

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

RICARDO NASCIMENTO PLETES

APLICABILIDADE DO DESIGN ESTRATÉGICO EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

PORTO ALEGRE

2013

RICARDO NASCIMENTO PLETES

APLICABILIDADE DO DESIGN ESTRATÉGICO EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

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

Orientador: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky

PORTO ALEGRE

2013

P726a Pletes, Ricardo Nascimento
Aplicabilidade do design estratégico em micro e pequenas empresas / por
Ricardo Nascimento Pletes. -- Porto Alegre, 2013.

142 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. Celso Carnos Scaletsky, Escola de Design.

1.Design estratégico. 2.Design estratégico – Micro e pequenas empresas.
3.Empresa de mobiliário. 4.Inovação – Processos de design. I. Scaletsky,
Celso Carnos. II.Título.

CDU 7.05

7.05:658.017.2/.3

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

RICARDO NASCIMENTO PLETES

APLICABILIDADE DO DESIGN ESTRATÉGICO
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

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

Aprovado em 26 de março de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky – UNISINOS

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa – UNISINOS

Prof. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos colegas de curso, a todos professores e funcionários da Escola de Design Unisinos que contribuíram direta ou indiretamente nesta jornada, em destaque os professores Carlo Franzato e Filipe Campelo pelos direcionamentos na etapa de qualificação. Agradeço especialmente meu orientador, professor Dr. Celso Carnos Scaletsky, pelo enorme empenho e dedicação, sem o qual não seria possível a realização deste trabalho. Do mesmo modo, deixo aqui minha gratidão ao empresário Daniel Mosena, pela colaboração empregada e coragem de honestamente expor seus processos organizacionais, fundamentais para a credibilidade desta investigação. Finalmente agradeço a Deus e minha família. A todos, muito obrigado!

*“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original”*

(Albert Einstein)

RESUMO

Em mercados onde a necessidade de um olhar direcionado para a resolução de problemas complexos e busca da inovação é crescente, destaca-se o Design Estratégico, através de sua capacidade de lidar com contextos incertos e instáveis, ligar os pequenos detalhes a uma grande visão, e entender a conexão entre a concepção e a execução, fazendo deste um recurso promissor frente à economia contemporânea. O conceito do Design Estratégico investigado faz uso de uma metodologia típica para a busca da inovação, porém há poucos estudos conhecidos sobre a sua aplicabilidade em Micro e Pequenas Empresas. Colocando-se neste ponto, a pesquisa tem como objetivo fornecer indícios para a melhor forma de implementar as metodologias do Design Estratégico na busca da inovação liderada pelo design dentro da realidade das Micro e Pequenas Empresas. Procurou-se identificar os níveis de compreensão dos atores envolvidos, os momentos mais produtivos e as potencialidades de inovação para o contexto pesquisado. Frente a isso, a investigação conta com uma fundamentação teórica que embasa o estudo, o entendimento do ambiente vivenciado e a aplicação da metodologia do Design Estratégico através de pesquisa-ação realizada em uma pequena empresa desenvolvedora de mobiliário e acessórios. Os resultados colhidos mostraram a importância da adaptação das ferramentas de design ao meio específico e a relevância do papel do designer nesse processo, além de apontar indícios da influência do processo de design na cultura corporativa.

Palavras-chave: Design Estratégico. Micro e Pequenas Empresas. Inovação pelo Design.

ABSTRACT

In markets where the need for a gaze directed to solving wicked problems and pursuit of innovation is increasing, stand out the Strategic Design, which is known for its ability to deal with uncertain and unstable contexts, connecting the small details of a grand vision, and understanding the connection between concept and execution, making this resource very promising regarding the contemporary economy. The concept of Strategic Design we investigated uses a typical approach to the pursuit of innovation, but with few known studies on applicability in Micro and Small Enterprises. Overcoming this point, the research aims to provide clues to better implement the Strategic Design methodologies in the pursuit of innovation led by design within the reality of Micro and Small Enterprises. We sought to identify the levels of understanding of the actors involved, the more productive times and potential for innovation to the researched context. The research has a theoretical basis that underlies the study, understanding the environment and experienced application of the methodology of Strategic Design through action research conducted in a home furnishings company. The final results showed the importance of adapting the tools to specific design environment and the fundamental role of the designer, emphasizing the design process influence on the corporate culture.

