionais para interagir com os projetos delegados à plataforma Invalley, também são contratadas empresas, por exemplo, de publicidade, escritórios de arquitetura.

Com isso, observa-se que o processo de projeto é fechado e gerenciado pelos articuladores da plataforma. O processo de cooperação acontece com aquele grupo de pessoas selecionadas para conduzir o projeto. E esse processo de projeto, até o presente momento, é realizado de forma presencial, junto à sede da plataforma, no qual os clientes também fazem o acompanhamento e, muitas vezes, participam desse processo de cooperação entre distintas áreas.

Quem são os profissionais que a plataforma contrata para realizar o processo de projeto, geralmente, não interessa para a empresa contratante. Algumas empresas estão mais preocupadas com os resultados e com o retorno dos investimentos que elas almejam. Mas, aquelas empresas que têm certo entendimento de design *thinking* e design colaborativo, interferem na seleção e contratação de profissionais que vão desenvolver o processo de projeto, pois isso contribui para o valor da inovação (ARTICULADOR 2, 2012).

De acordo com relatos do articulador em entrevista, o processo de projeto decorre da seguinte forma: após a seleção dos profissionais que irão cooperar com o projeto, primeiramente, é entregue um posicionamento da metodologia para conhecimento geral.

Nesse primeiro contato, todos os participantes se inteiram da metodologia de design, de processos de design. Após as visitas e observações a campo, essas informações são compartilhadas em encontros presenciais para dar início ao projeto e a parte de ideação. Posterior ao trabalho de campo, todos os encontros são presenciais, porque o objetivo da plataforma é essa ideia de criação conjunta.

Pela internet, talvez, não teria tanto impacto inovador, teria muito mais ideias de contribuição e não tanto de engajamento de projeto. Temos feito alguns *workshops* de design *thinking* com pessoas que não têm nada a ver com design, pessoas que

nunca tiveram contato e consegue-se resultados muito positivos quando as pessoas estão engajadas num projeto junto, no mesmo espaço físico. E, também, pelo fato de tirar essa pessoa de dentro da empresa e colocá-la num ambiente criativo e livre de qualquer outra influência ou visão de cargo (ARTICULADOR 2, 2012).

Segundo o articulador da plataforma, a ideia é que fora do contexto da empresa seja permitido que as pessoas “viajem” um pouco, principalmente, aqueles profissionais oriundos das empresas contratantes.

Após esse processo de ideação, a função do líder de projeto é sintetizar tudo o que foi discutido e começar a dar forma ao projeto e, para isso, tem conhecimento de prazos, valores e demais informações relacionadas à solicitação efetuada.

O processo de interação no contexto do projeto é realizado pelo articulador (que é o mediador dos projetos), juntamente com a equipe de projeto, designers e demais profissionais das mais variadas áreas (dependendo do tipo de projeto), além de pessoas oriundas das empresas contratantes. Após a fase de observação, esse processo é realizado em conjunto, em que todos expõem suas ideias. Para o designer, essa interação presencial, após o processo de observação a campo, é fundamental para que se possa dar início ao processo de ideação.

Na opinião do empresário, esse processo de interação, fora do contexto da empresa, possibilita que os designers façam perguntas que são óbvias, para quem está no dia a dia da empresa. Quando o designer reestuda aquele contexto, acaba descobrindo novas formas de resolver o problema e, com isso, faz pequenas inovações. “Nós estamos acostumados e usamos os mesmos mecanismos para resolver determinados problemas, portanto, para inovar dessa forma é mais complicado, porque se usa sempre a mesma forma de trabalho” (EMPRESÁRIO 2, 2012).

No primeiro encontro, ao começar a fase de ideação, a equipe de projeto não tem limites. Às vezes, originam 200 / 300 ideias, revela o designer em entrevista. “Muitas delas parecem ser absurdas, impossíveis de adaptar do ponto de vista de quem está dentro da empresa, mas, essas ideias absurdas podem inspirar outras ideias e, com isso, consegue-se abrir a criatividade das pessoas” (DESIGNER 2, 2013). Posterior a esse *braimstorming* o articulador da plataforma, juntamente com o líder de projeto, faz um filtro e seleciona as ideias viáveis para aquele cliente e para as condições que ele tem.

Esse interesse em trazer uma metodologia de design, que é trabalhada no exterior para ser aplicada no Brasil, é o que motivou o designer entrevistado a participar da plataforma e desenvolver projetos de inovação e design, visto que esse tipo de serviço não era desenvolvido na região. “No início tínhamos muita dificuldade se fazer entender pelos

empresários, de entrar nas empresas e vender nossas ideias, hoje com a divulgação nas mídias essa receptividade já melhorou” (DESIGNER 2, 2013).

A metodologia de trabalho, *design thinking*, é o que motivou o empresário entrevistado a procurar a plataforma Invalley: “já conhecia um pouco sobre o tema e queria conhecer mais, para tanto fui fazer um curso, um *workshop* proporcionado pela plataforma, posterior a esse começamos a solicitar serviços” (EMPRESÁRIO 2, 2012).

Devido ao tipo de trabalho desenvolvido pela Invalley, a mesma não dispõe de profissionais efetivos para as demandas de projeto. Para a contratação de equipes de projetos, conforme mencionado anteriormente, existe um banco de dados de profissionais cadastrados de diversas áreas, que são selecionados de acordo com as demandas de projetos. Além desses, a plataforma seleciona outros profissionais externos e, também, das próprias empresas contratantes dos projetos. Esse é o caso do empresário entrevistado: “nós solicitamos serviços para a plataforma Invalley e, no decorrer do processo de projeto, alguns profissionais oriundos da nossa empresa colaboraram com o desenvolvimento do mesmo” (EMPRESÁRIO 2, 2012).

Segundo o articulador da plataforma, em entrevista, as equipes de trabalho são configuradas de acordo com a demanda de projeto e as habilidades necessárias para elaboração daquele projeto.

A gente avalia as habilidades necessárias e o orçamento disponível para realização do projeto: quanto mais pessoas na equipe, mais horas de trabalho, mais caros vão ficar os projetos. Geralmente faz um projeto com uma equipe de três a oito pessoas. Mas, quanto mais pessoas, mais chances de os projetos serem mais inovadores (ARTICULADOR 2, 2012).

Também são configuradas equipes de projetos unindo várias áreas, por exemplo: design gráfico, tecnologia, *hardware*, internet, redes sociais. “Observa-se que tem poucas empresas que fazem isso, ou talvez nenhuma, por exemplo, desenvolver um projeto que une uma parte de tecnologia, de internet, redes sociais e publicidade e, essa base já entra no contexto do design estratégico” (ARTICULADOR 2, 2012).

Até porque, uma empresa não consegue ser inovadora apenas com um produto, é necessário ter um ponto de venda, ter o produto na internet, ter uma marca. Isto é, são vários itens que vão deixar a empresa inovadora, revela o articulador em entrevista. “É isso que a gente está tentando fazer também, através da interação de vários profissionais em um único projeto” (ARTICULADOR 2, 2012).

Conforme relatado em entrevista, o empresário continua usufruindo os serviços oferecidos pela plataforma. E, frequentemente, existem projetos que o empresário solicita

auxílio para a plataforma Invalley: “frequentemente a gente conversa, troca informações, verifica o que pode ser feito, encaminha demandas um para o outro” (EMPRESÁRIO 2, 2012).

O designer entrevistado participou da maioria dos projetos de inovação e design desenvolvidos pela plataforma Invalley. Segundo ele, na primeira fase do projeto todos os integrantes da equipe trabalham juntos. Na primeira fase, 30% é de responsabilidade da equipe interna da plataforma e 70% é desenvolvido por profissionais externos. “Na equipe de projeto, sempre temos um profissional interno da plataforma, mas damos preferência para profissionais externos” (ARTICULADOR 2, 2012). E os projetos realizados para pequenas empresas, que têm um custo menor, geralmente são desenvolvidos somente pela equipe interna da plataforma, complementa o articulador.

Já na segunda fase do projeto, que é a parte de implementação, geralmente esse trabalho é realizado pela equipe interna da plataforma. “É fundamental acompanhar diretamente a fase de implementação, observar o que está acontecendo, não deixar passar nenhum detalhe importante que possa interferir no resultado final do projeto” (ARTICULADOR 2, 2012).

Quando perguntado sobre a restrição ou preferência em trabalhar com MPE's, o articulador da plataforma respondeu em entrevista que “prefere trabalhar com empresas por proximidade geográfica e empresas que já têm uma filosofia da metodologia de projetos, independente de ela ser uma pequena, média ou grande empresa” (ARTICULADOR 2, 2012).

4.2.4 Síntese da Cooperação

Conforme já descrito anteriormente, a cooperação é uma relação baseada na cooperação entre pessoas ou organizações, que busca atingir objetivos comuns através da utilização de métodos consensuais.

Essa cooperação é visivelmente percebida no trabalho realizado pela Invalley e, também, no Polo de Tecnologia onde está instalada a plataforma. Segundo relato do articulador, as equipes de trabalho para elaboração e implementação de projetos da Invalley são estruturadas de acordo com o banco de dados existentes: 250 profissionais oriundos de diversas áreas. Dependendo do tipo de projeto desenvolvido pela plataforma, a mesma usufrui de parcerias fixas: “temos alguns parceiros fixos na área de *web*, engenharia, publicidade, produção de conteúdo e, também, alguns profissionais da área de arquitetura” (ARTICULADOR 2, 2012).

Até mesmo aqui, no Polo de Tecnologia, nos possibilitou a parceria com outros profissionais. Aqui tem uma rede de empresas do mesmo segmento, mas que se complementam, por exemplo: empresas de *software*, de *web*, de *hardware*, de publicidade. Isso nos possibilitou essas parcerias e trocas entre empresas, principalmente por ser profissionais já conhecidos do mercado, por exemplo, quando uma empresa quer desenvolver um projeto e não possui demanda específica, eles também nos contatam, com isso está acontecendo uma cooperação mútua entre as empresas instaladas no Polo de Tecnologia de Novo Hamburgo (ARTICULADOR 2, 2012).

Além dessas parcerias fixas, a plataforma Invalley está tentando estruturar uma cooperativa de profissionais: “isso já existe em algumas áreas e a gente está tentando estruturar na área criativa, mas a estruturação também depende dos profissionais, devido aos custos de implantação” (ARTICULADOR 2, 2012). A organização através de uma cooperativa facilitaria a contratação de profissionais para desenvolver trabalhos junto à plataforma Invalley, principalmente, referente à remuneração desses profissionais.

Para a contratação de profissionais avulsos, os mesmos precisam portar nota fiscal. E a plataforma Coworking Brasil tem profissionais que são interessantes e que podem contribuir de forma individual com os projetos da Invalley, principalmente porque esses profissionais têm histórico de projetos e credibilidade no mercado (ARTICULADOR 2, 2012).

Com relação ao cliente, a plataforma Invalley não faz nenhuma exigência e/ou competência para a solicitação de serviços, “todos os projetos solicitados à plataforma foram desenvolvidos com muita ênfase” (EMPRESÁRIO 2, 2012). Mas, o empresário já observou que a plataforma Invalley se utiliza de alguns critérios para identificar se uma pessoa ou empresa pode ou não ser sua parceira. Da mesma forma, a Invalley também não faz exigências quanto à fidelização.

Conforme observado pelo empresário entrevistado, para os designers e demais profissionais que cooperam com a plataforma é solicitado habilidade e competência para interagir com a mesma. Na visão do designer entrevistado: “a maior competência exigida pela plataforma é saber o que é inovação, entender como funcionam os processos de inovação e estar “atenado” nas coisas novas que estão acontecendo, além de ser criativo, saber expressar suas ideias e saber observar” (DESIGNER 2, 2013). Mas não é solicitada fidelização e rotina de participação nos processos de projeto.

Segundo o articulador da plataforma, esse tipo de colaboração é atrativo para profissionais qualificados que acreditam que tenham capacidade de resolver problemas de design e inovação e, também, para empreendedores de pequeno ou grande porte. Através

dessa cooperação, essas empresas têm acesso a projetos de inovações que podem proporcionar o desenvolvimento das mesmas.

O empresário entrevistado também compartilha dessa ideia. “Esse tipo de cooperação é interessante para proporcionar inovação e desenvolvimento para micro e pequenos empreendedores” (EMPRESÁRIO 2, 2012).

Observo que o objetivo do espaço é auxiliar no desenvolvimento da economia local. Eu acredito que isso acontece com mais força quando se trabalha com as pequenas iniciativas, fortalecendo o pequeno empreendedor, inserindo ele num grupo aonde ele vai poder ouvir e ser ouvido. E, ao falar e ouvir, ele vai se tornar mais forte, a chance dele ter sucesso é maior e isso deixa a economia mais residente (EMPRESÁRIO 2, 2012).

Na visão do empresário, essa modalidade de negócio é fundamental, pois deixa de lado as premissas que o capitalismo trouxe com o individualismo, em que uns ganham muito e outros não. “E essa economia colaborativa é um resgate de nossas origens, que é se juntar para chegar a um objetivo comum, onde todos ganham, todos contribuem e todos aprendem” (EMPRESÁRIO 2, 2012). E complementa, afirmando que se esse processo colaborativo tivesse acontecido antes, muitos dos problemas graves que a economia enfrenta hoje, não estariam tão avançados.

Para o designer entrevistado, essa nova modalidade de negócio e esse processo de cooperação em rede, realizado pela plataforma Invalley, tem como ponto positivo a multidisciplinaridade de profissionais oriundos de diversas áreas.

Acho isso muito bom, porque cada um tem uma visão diferente do que está acontecendo: do projeto, do contexto, da empresa e das possíveis soluções, faz-se perguntas que para alguns profissionais podem ser óbvias e para outros passam batido. Reestudando tudo isso se encontra oportunidades bem legais, que normalmente tem um problema e resolvendo aquele problema, provavelmente, poderá estar inovando. E para nós, quanto mais problemas, melhor (DESIGNER 2, 2013).

Segundo relato do empresário, em entrevista, ele recomenda esse tipo de serviços para MPE's, pois essa junção de grupos em prol de um objetivo comum contribui com o desenvolvimento da economia local, tornando-a mais residente. E esse movimento colaborativo faz parte da humanidade.

Já o designer entrevistado, também recomenda esse tipo de serviço para MPE's, mas em alguns casos, em função do custo da equipe de profissionais capacitados para elaboração

do projeto, somado às horas de acompanhamento e implementação do mesmo, talvez para uma micro empresa o valor é muito alto.

Para atender micro empresas, a plataforma trabalha com uma equipe de projeto interna, pois geralmente são projetos mais rápidos e mais focados no contexto do design, corrobora o articulador da plataforma. “Temos alguns clientes que têm negócios bem interessantes e inovadores e são empresas bem pequenas; nesse caso, a plataforma adapta os projetos para que o empresário tenha condições de arcar com os custos e, com isso, facilitar a inovação dele” (ARTICULADOR 2, 2012).

Com relação às práticas gerenciais da plataforma Invalley, o empresário entrevistado salienta que em relação à condução dos projetos compartilhados é muito bom. Mas, não tem um conhecimento muito aprofundado da metodologia de gestão para dar maiores detalhes. E o designer, em entrevista, considera que a plataforma é bem gerenciada e bem funcional.

Para o empresário, de modo geral, isso é um trabalho muito positivo. E considera a rede, formada por profissionais de diversas áreas, o ponto forte e diferencial do processo de desenvolvimento de projetos de inovação da plataforma Invalley. Para ele, os profissionais que participam dos processos de cooperação “tornam-se profissionais multidisciplinares, à medida que você vai entendendo a realidade de várias áreas de vários mercados” (EMPRESÁRIO 2, 2012).

Já o designer entrevistado considera como ponto forte da plataforma, os desafios de não conhecer o produto ou a empresa para a qual irá desenvolver o projeto. Estuda-se o negócio do zero e, no processo de observação, fazem-se todas as perguntas novamente e isso aumenta o potencial do projeto deixando mais rica a parte de observação (DESIGNER 2, 2013).

Outro ponto forte da plataforma, também relacionado à rede de cooperação, na visão do designer, é a diversidade e a qualidade do ponto de vista das pessoas que compõem as equipes de projetos. “Temos alguns estudantes de mestrado e até de doutorado que integram as equipes de projetos e esses profissionais têm o conhecimento que precisamos” (DESIGNER 2, 2013). Para o designer, é sempre bom trabalhar com mais pessoas e com visões diferentes; às vezes, nesses projetos, surgem outras ideias que a plataforma pode desenvolver internamente, além de estratégias de projetos.

E como ponto fraco, o empresário destacou a adaptabilidade quanto ao processo colaborativo. “Tem pessoas que não se adaptam, por ser um local aberto e de compartilhamento de ideias” (EMPRESÁRIO 2, 2012).

Na visão do empresário entrevistado, esse tipo de processo colaborativo auxilia para desenvolver novos produtos e novos serviços no mercado, bem como auxilia o desenvolvimento de pequenas empresas, tornando-as mais residentes.

Você recebe *feedback* de várias pessoas, recebe ideias diferenciadas de acordo com o ponto de vista de cada uma e, como é um ambiente profissional, esses profissionais são mais sinceros com os *feedbacks* que vão dar. Não é um amigo falando para um amigo sobre a ideia de projeto, é um profissional, com isso, a qualidade dos *feedbacks* é maior (EMPRESÁRIO 2 2012).

Observa-se que essa qualidade de profissionais reflete na qualidade do processo de colaboração, o que facilita o processo de ideação e inovação. E é um segmento de negócio que vem crescendo, principalmente na Europa e Estados Unidos, corrobora o empresário.

Na visão do designer entrevistado, esse processo colaborativo ajuda a lançar produtos, serviços e novos negócios no mercado. “Às vezes, o empresário tem um projeto interessante, mas faltam alguns detalhes e melhorias; nesse caso, a equipe de projeto da plataforma vai organizar e colocar em prática essa ideia para que ele tenha um melhor aproveitamento com o lançamento do produto ou serviço” (DESIGNER 2, 2013). E a plataforma Invalley entrega o projeto e acompanha a execução dele.

Para fomentar o design, os estímulos que a plataforma adquire vão muito além de promover a inovação através do design. A plataforma Invalley tem a finalidade de divulgar a ideia de design estratégico e design conceitual, tanto dentro de empresas, quanto em palestras e *workshops*. “Estamos tentando fazer alguns vídeos para colocar na internet, investir nessa parte comercial, com o objetivo de vender essa ideia” (ARTICULADOR 2, 2012). Mas, para dar conta da parte comercial, é necessário ter uma pessoa que entenda do negócio e da metodologia de design.

É necessário que seja uma pessoa oriunda da área do design e que tem uma base de conhecimento em projetos, em design estratégico, design *thinking* e, também, de finanças. Além disso, é necessário que tenha a cultura da nossa empresa, para explicar e tentar vender. Com isso temos um pouco de dificuldade para achar essas pessoas (ARTICULADOR 2, 2012).

Na visão do articulador da plataforma, esse processo tem dado certo com consultores, pois este tem uma característica muito interessante: “ele sabe qual é o problema da empresa porque ele está dentro da empresa e é isso que precisamos fazer: colocar pessoas dentro da empresa” (ARTICULADOR 2, 2012). E, conhecendo a

metodologia de trabalho da plataforma Invalley, ele saberá o que a mesma poderá fazer para resolver o problema.

Então, estamos tentando aproximação com consultores e tentando expandir financeiramente para fazer investimentos na parte de divulgação, comercial e estrutura física. Além de investir em projetos próprios, algo que já está sendo realizado, e em breve o objetivo é ter mais projetos próprios do que para empresas. Com isso, consegue-se escalar prestação de serviços, fazer contratações e desenvolvendo a aplicabilidade prática dos projetos (ARTICULADOR 2, 2012).

Com projetos próprios, a plataforma Invalley pretende atender outras áreas e, através dessas, ter *cases* próprios para usar em divulgações futuras. Segundo o articulador, o próprio desenvolvimento de projeto seria mais simples: conhecemos a metodologia, estuda-se a área e faz-se o projeto para essa área. “Mas, para isso, é necessário capital de giro para manter a estrutura da plataforma” (ARTICULADOR 2, 2012).

Como estratégias para expandir os negócios, conforme mencionado anteriormente, a plataforma está analisando a possibilidade de investir em aplicativos de gestão para *smartphone*, com isso a interação e o processo de projeto poderão ser realizados de forma digital. Além da praticidade de interação entre a equipe de projeto, esse aplicativo facilitará o processo de gestão de equipe.

Através desse aplicativo, a plataforma Invalley planeja escalar ideias de projeto e, futuramente, disponibilizar mediadores e líderes de projetos em outros estados que, distantes da sede, esses profissionais possam conduzir projetos. Para isso, a plataforma planeja investir muito mais em profissionais mediadores e líderes de projetos, que tenham conhecimento da metodologia e que tenham conhecimento em mediar projetos (ARTICULADOR 2, 2012).

Com isso, a plataforma, além de executar o processo de cooperação de forma presencial, irá interagir de forma digital, através de uma rede de cooperação.

4.3 DISCUSSÃO

Ao analisar detalhadamente as características de cada plataforma, observa-se que são projetos com objetivos diferentes; no entanto, não foram realizadas comparações entre as duas plataformas e sim uma investigação do contexto em que se inserem. Dessa forma, a pesquisa representa uma fonte de conhecimento dessa modalidade de negócio.

O quadro 6 resume as características das plataformas estudadas, subdividida nos quatro critérios que orientam a análise. Logo em seguida, as plataformas serão discutidas descrevendo singularmente cada um desses critérios.

Quadro 6 – Características das plataformas

Critérios de análise	Projeto Maestro	Invalley Inovação e Design
Negócio e oferta	<ul style="list-style-type: none"> - Não tem estrutura física - Oferecer o melhor custo benefício de design de comunicação para empresas de qualquer localidade, com bons profissionais e qualidade. - É apenas um projeto que articula com designers e empresários. - É uma rede aberta, de inovação aberta. - Tem a identidade visual como o principal produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - É uma empresa registrada com estrutura física, que dispõe de um espaço físico para desenvolver design colaborativo através de uma multidisciplinaridade de profissionais. - Tem foco no design <i>thinking</i> e no design centrado no usuário. - É orientada para médias e grandes empresas. - Trabalha o conceito de design e estratégias de design. - É um negócio que se mantém sustentável através de projetos realizados. - Tem a consultoria como o principal produto.
Domínio	<ul style="list-style-type: none"> - A plataforma dispõe de relações locais, regionais, estaduais e nacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho realizado pela plataforma abrange domínio local e regional.
Interação projetual	<ul style="list-style-type: none"> - Toda a interação é realizada via rede de internet. - Não são realizados encontros presenciais 	<ul style="list-style-type: none"> - A interação para estruturação de projetos é realizada em encontros presenciais. - No processo de projeto não é utilizada a rede internet como parte do processo. - Os projetos são focados em consultoria e design e também na aplicação da consultoria.
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Qualquer pessoa pode participar e contribuir com os projetos. - Tudo é feito automaticamente pelo cliente dentro do site; o articulador recebe a proposta, lança na rede e a rede devolve os projetos, ou seja, o cliente entra com o problema e a rede de designers mostra a solução. - O processo de projeto, as interferências e os resultados são compartilhados por todos os envolvidos, todo o processo é totalmente aberto. Mas, cada designer apresenta a sua proposta, vence quem apresentar a melhor proposta. - É uma colaboração competitiva e uma competição colaborativa ao mesmo tempo. - São 337 designers cadastrados. E não tem nenhum critério de seleção, qualquer pessoa pode contribuir com as propostas de projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os profissionais são contratados de acordo com a demanda de projeto. O banco de dados tem 250 profissionais já selecionados, todos com graduação ou pós-graduação. - Os líderes de projetos são pessoas oriundas da empresa. - Os projetos são criados em conjunto, compartilhando e construindo a partir da ideia do outro. - Desenvolve projetos colaborativos envolvendo pessoas da empresa e profissionais externos. - Divulgar essa ideia de design mais estratégico e design mais conceitual.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os objetivos propostos, destacam-se algumas discussões relevantes que foram observadas no decorrer da análise das pesquisas realizadas junto às plataformas de design, dentre elas: conceito de plataforma; domínio e abrangência; dinâmica de interação existente nas plataformas; formas de relação e interação; plataformas de design; liberdade criativa.

Ao analisar as pesquisas realizadas no Projeto Maestro e Invalley observou-se que as duas plataformas apresentam diferentes **conceito de plataforma**.

O Projeto Maestro é uma plataforma de livre contato entre empresas e designers, mediada pelo articulador e suportada pelas novas tecnologias. Oferece design de comunicação para clientes que não têm acesso a este serviço em função de preço e região geográfica de localização. Proporciona uma primeira experiência de design para empresas que, até então, não investiram em design. Seu público são MPE's que começam a se interessar por design. Para esses, o Projeto Maestro oferece os serviços de uma rede de profissionais cadastrados na plataforma. O ambiente de comunicação entre os atores (articulador, empresário e designer) é a rede de internet, tudo é feito *online*. E o conceito que move o negócio desenvolvido pelo Projeto Maestro é um conceito aplicado à articulação de plataformas de design, pois uma plataforma é um ambiente de interação e reutilização projetado para atingir um domínio de aplicação (ALTIZER, 2002).

Já a Invalley é uma empresa que, através das informações contidas no site, declaradamente se propõe a conectar profissionais, empresas e investidores. No decorrer das entrevistas, porém, observou-se que a Invalley opera de forma muito semelhante a um escritório de design. A conexão entre profissionais, empresas e investidores, de fato, não ocorre por meio de uma plataforma aberta, mas ao longo do desenvolvimento de seus processos projetuais, que são fortemente liderados pelos sócios.

Esses processos são caracterizados por *workshops* colaborativos, em que os funcionários da empresa cliente e profissionais externos são convidados a participar para compartilhar ideias e desenvolver produtos. Dessa forma, os processos são enriquecidos pelo olhar interdisciplinar e interfuncional dos participantes.

Os profissionais, as empresas prestadoras de serviços e os investidores são cadastrados em um banco de dados. Estes atores, que pertencem a diversas áreas e atuam em diversos setores econômicos, são selecionados para participar de uma consultoria de acordo com as exigências projetuais. Nesse sentido, a Invalley pode, efetivamente, ser considerada uma plataforma de design. O conceito que move o negócio é um conceito aplicado na articulação de plataformas de design, pois a Invalley fornece projetos com foco no design e o processo projetual é realizado de forma colaborativa e em conjunto. No entanto, em vez de gerenciar seus contatos *freelance* de forma interna, gerencia-os através de uma plataforma de design.

Nesse contexto, observa-se que a Invalley é um escritório de contatos entre um núcleo de designers e entre fornecedores de serviços profissionais, que fornece projetos de

inovação através do design. Já o Projeto Maestro é uma plataforma de contato entre empreendedores e designers, que interagem entre eles, ou seja, abrange um contato efetivo entre clientes e uma série de fornecedores em competição. Sendo esta uma base para desenvolvimento de projetos.

Com relação ao **domínio e abrangência**, as plataformas pesquisadas desfrutam de relações locais, regionais, estaduais e nacionais. A plataforma Projeto Maestro realiza seu trabalho de forma *online*, não apresentando nenhum tipo de fronteiras, pois prospecta designers e desenvolve projetos para empresários em todo o território brasileiro, sem necessariamente nenhum contato físico. O uso das novas tecnologias para o desenvolvimento de relações remota relativiza a dimensão espacial e a distância geográfica não é um empecilho para o desenvolvimento de projetos.

Já para a Invalley, o domínio e abrangência do seu trabalho consolidam-se na região metropolitana de Porto Alegre, obtendo uma abrangência local. Pois, a operacionalização dos projetos é realizada de forma presencial na sede da empresa e em conjunto, de acordo com a equipe selecionada para desenvolver tal projeto. De acordo com a análise das entrevistas realizadas com articulador, designer e empresário da Invalley, estes incentivam essa prática para contribuir com o empreendedorismo e deixar a economia local mais residente, mas não estão restritos à abrangência local.

Ambos os casos estudados oportunizam a inserção de designers nas empresas situadas nas grandes cidades, bem como nas cidades menores e do interior (onde a concentração de profissionais da área é menor). Através dessa inserção, é possível desenvolver pequenas inovações nos seus processos, produtos e serviços, por meio do design. No caso do Projeto Maestro, através das relações e interações desenvolvidas pela plataforma, é possível fazer a inserção de design em MPE's de diversos segmentos no interior do estado, empresas estas que não usufruem de design, que não dispõem de orçamentos para contratar escritórios de design tradicionais, nem mesmo profissionais qualificados. Dessa forma, os conhecimentos e as competências dos designers podem circular sem restrições geográficas.

Para as MPE's, que sozinhas apresentam dificuldades para alcançar benefícios proporcionados pelo design, Berends (2011) sugere essa interação projetual e a inserção de designers externos que possam atenuar a falta de habilidades e criar soluções para projetos inovadores, pois o envolvimento de designers externos pode contribuir significativamente para o processo de desenvolvimento de uma pequena empresa.

Através da interação projetual, os atores envolvidos nas plataformas compartilham ideias, soluções para problemas, experiências técnicas e conhecimento tácito; além disso, enfrentam dificuldades comuns e buscam soluções conjuntas.

Conforme observado nas relações e interações realizadas pelos casos pesquisadas, o mundo digital favorece negociações diretas para a prestação de serviços para MPME's, qualquer que seja o tipo de serviço ou produto. Castells (2006) lembra que esse é um fato irreversível, que marcará indelevelmente as relações comerciais desde o início de século e será drasticamente acentuado nas próximas décadas em todo o mundo e em qualquer atividade, sem exceções.

O entendimento que se tem com essa referência é que a tecnologia está reformulando os fluxos de trabalho, alterando a maneira como são feitas as comunicações e proporcionando suporte para a tomada de decisões das organizações, ou seja, a tecnologia da informação tem trazido impactos positivos para a economia de MPME's.

Os dois casos analisados evidenciam como as plataformas procuram o desenvolvimento de múltiplas interações, para além da relação entre designer e clientes. E delinea algumas **dinâmicas de interação** identificadas nas plataformas, através das pesquisas.

A Invalley não proporciona dinâmicas de interação pela plataforma, apenas ao longo do processo de projeto. Conforme observado nos depoimentos do articulador e na pesquisa documental, a empresa privilegia o processo. Quando um empresário chega à Invalley para contratar determinados resultados, o articulador da plataforma, além de atender a solicitação do empresário, também oferece um processo de design que permite reinterpretar a capacidade da empresa para obter novas estratégias empresariais e inovação.

Portanto, na Invalley, a interação só acontece com a equipe de trabalho que está focada no projeto a ser desenvolvido. Com isso, se observa que as dinâmicas de interação são presenciais e similares às dinâmicas de interação dos processos de projetos tradicionais, pois a interação parte da equipe de projeto e não da Invalley. Nesse caso, as interações proporcionadas pela Invalley são interações interdisciplinares entre designers e outros profissionais.

Em função das limitações que as dinâmicas presenciais têm, os gestores da Invalley estão sentindo a necessidade de desenvolver um *software* de aplicativo para *smartphone* que permita formas de relação e interação remota. Pois, conforme observado no decorrer das pesquisas realizadas na plataforma, o trabalho remoto é relacionado aos projetos colaborativos.

Com o auxílio de *softwares*, o fluxo de trabalho em rede é mais instantâneo e interativo, transmitindo para os atores envolvidos retornos imediatos de propostas de projetos, que possibilitam sugestões e discussões em tempo real no decorrer de todo o percurso de projeto.

Para o articulador da plataforma, além da praticidade de interação entre a equipe de trabalho, esse aplicativo irá facilitar o processo de gestão de equipe, dos trabalhos realizados, além de orientar e compartilhar a fase projetual. Com isso, a partir da implementação desse aplicativo, a plataforma passa a ter interação.

E essa interação é uma interação de cooperação com os atores que interagem com as plataformas. A melhor maneira de assegurar que o desenvolvimento esteja levando em conta as atividades dos usuários é envolver usuários reais durante o desenvolvimento do mesmo (PREECE *et al*, 2005). Dessa forma, os atores que interagem com o processo projetual podem obter um melhor entendimento das necessidades e dos objetivos dos usuários, o que leva a um produto mais adequado e de maior utilidade.

Já no Projeto Maestro, a interação é feita através da rede em que o articulador distribui e compartilha essas informações com empresários e designers. Todo o processo de interação projetual é realizado através da rede: as propostas de projetos são recebidas de forma *online*, são disponibilizados para os designers através da rede. Os designers retornam os projetos através da rede e os resultados são repassados aos empresários, também através da rede. Tudo é concentrado na rede, bem como o acompanhamento e avaliação desses projetos pelos empresários contratantes e pelo articulador da plataforma.

A partir das análises das pesquisas realizadas, observou-se que o Projeto Maestro apresenta dois tipos de dinâmicas de interação: a dinâmica de concorrência entre os diversos atores e a dinâmica de *feedbacks* do articulador, do empresário e do designer, ou seja, abrir totalmente as informações projetuais.

Observou-se, também, que existe uma interação no decorrer do processo de projeto e existe um processo cooperativo de maneira distinta entre ambas as plataformas. No caso do Projeto Maestro, cada designer analisa o *feedback* do trabalho de outro designer e faz a leitura no seu respectivo projeto. Não é um processo de cooperação em que os atores se juntam e desenvolvem um projeto em conjunto, mas sim um designer se apropria da ideia de outro e a desenvolve. A configuração do trabalho de ambas as plataformas se baseia na disponibilização para a coletividade de uma forma totalmente aberta das informações projetuais, aumentando, assim, as relações e interações projetuais e visando à inovação aberta.

A evolução da *web* possibilitou a criação de espaços cada vez mais interativos, através de redes de interação aberta que proporcionam uma inovação aberta. Com base em Neumeier (2010) e Chesbrough (2010) a inovação aberta refere-se a um fluxo aberto, que utiliza a inteligência coletiva para incorporar novos conhecimentos na empresa. Para que esse objetivo fosse atingido, o Projeto Maestro abre o *briefing* de projeto para todos os designers interessados, sem filtros, conforme mencionado pelo articulador 1 em entrevista.

No caso da Invalley, a metodologia de trabalho utilizada é aberta e está divulgada no próprio site. Segundo o articulador, o segredo não é a metodologia, mas sim, como essa metodologia será aplicada. Através dos depoimentos do articulador 2 observa-se que tirar essas pessoas de dentro da empresa e colocá-las num ambiente criativo e livre de qualquer influência ou visão de cargo permite que as pessoas “viagem” um pouco, principalmente, aqueles profissionais oriundos das empresas contratantes. Para tanto, é necessário ter um mediador que irá articular a aplicabilidade dessa metodologia.

Quem perceber as mudanças e souber usufruir das tecnologias para a criação de espaços interativos, criará um diferencial competitivo e novas oportunidades de mercado. É isso que as plataformas pesquisadas têm como propósito, cada uma com seu nicho de mercado: a Invalley através da metodologia do design *thinking* ajuda as organizações a gerarem competitividade, desenvolvendo projetos de inovação através do design e o Projeto Maestro oferece design de comunicação com qualidade para clientes que não tinham acesso a este, em função do preço e da localização geográfica.

Dessa forma, observa-se que o design se estrutura de diferentes formas em cada plataforma e, embora os conceitos dessa área ainda sejam trabalhados de forma incipiente, é dada importância ao design como **forma de relação e interação** entre os atores para inovar. O Projeto Maestro proporciona uma forma de relação e interação e se posiciona de forma neutra com relação ao processo projetual, ou seja, a plataforma não se envolve diretamente no processo projetual, com exceção de sugerir alguns *feedbacks* no decorrer da fase projetual.

Como o empresário não tem conhecimento de identidade visual, o articulador do Projeto Maestro faz essa leitura técnica do trabalho desenvolvido pelo designer e transmite ao empresário, ou seja, a plataforma opina perante aquilo que está sendo desenvolvido pelo designer e aquilo que está sendo solicitado pelo empresário.

As MPE's podem usufruir das plataformas de design para a inserção de design às empresas que ainda não têm design, pois as plataformas eliminam as distâncias geográficas entre profissionais e MPE's. Esta é uma das formas de relação das plataformas pesquisadas. Para os empresários entrevistados, conforme mencionado anteriormente, a rapidez de resposta

que o trabalho realizado pelas plataformas proporciona, permite afirmar que essa é uma das vantagens desse tipo de serviço bem como a quantidade de propostas que são apresentadas em um curto espaço de tempo.

Observa-se na fala dos articuladores a utilização do design como resposta às oportunidades geradas pelo mercado. E estas conduzem à busca do atendimento das demandas de um mercado consumidor cada vez mais exigente, com rapidez e retorno financeiro para as empresas contratantes. Conforme observado na fala do empresário 1 e de acordo com as necessidades do consumidor nos dias atuais, o aspecto que mais favorece o empresários ao utilizar os serviços disponibilizados pelo Projeto Maestro é a agilidade e rapidez desse tipo de serviço, pois este é assíduo de serviços ágeis, rápidos e de qualidade e considera importante o fato de não necessitar deslocar-se de seu escritório para um escritório de design para encaminhar demandas que são perfeitamente resolvidas através da rede, usando as tecnologias da internet.

Essas características, agilidade e rapidez, também são reconhecidas pelos demais articuladores, designers e empresários entrevistados e são consideradas formas de relação e interação das plataformas. Além da rapidez, esses projetos apresentam uma quantidade de resultados bem maior, ou seja, rapidamente se chega ao número de opções muito elevado, pois a evolução tecnológica oferece mais agilidade e personalização entre os atores que interagem nas plataformas para desenvolvimento de produtos e serviços.

A redução de custos dos processos, produtos e serviços oferecidos pelas plataformas de design é outra forma de relação e interação. O trabalho desenvolvido pelas plataformas, principalmente pelo Projeto Maestro, apresenta um custo mais baixo, em relação a um escritório de design tradicional.

Através dessa prática de trabalho desempenhada pelas plataformas de design, observa-se que não há necessidade de manter toda uma estrutura de profissionais internos, com isso minimizam-se custos, reduzem-se riscos e a equipe é reunida para um determinado período de tempo e depois desarticulada. Isso também possibilita à plataforma escolher as pessoas com as quais quer trabalhar, utilizando o talento mais adequado para atender às suas demandas. Prática essa que é desenvolvida pela Invalley no decorrer do processo de interação projetual.

O fomento do design também pode ser considerado outra forma de relação e interação, pois as plataformas pesquisadas têm dois desafios: instigar o design nesses empresários e fazer com que eles verifiquem que o design pode dar retorno financeiro para a empresa em questão. E os articuladores das plataformas têm o desafio de estimular e

desenvolver essa nova modalidade de negócio que pode ter uma grande demanda no mercado futuro. Ou seja, deverá mostrar resultados nos dois sentidos: num novo modelo de organização e tentar introduzir o design nessas empresas, nesses locais em que ainda não existe.

O articulador da Invalley também compartilha dessa ideia e, além de instigar o design junto aos empresários, tem como desafio ajudar as organizações a gerarem competitividade e valor, desenvolvendo projetos de inovação através do design a partir de práticas de design *thinking*, com soluções rentáveis.

Em relação a um projeto comercial fica inviável, financeiramente, convencer as empresas que projetos de identidade visual são bons e proporcionarão retornos financeiros para o empresário. Em ambos os casos os articuladores das plataformas deverão encontrar aqueles clientes propensos a investir em design. Como encontrá-los e trazê-los para o projeto é outro desafio.

Para o articulador do Projeto Maestro, convencer os empresários não é comercialmente viável, pois demandaria muito esforço, muito investimento, visitas, explicações e sensibilização do empresário e isso iria custar mais do que o custo do serviço. Ao contrário do que diz o articulador da Invalley, através do convencimento do empresário é possível trabalhar novas ideias que originariam pequenas inovações e soluções rentáveis para o empresário. Independente da estratégia comercial utilizada para atrair os empresários, embora os trabalhos sejam realizados de forma incipiente, em ambos os casos a propaganda da plataforma está focada nos resultados dos projetos realizados.

Além de projetos, produtos e serviços, essas plataformas disponibilizam informações e assessoria. Um pequeno empresário de uma pequena cidade do interior que até então não tem acesso a designers pode ter acesso a uma identidade visual sem ter acesso a um escritório de design. Através da plataforma, esse empresário tem acesso a um resultado e a uma série de *feedbacks* múltiplos do articulador e dos diversos designers, o que lhe permite inteirar-se com o design e com designers.

Essa relação deixa de ser uma relação exclusivamente comercial e passa a ser uma relação dialógica, interativa e múltipla entre diversos atores de um sistema de design. Com isso, a dimensão comercial da relação passa a ser relativizada, pois o empresário deixa de interagir apenas com o seu fornecedor e passa a articular também com todos os designers. Por isso, o empresário acaba discutindo design. Nesse caso, o articulador da plataforma deixa de ter a função de fornecedor e o designer passa a ser o fornecedor da prestação de serviço, pois

o articulador fornece apenas a plataforma e intermedia o negócio; deixando, assim, total liberdade para o designer trabalhar.

Com relação às formas de cooperação a consolidação de redes é abordada por Balestrin e Verschoore (2008) como meio dinâmico de integrar competitivamente. Através das respostas apresentadas nas pesquisas, constata-se que ambas as **plataformas de design** estudadas não operam em redes de cooperação interorganizacionais de acordo com os conceitos de Balestrin e Verschoore (2008), pois não preconizam objetivos comuns claramente definidos.

Partiu-se do princípio que as plataformas estudadas eram plataformas de cooperação, mas, estudando os casos, no decorrer do trabalho, percebeu-se que essas plataformas não são tão cooperativas e que também está presente a competição. Com isso, percebeu-se que existem outras formas de as empresas estarem relacionadas: relações e interações genéricas. Porém, na (re)conceituação de plataformas de design, que está sendo exposto, optou-se em não atribuir o conceito de cooperação como determinante e sim, referir-se a este de forma mais neutra: referir-se a este como relação e interação entre os autores que participam das plataformas.

As relações interorganizacionais observadas nos casos estudados são relações entre a organização empresa, com a organização designer e por meio da organização plataforma. E os autores citados acima se referem às relações de redes de cooperação, em que empresas com funções similares se juntam para alcançar objetivos cooperativamente. No entanto, nas plataformas estudadas, observam-se três “empresas” com funções diferentes e objetivos diferentes.

No caso da Invalley, ao transformar conhecimentos de diversos setores da sociedade em soluções rentáveis, atuando na solução de problemas, na geração de novos conceitos, novas ideias, novos negócios e na criação de oportunidades para o cliente, a plataforma se aproxima das relações de cooperação citadas por Balestrin e Verschoore (2008), pois passa a explorar uma dimensão social e não meramente uma relação designer-articulador-empresário.

No contexto da economia, a cooperação é uma relação baseada na colaboração entre indivíduos ou organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns, utilizando métodos mais ou menos consensuais. Métodos esses, que não são claros e definidos no processo de cooperação entre atores das plataformas. Mas Balestrin e Verschoore (2008) lembram que a cooperação opõe-se, de certa forma, à competição. E que as redes de cooperação indicam um caminho alternativo para fazer frente às pressões competitivas em MPE's.

O entendimento que se tem das análises realizadas nas falas dos articuladores observa-se que as plataformas estudadas podem ser tendencialmente distinguidas como plataformas de cooperação: que é o caso da Invalley e plataformas competitivas: que é o caso do Projeto Maestro. Portanto, constata-se que a cooperação se mistura com a competição; resultando, assim, em uma coopetição. E, de maneira distinta e em maior ou menor proporção, essa coopetição é observada em ambas as plataformas pesquisadas.

Na Invalley, em alguns momentos, ocorre um processo de cooperação real. Essa afirmação se justifica com o depoimento do articulador da plataforma: “o processo de projeto decorre sempre em conjunto, sempre compartilhado e construído a partir da ideia do outro” (ARTICULADOR 2, 2012). Essa fala confirma a metodologia de trabalho da plataforma que é criar projetos em conjunto e esse processo de projeto é realizado de forma presencial, junto à sede da plataforma. Anterior à fase de ideação, ocorre um processo individualizado, que geralmente é realizado pelo articulador, que é o processo de observação junto à empresa contratante. E posterior à fase de ideação, em que é realizado suporte técnico para a aplicação prática do projeto desenvolvido, também não tem a cooperação dos membros da equipe de projeto. Dependendo do projeto, essa fase é executada pelo articulador, por uma empresa especializada ou mesmo a própria empresa contratante exerce sozinha a aplicação prática do projeto solicitado.

Conforme observado no decorrer das pesquisas na Invalley, a competição não é claramente visualizada no trabalho desenvolvido pela mesma, pois os membros da equipe de projeto são contratados de acordo com as demandas de projeto e as competências relacionadas a estes. Diferentemente do que acontece no Projeto Maestro, em que os projetos são lançados na rede e todos aqueles profissionais cadastrados que têm interesse em participar, participam.

No Projeto Maestro, portanto, essa coopetição está mais presente entre os designers. Inicialmente, observa-se uma grande competição entre os designers que participam do processo projetual, conforme verificado nos depoimentos do articulador: “a gente lança as informações na rede e a rede nos retorna com os projetos” (ARTICULADOR 1, 2012); “nesse sistema de rede aberta, sabia-se que iríamos receber bons projetos e também ruins” (ARTICULADOR 1, 2012). Nesse momento ocorre uma clara competição entre os designers que desenvolvem e apresentam suas propostas de projeto, pois a plataforma é aberta para qualquer pessoa que acredite e que tenha capacidade para resolver o problema.

Posterior a essa fase, em uma fertilização cruzada entre todos os atores envolvidos, ocorre a cooperação a partir do momento que os designers enviam as propostas de projeto, juntamente com a defesa de suas ideias. O avaliador e o empresário também realizam suas

avaliações. E todas essas propostas, avaliações e opiniões são visualizadas e compartilhadas com todos os atores que interagem com a plataforma. Conforme observado, a partir do momento que a plataforma disponibiliza as informações de projeto em uma rede aberta, ela pode se tornar uma plataforma de cooperação, pois qualquer um dos atores envolvidos pode se apropriar das ideias e das avaliações para desenvolver o seu trabalho.

Essa competição também pode influenciar na **liberdade criativa**, conforme percebida na fala do designer 1, (Projeto Maestro): “a liberdade para publicar trabalhos com a tua cara, com o que você realmente pensa sobre o design, sem influência de terceiros e com liberdade de apresentar o trabalho que você realmente acha válido para aquele cliente” (DESIGNER 1, 2012).

No processo tradicional, o designer e o escritório se encontram refens de um *briefing* e do relacionamento direto com a empresa. E, quando o designer participa de um projeto intermediado por uma plataforma de design, em que existe uma concorrência com outros designers, em que participam diversos profissionais, em que existe uma competição entre designers, observa-se que o designer sente mais liberdade para expressar suas ideias.

E, através da rede, vê uma possibilidade para se desvincular da rigidez da relação designer-cliente, que normalmente é realizada pelos escritórios de design tradicionais. Portanto, não é uma competição para simplesmente alcançar resultados, mas é uma competição de criatividade.

Balestrin e Verschoore (2008) lembram que em nossa sociedade há maior estímulo a atitudes individualistas e à competição. Conforme observado no depoimento do designer 1, em um ambiente competitivo prevalecem algumas características: a ansiedade, a pressa, o medo de exclusão. No caso da exclusão: a frustração; no caso de ganho: orgulho e empoderamento. Já em um ambiente de cooperação: a tranquilidade, sentimento de união, integração do grupo, cooperação (todos são responsáveis), estímulo à criatividade e resolução de problemas, estímulo ao diálogo, orgulho, superação e empoderamento.

Frente a essas duas visões, fica evidenciado que o ambiente mais saudável para o desenvolvimento de processos criativos, projetos de inovação, solução de problemas, estratégias para a geração de novas ideias e novos negócios é um ambiente cooperativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema proposto para esta pesquisa – Conexão entre micro e pequenas empresas e designers: estudo de plataformas de design – investigou a realidade atual de plataformas de design e sua importância para alavancar desenvolvimentos e pequenas inovações em MPME's. O Estudo de Caso realizado nas plataformas Projeto Maestro e Invalley Inovação e Design permitiu que fosse compreendida a forma de desenvolvimento e de funcionamento dessas plataformas, bem como os processos de relação e interação entre articulador, designers e empresários. Assim, destacam-se algumas considerações com base nos objetivos que conduziram a pesquisa: a (re)conceituação de plataformas de design; a relação e interação (cooperação X competição, ausência de contratos formais entre empresa-designer, liberdade criativa); plataformas como novos negócios (novo mercado, negócio favorável para as empresa mas não tanto para os designers, consequências do design) e; fomento do design.

A partir dos estudos realizados foi possível obter a **(re)conceituação** de plataformas de design, de acordo com o estilo de trabalho desenvolvido por cada uma delas. Em ambas as plataformas pesquisadas, a forma de cooperação se mistura com a competição no decorrer do processo projetual, principalmente no Projeto Maestro. E, para competir num ambiente globalizado, as MPE's precisam se adaptar aos novos padrões de qualidade e também melhorar as formas de relação e interação entre os atores envolvidos.

Outro conceito determinante para caracterizar as plataformas de design é sua abertura. Como foi visto, o Projeto Maestro abre o processo de projeto desde as primeiras fases, deixando livre iniciativa aos designers que queiram participar. Também as interações entre designers e empresas / clientes ocorrem de forma aberta. Na Invalley, opera de uma forma diferente que, inclusive, abre oportunidades para novas perspectivas.

Também, constata-se pelas respostas apresentadas nas pesquisas que, para ser considerada uma plataforma de design, não é necessariamente obrigatório ter uma estrutura física para tal. A necessidade de uma estrutura física depende do objetivo da plataforma e da forma como o processo de projeto é desenvolvido.

Além disso, essas plataformas de design criam uma rede de relações, que lhes permitem desenvolver produtos e serviços ou qualquer outra função empresarial com qualidade e com custo reduzido. Através dessas, é possível ter um fluxo de informações mais ágil e tecnologia adequada à sua necessidade cuja característica principal é a flexibilidade. Essa vantagem permite que uma empresa com uma ideia inovadora e poucos recursos consiga competir com grandes empresas, pois, as empresas necessitam de profissionais que produzam

resultados. Para isso, é necessário que seus designers e demais profissionais que interagem com a plataforma, relacionam-se entre si, e é necessário que todos se sintam membros da mesma equipe.

Porém, outra contribuição evidenciada no decorrer do estudo é a importância das **relações e interações** desenvolvidas entre os atores, sendo essas as características principais das plataformas de design, que caracterizam o acesso a designers e empreendedores. E essa relação em rede possibilita a interação projetual e a abertura do processo projetual. Com a abertura do processo projetual, as vantagens não são mais uma forma colaborativa de relacionamento, mas sim, a possibilidade de acessar ao design, pelos designers e pelas empresas e compartilhar conhecimentos a respeito do design.

Nos dias de hoje, dificilmente empresários conseguem sobreviver sem nenhuma conexão em rede e, cada vez mais, as pessoas (articuladores, designers e empresários) usam uma rede para desenvolver seus trabalhos e fazer contatos. No entanto, os atores que interagem junto às plataformas pesquisadas sabem que não existem soluções-padrões, não existe uma única maneira de desenvolver processos de projeto ou de realizar consultorias em design. Para cada circunstância será necessário pensamento construtivo, equilíbrio e capacidade de inventar algo novo.

A partir do momento que a plataforma disponibiliza as informações de projeto em uma rede aberta, ela se torna uma plataforma de cooperação: essa interação efetivamente se configura como uma espécie de cooperação na interação entre designers, empresários e articuladores. Entre defesa da ideia de projeto, da opinião do avaliador, da opinião do cliente e dos comentários se cria um diálogo colaborativo, pois os designers se apropriam dessas ideias para desenvolver o seu trabalho. Portanto, nesse processo que é compartilhado e cooperado com os demais atores envolvidos ocorre a cooperação. Mas entre os designers observou-se uma competição totalmente aberta em que todos os atores envolvidos têm acesso às informações sobre todos os projetos; com isso, essa competição acaba sendo uma forma de cooperação. Ou seja, é uma forma de competição que acaba se misturando com a cooperação.

Portanto, constata-se que no decorrer do processo de projeto a cooperação se mistura com a competição, resultando assim em uma cooperação. E, de maneira distinta e em maior ou menor proporção, essa cooperação é observada em ambas as plataformas pesquisadas. Porém, (re)conceituar as plataformas de design com base nas relações e interações, implica em formas cooperativas, colaborativas e também, competitivas.

Constatou-se, também, que as plataformas de design podem estimular a ausência de contratos formais entre empresa-designer; no caso, a expansão desse tipo de negócio pode

incentivar a informalidade. O Projeto Maestro é apenas um projeto e atua na informalidade. Mas a Invalley é uma empresa registrada junto à Junta Comercial, cumpre seus deveres tributários e expede Nota Fiscal de acordo com os trabalhos desenvolvidos. Talvez, por esse motivo, opera de forma semelhante a um escritório de design tradicional.

Diante das análises realizadas nas pesquisas desenvolvidas junto às plataformas pesquisadas, observa-se que no momento que o designer não tem um contrato com a empresa contratante e que o designer está competindo com outros designers com o objetivo de alcançar um resultado para o cliente, além da competição entre os designers, ao apresentar seu trabalho à plataforma o designer tem mais liberdade criativa para expressar suas ideias, ou seja, torna-se mais criativo. E, através da rede, vê uma possibilidade para se desvincular da rigidez da relação designer-cliente, que normalmente é realizada pelos escritórios de design tradicionais. Portanto, não é uma competição para simplesmente alcançar resultados, mas é uma competição de criatividade.

Essa liberdade de expressão e a competição entre designers não foi antecipada no aporte teórico, portanto este *insight* é uma consideração original do estudo de caso realizado.

Constata-se que em ambas as plataformas pesquisadas existem dois tipos de competição: a competição para ganhar o cliente e a competição criativa entre os designers para mostrar quem é o mais capaz projetualmente, para se sobrepôr perante os outros profissionais, ou seja, é mais um desafio entre os designers. E essa competição criativa pode proporcionar visibilidade do trabalho desses profissionais perante o mercado, pois os designers têm a liberdade de mostrar o trabalho sem nenhuma interferência.

As plataformas de design surgem como alternativa eficaz para o desenvolvimento de **novos negócios** para prestações de serviços de design e essa é outra contribuição observada na referida pesquisa. Essas plataformas são um instrumento que ajuda o design, seja em termos de empresa ou clientes e em termos de profissionais, no sentido de compartilhar conhecimentos, inserir jovens designers no mercado e empresas que não trabalham até então com design, nas dinâmicas do design.

Através desse estudo, é possível conceituar esse novo mercado e dimensionar o conceito de plataforma de design nessa nova modalidade de negócio que está surgindo junto com as tecnologias e que tem possibilidades de alavancar desenvolvimento em MPE's. E, por intermédio das plataformas de design, busca-se desenvolver novas ideias e novos investimentos.

Através desses novos negócios, a referida pesquisa aponta às consequências do design que as plataformas de design oportunizam, bem como o papel das plataformas para a

inserção de design em MPE's. Pois, as plataformas podem ser consideradas um instrumento estratégico para alavancar mudanças nessas empresas.

Mas, em virtude de ser uma rede aberta, deve-se avaliar a oportunidade de usar plataformas em todos os segmentos de negócio. Assuntos que envolvem informações confidenciais e serviços que exigem um responsável técnico, por exemplo, não se aconselha que sejam disponibilizados em uma plataforma aberta. Mas, para esse segmento de negócio de design, esse tipo de articulação é perfeito e o processo de projeto realizado pela plataforma contribui para o aprendizado de designers (recém formados ou estudantes) e os projetos realizados podem ser usados para portfólio.

As plataformas de design são consideradas um instrumento estratégico vantajoso para o empresário contratante dos serviços; portanto, recomenda-se esse tipo de serviço para alavancar MPE's. Mas, não apresenta vantagens econômicas para todos os designers que postam seus projetos, pois, apenas um designer recebe o prêmio correspondente ao projeto (valor pago pelo trabalho realizado) – que é considerado um valor baixo comparado aos valores de mercado e pagos pelos escritórios de design – além disso, se 40 designers (dos 337) apresentam diferentes propostas, apenas um designer receberá o pagamento e os outros 39 designers irão trabalhar de graça. Talvez essa prática possa ser questionada por esses 39 designers que dispuseram de tempo para realizar os projetos e não receberam nada. Essa prática demonstra total competitividade entre os designers.

Em contrapartida, ao desprender-se de tempo para realizar os projetos da plataforma, vê-se a rede como uma possibilidade para se desvincular da rigidez das relações designer-cliente, liberdade para expressar suas ideias e publicar trabalhos de acordo com seu gosto, além da possibilidade de um rendimento extra. E também, esse tipo de interação contribui para o aprendizado e pode ser usado para portfólio.

Assim, pode-se dizer que as plataformas de design apresentam especificações produtivas e mantêm vínculos de articulação, interação, relação e aprendizagem entre os atores envolvidos. Além de desenvolver um papel de **fomento do design**, promovendo design de maneira geral e conscientizando as empresas sobre a importância dessa estratégia.

A ampliação do papel do design nos dias atuais contribuiu para o desenvolvimento de plataformas de design, com isso se acredita que as empresas vão começar a investir mais em design. Pois, entra-se num nicho de mercado que nem o mercado, muitas vezes, sabe definir o resultado de design. Então, esse conceito de plataforma de design tenta estimular design aonde ainda não existe design. Com isso, primeiramente, esse empresário necessita se interessar por design e esse é o grande desafio das plataformas pesquisadas.

No decorrer da pesquisa, estruturou-se um referencial teórico, estabeleceu-se um método, no qual se escolheram alguns critérios de análise que seriam analisados através de um estudo de caso e, escolheram-se os casos de acordo com a proposta do estudo. Ao realizar o estudo, constatou-se que os casos são plataformas de design, mas mediante os resultados empíricos e as antecipações teóricas, não atendem a todos os requisitos esperados. Deparou-se especialmente com algumas passagens paradigmáticas, conforme citado e argumentado nos próximos parágrafos: território – rede; local – global; relações de proximidade – relações remotas e; real – virtual.

Dentre as divergências, referindo-se ao paradigma território – rede se evidencia que no decorrer do caminho percorrido, considera-se que a trajetória de pesquisa realizada não se ateve a um caminho linear: inicialmente, partiu-se do estudo de algumas realidades para compreender a inserção de design nessas realidades. Logo, constatou-se que nessas realidades não havia existência de design. A partir dessa descoberta aproximou-se das plataformas, que são, potencialmente, mais globais.

Posteriormente a essa definição, elaborou-se um referencial teórico que se baseia numa visão de MPE's organizadas em redes de cooperação em uma dimensão territorial, pois, os objetivos propostos e o aporte teórico do referido estudo apontam que as plataformas pesquisadas teriam como principal característica a cooperação. Mas, após conclusão das pesquisas, observa-se que nessas plataformas, especificamente no Projeto Maestro, está mais presente a competição do que a cooperação. Na Invalley a cooperação já está mais evidenciada, devido ao processo de projeto ser realizado em conjunto. Como visto, observa-se que a fundamentação teórica está estruturada dentro de um paradigma local e os resultados das pesquisas registram um paradigma global.

Constata-se que ambas as plataformas de design pesquisadas não operam em redes de cooperação interorganizacionais de acordo com os conceitos de Balestrin e Verschoore (2008), pois não preconizam objetivos comuns claramente definidos entre uma multiplicidade de empresas. As estratégias interorganizacionais observadas nos casos estudados são estratégias entre empresa, designer e, por meio da plataforma (relações remotas). E os autores citados acima se referem às estratégias de redes de cooperação, em que empresas com funções similares se juntam para alcançar objetivos cooperativamente (relações de proximidade). No entanto, nas plataformas estudadas, observam-se três “empresas” (plataforma, designers e empresários) com funções diferentes e objetivos diferentes.

De modo geral, as redes de cooperação indicam um caminho alternativo para fazer frente às pressões competitivas em MPE's. Pois, no contexto da economia, a cooperação é

uma relação baseada na colaboração entre indivíduos ou organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns, utilizando métodos mais ou menos consensuais (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008). Métodos esses, que não são claros e definidos no processo de relação entre atores das plataformas. Mas, as plataformas de design se configuram como um instrumento estratégico para a inserção do design nessas redes de relações entre MPE's.

Para a inserção do design nessas realidades, entra-se num novo paradigma, no paradigma das novas tecnologias (real – virtual) e, as novas tecnologias, também, não são um elemento que fundamenta o estudo. No decorrer das pesquisas realizadas observa-se a importância das redes para o processo de relação e interação remota e/ou presencial. No caso das redes de interação e relação remota, essas são mediadas pelas novas tecnologias e através dessas a rede é mais eficaz para agir na forma de plataforma.

Apesar dessas rupturas, conclui-se que as pesquisas são originais e que levaram a uma séria de descobertas, o que proporcionou a não linealidade do estudo.

Compreendeu-se que um dos grandes desafios para a consolidação das plataformas de design no mercado local, regional, nacional ou internacional reside em promover a inserção do design e inovações para MPE's gerarem um diferencial competitivo. As plataformas de design são uma nova modalidade de negócio que está surgindo e está sendo desenvolvida e perpetuada pelo Brasil. Por isso, sugerem-se novas pesquisas para que essa modalidade de negócio seja estudada mais detalhadamente, principalmente, no contexto voltado ao território e às redes de relações interorganizacionais e suas variadas formas de organização, bem como compreender quais estratégias podem ser desenvolvidas por meio do instrumento plataformas de design. No Brasil já existem organizações que atuam no mesmo segmento do Projeto Maestro, como plataforma de design, que disponibilizam de uma infraestrutura maior e melhor e são empresas registradas que atuam formalmente, como é o caso da LogoChef e da We Do Logos.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Francisco Arlindo. **A hipótese do surgimento de um novo paradigma de construção colaborativa do conhecimento por meio da internet**. Dissertação de Mestrado em Design: Centro Universitário SENAC, 2009.
- ALTIZER, Bob. Platform-Based Design: the next reuse frontier. **In: Embedded Systems Conference San Francisco**. Mar. 2002.
- AMADO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARQUILLA, Venanzio *et al.* **Design e imprese artigiane: un modello per i'innovazione**. Milano: Poli.design, 2006.
- ARQUILLA, Venanzio; GENCO, Davide. **Changing the change: DAC_Link A 2.0 tool for SME's design innovation**. Umberto Allemandi & C. – Torino, ISBN 88-422-1670.4, July 2008.
- ARQUILLA, Venanzio; SIMONELLI, Giuliano; GENCO, Davide. **Design Hub. A meeting point between design university. SME's and professionals**. IATED – Valencia, ISBN 978-84-612-5091-2, November 2008.
- ARQUILLA, Venanzio; VIGNATI, G.; SIMONELLI, G. **Design e Imprese Artigiane: um modello per i'innovazione**. Politécnico di Milano: Dac_Design for Arts&Crafts, 2005.
- BALESRIN, Alsones; VARGAS, Ligia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMES: teorizações e evidências. **RAC: Edição Especial**, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARBIERI, José; ÁLVARES, Antonio; CAJAZEIRA, Jorge. **Gestão de ideias para a inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa / Portugal: Edições 70, 2010.
- BERENDS, Hans; REYMEN, Isabelle; STULTIËNS, Rutger G. L.; PEUTZ, Murk. External designers in product design processes of small manufacturing firms. **Design Studies**, 32 (2011): 86-108, 2011.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **BNDES e Banco de Brasil vão apoiar pequenas empresas integrantes de Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/noticias/not620asp>>. Acesso em: 04 mar. 2012.

BRAGA, Marcus de Melo. **Uma proposta de modelo de plataforma de colaboração para comunidade de prática no ambiente de TV digital**. Tese de Doutorado e Engenharia e Gestão do Conhecimento: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário**. UFCG: Campina Grande/PB – REAd – edição 28 Vol. 8 No. 4, jul-ago 2002.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CARVALHO, Hélio Gomes de. **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 2009.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M. M. (coord.) **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. MDIC, nov., 2003.

CELASCHI, Flaviano. Dentro al progetto: appunti di merceologia contenporanea, in: Celaschi, F.; Deserti A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicada**. Carocci, Roma, 2007.

CHESBROUGH, Henry. **Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHURCHILL, Elizabeth; SNOWDON, Dave. Collaborative virtual environments: an introductory review of issues and systems. **Virtual Reality**. v. 3, p. 3-15, 1998.

CRUZ, Karen Rejane Viana Abs da. **Aplicação de design estratégico no polo joalheiro de Guaporé**. Dissertação de Mestrado em Design: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

DELL'ERA, C; VERGANTI, R. Design-driven laboratories: organization and strategy of laboratories specialized in the development of radical design-driven innovations. **R&D Management**. 39: 1-20. 2009.

DESERTI, Alessandro. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione in: Celaschi, F.; Deserti A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicada**. Carocci, Roma, 2007.

FEITOSA, Maria Luiza de Alencar Mayer. **Acordos de cooperação entre empresas e o efeito rede**. Jus Navigandi, Teresina. Ano 7, nº 58, 1 ago. 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/3098>>. Acesso em: 21 mai. 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIGUEIRÔA, Dino; CAMPOS, Fabio; NEVES, André. M. M. O Paradigma do Projeto Baseado em Plataformas Aplicado ao Game Design. **In: VI Simpósio Brasileiro de Jogos para Computador e Entretenimento Digital, 2007**, São Leopoldo. Anais do VI Simpósio Brasileiro de Jogos para Computador e Entretenimento Digital, v. I, 2007.

FLICK, Uwe. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

FLICK, Uwe. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GANDINI, Margarete Maria. (coord.) **Manual de Apoio aos Arranjos Produtivos**. MDIC, out., 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOERING, R. Platform-based Design: A Choice, Not a Panacea. Washington: **EE Times**, p.89-100, september, 2002.

GOLDMAN, S.; NAGEL, R.; PREISS, K. **Agile competitors: concorrência e organizações virtuais**. São Paulo: Érica, 1995.

KLEINDORFER, Paul R.; WIND, Yoram. **O desafio das redes: estratégia, lucro e riscos em um mundo interligado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

KOUTSABASIS, Panayiotis; VOSINAKIS, Spyros; MALISONA, Katerina; PAPAROUNAS, Nikos. On the value of visual worlds for collaborative design. **Design Studies**. 2011.

LASTRES, Helena M. M.; PIMENTEL, Gustavo. **Design em arranjos e sistemas de MPME: proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

LIMA, Edmilson. **Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão**. São Paulo: REGE, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010.

MANZINI, Ezio; Vezzoli, Carlo. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. 336p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MERONI, A. Strategic Design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, 1 (1): 31-38, Jul-Dez 2008.

MERRICK, Kathryn; GU, Ning; WANG, Xiangyu. Case studies using multiuser virtual worlds as an innovative platform for collaborative design. **ITcon**. v. 16, p. 165-188, 2011.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Micro, pequenas e médias empresas: definições e estatísticas Internacionais**. MDIC / SDP / DMPME, dez. 2002.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOBACH, M. P. Do virtual worlds create better real worlds? **Virtual Reality**. v. 12, p. 163-179, 2008.

MOZOTA, Brigitte Borja de. *et al.* **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PHILLIPS, P. **Briefing: a gestão do projeto de design**. São Paulo: Blucher, 2008.

PISSARRA, Nuno Miguel de Matos. **Utilização de plataformas colaborativas para o desenvolvimento de empreendimentos de Engenharia Civil**. Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil: Universidade Técnica de Lisboa, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 23 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREECE, Jennifer; ROGERS, Yvonne; SHARP, Helen. **Design de interação: além da interação homem-computador**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANGIOVANNI-VINCENTELLI, Alberto. Defining Platformbased Design. *EE Design of EE Times*, february, 2002.

SILVA, Claudete Barbosa. **O design como estratégia de diferenciação para micro e pequenas empresas: o caso da indústria moveleira em dois municípios do estado do Amazonas**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

SIMONELLI, G.; ARQUILLA, V.; MORTATI, M. Design.int – Design for SME's Global Integration. **INTED 2009 Proceedings - 3rd International Technology, Education and Development Conference**. Valencia, Spain. p. 2861-2871, 2009.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

VAN DER HEIJDEN, Kees. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VEPPO, Gilberto. **Administração: gestão do invisível.** Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

VERGANTI, Roberto. Innovating Through Design. **Harvard Business Review.** v. 84, p. 114-122, 2006.

VERGANTI, Roberto. Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovation what things. Boston: **Harvard Business Press**, 2009.

VERSCOORE, Jorge. **Redes de cooperação interorganizacionais:** a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. Tese de Doutorado em Administração. UFRGS, 2006.

VICENTI, Marcos *et al.* **Plataformas Colaborativas.** <Disponível em: <http://lage2.ist.utl.pt/system/files/Plataformas%20Colaborativas.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2012.

WOITCHUNAS, L. F. (org.) **Planejamento estratégico em redes de cooperação em empreendimentos associados:** para além da intuição. Ijuí: Unijuí, 2010.

WOOD JD, Thomaz (coord.). **Mudança organizacional.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIMMERMANN, F. O. **Structural and managerial aspects of virtual enterprises.** Aachen: WZL, 1997.

ZURLO, Francesco. Design Strategico, in AA. VV., **Gli spazi e le arti**, Volume IV, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010.

**APÊNDICE A – ROTEIRO Nº 1 – DIMENSÃO ORGANIZACIONAL /
ARTICULADOR DA PLATAFORMA**

Negócio e oferta

Qual a missão da plataforma?

Quais os objetivos da plataforma?

Como e de que forma é realizado o trabalho da plataforma?

Qual é o modelo de negócio da plataforma?

Qual a estrutura física da plataforma e a infraestrutura utilizada para realizar o trabalho colaborativo?

Como são caracterizados os resultados?

Quais são os pontos fortes e diferenciais da plataforma?

E os pontos fracos? Existe planejamento para aprimorá-los?

Quais são os produtos e serviços que a plataforma oferece?

A plataforma disponibiliza de um planejamento estratégico para almejar novos negócios e expandir sua aplicabilidade?

Domínio:

Qual é o domínio e abrangência do trabalho realizado pela plataforma?

Existe alguma ação efetiva para interagir com empresas/designers locais?

Existe uma relação com outras plataformas - on-line ou off-line - locais, nacionais, internacionais? Quais?

Interação:

De que forma são recebidas as propostas de projetos?

Como são disponibilizados os projetos para acesso de designers e empresários para simples acesso aos dados, acompanhamento do projeto ou colaboração?

Como é desenvolvido o processo de projeto?

Como são configuradas as equipes de trabalho (internas / externas ou permanentes / temporárias)?

Existe alguma ação para promover o trabalho realizado por MPE's?

Cooperação:

Existe alguma ação em caráter de associação em rede ou fidelização com os atores que interagem com a plataforma?

Quais são os estímulos que a plataforma busca, para fomentar o design e provocar projetos inovadores?

Quais são as estratégias para expandir os negócios da plataforma?

APÊNDICE B – ROTEIRO Nº 2 – DIMENSÃO SISTÊMICA / EMPRESÁRIO**Negócio e oferta:**

Qual a missão da empresa?

Quais os objetivos da empresa?

Quais são os produtos e serviços que a empresa busca junto à plataforma?

Como são estruturadas as estratégias para colaborar com a plataforma?

Existe um plano para disponibilizar novos projetos na plataforma?

Domínio:

Existe alguma preocupação ou ação efetiva para interagir com empresas/designers locais?

Existe uma relação com outras plataformas locais, nacionais, internacionais?

Interação:

Existe interação entre designer, plataforma e /ou empresa ao longo do projeto? De que tipo?

O que motivou a busca por serviços da plataforma?

Continua usando a plataforma?

Que parte dos serviços é veiculado pela plataforma?

Cooperação:

Quais são as competências que a empresa necessita para colaborar com a plataforma?

Existe alguma ação em caráter de associação em rede ou fidelização com a plataforma?

Como você vê essa cooperação entre plataforma/ empresas / designers?

Esse tipo de articulação é recomendável para alavancar MPE's?

Como avalia a organização e as praticas gerenciais da plataforma?

Quais são os pontos fortes e diferencias da colaboração? E os pontos fracos?

Esse processo colaborativo auxilia para lançar novos produtos no mercado?

APÊNDICE C – ROTEIRO Nº 3 – DIMENSÃO SISTÊMICA / DESIGNER

Negócio e oferta:

Qual a missão do designer?

Quais os objetivos do designer?

Quais são os produtos e serviços que o designer oferece?

Como são estruturadas as estratégias para colaborar com a plataforma?

Existe um plano para colaborar com novos projetos?

Domínio:

Existe alguma preocupação ou ação efetiva para interagir com empresas/designers locais?

Existe uma relação com outras plataformas locais, nacionais, internacionais?

Interação:

Existem interações entre designer, plataforma e /ou empresa ao longo do projeto? De que tipo?

O que motivou a sua entrada, como designer, na plataforma?

Existe equipe de trabalho permanente para contribuir com a plataforma? Como são configuradas? Onde estão alocadas?

Continua colaborando com a plataforma?

Que parte dos serviços de design é veiculado pela plataforma?

Cooperação:

Quais são as competências que o designer necessita para colaborar com a plataforma?

Existe alguma ação em caráter de associação em rede ou fidelização com a plataforma?

Como você vê essa cooperação entre plataforma/ empresas / designers?

Esse tipo de articulação é recomendável para alavancar MPE's?

Como avalia a organização e as práticas gerenciais da plataforma?

Quais são os pontos fortes e diferenciais da colaboração? E os pontos fracos?

Esse processo colaborativo auxilia para lançar novos produtos no mercado?

Quantos produtos ou serviços foram lançados com a participação colaborativa da plataforma?

APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM – PROJETO MAESTRO



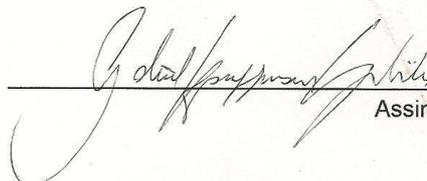
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM

Eu, GABRIEL KAUFFMANN SCHÜLER, sócio-proprietário da empresa PROJETO MAESTRO, portador da Cédula de Identidade RG nº 8063365558, CPF sob nº 006087440-69 residente à Rua/Av. FELIPE CAMARÃO nº 216/401 na cidade de PORTO ALEGRE, **AUTORIZO** o uso de nome e imagem da empresa PROJETO MAESTRO em todo e qualquer material entre fotos e documentos, para ser utilizada em benefício da pesquisa de mestrado realizada pela aluna Gilvani Schmidt Hoffmann Norenberg do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, inscrita sob a matrícula 1231427.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos á nome e imagem da empresa ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

Porto Alegre, 9 de outubro de 2012.


Assinatura

APÊNDICE E – AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM – INVALLEY INOVAÇÃO
E DESIGN



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM

Eu, EDWARD THICMC, sócio-proprietário da empresa INVALLEY, portador da Cédula de Identidade RG nº 1079935712, CPF sob nº 00.595738030 residente à Rua/Av. VICTOR HUGO KUNZ nº 1442 na cidade de NOVA HAMBURGO, **AUTORIZO** o uso de nome e imagem da empresa INVALLEY em todo e qualquer material entre fotos e documentos, para ser utilizada em benefício da pesquisa de mestrado realizada pela aluna Gilvani Schmidt Hoffmann Norenberg do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, inscrita sob a matrícula 1231427.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos á nome e imagem da empresa ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

Porto Alegre, 08 out. de 2012.

Assinatura