Keywords: Strategic Design. Micro and Small Enterprises. Innovation through Design.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema representativo das etapas da pesquisa.	55
Figura 2 - Roteiro de aplicação e apresentação das ferramentas estudadas.	58
Figura 3 - Matriz BCG desenvolvida para a DHD.	65
Figura 4 - Ciclo de vida dos produtos DHD.	66
Figura 5 - Esquema representativo da SWOT apresentado na Pesquisa Contextual.	75
Figura 6 - Mapa de posicionamento percebido da marca Ozom.	76
Figura 7 - Painel de concorrentes da marca Ozom.	77
Figura 8 - Painel de ilustração dos canais de venda online existentes para a marca Ozom. ...	77
Figura 9 - Painel apresentado como parte da Pesquisa <i>Blue Sky</i> : acessórios.	84
Figura 10 - Painel apresentado como parte da Pesquisa <i>Blue Sky</i> : acessórios.	84
Figura 11 - Painel apresentado como parte da Pesquisa <i>Blue Sky</i> : mobiliário.	85
Figura 12 - Painel apresentado como parte da Pesquisa <i>Blue Sky</i> : mobiliário.	85
Figura 13 - Painel apresentado como parte da Pesquisa <i>Blue Sky</i> : mobiliário.	86
Figura 14 - Painel apresentado como parte da Pesquisa <i>Blue Sky</i> : iluminação.	86
Figura 15 - Painel apresentado como parte da Pesquisa <i>Blue Sky</i> : iluminação.	87
Figura 16 - Painel apresentado como parte da Pesquisa <i>Blue Sky</i> : outros.	87
Figura 17 - Estrutura apresentada para construção de cenários.	90
Figura 18 - Estrutura para construção de cenários, definida em conjunto entre o pesquisador e o empresário.	91
Figura 19 - Cenário de ambiente apresentado pelo empresário. Quadrante - funcional x tecnológico	92
Figura 20 - Cenário de ambiente apresentado pelo empresário. Quadrante - emocional x tecnológico	93
Figura 21 - Cenário de ambiente apresentado pelo empresário. Quadrante - funcional x analógico.	93
Figura 22 - Cenário de ambiente apresentado pelo empresário. Quadrante - emocional x analógico.	94
Figura 23 - Esquema utilizado pelo <i>Business Model Generation</i>	97
Figura 24 - Painel apresentado como Concept da proposta de valor.	98
Figura 25 - Aproximação da metodologia de desenvolvimento de novos produtos usualmente adotada pela DHD.	105
Figura 26 - Processo de resolução de problemas de design usualmente adotado pela DHD.	106

Figura 27 - Etapas com maior potencial no fomento a inovação dentro da metodologia aplicada na DHD.	115
Figura 28 - Diagrama síntese da análise dos dados	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Apresentação do empresário referente ao problema de design.....	67
Quadro 2 - Problema de design	67
Quadro 3 - Lâmina apresentada pelo pesquisador na etapa <i>Briefing</i>	70
Quadro 4 - Lâmina apresentada pelo empresário na etapa <i>Briefing</i>	70
Quadro 5 - Briefing definido em conjunto pelo pesquisador e o empresário	72
Quadro 6 - Lâminas apresentadas pelo pesquisador na etapa Pesquisa Contextual.....	74
Quadro 7 - Diálogos entre o pesquisado e o empresário sobre a Pesquisa Contextual.....	78
Quadro 8 - SWOT desenvolvida em conjunto pelo pesquisador e empresário.....	79
Quadro 9 - Lâmina apresentada pelo pesquisador na etapa <i>Contrabriefing</i>	80
Quadro 10 - Lâminas apresentadas pelo pesquisador na etapa <i>Blue Sky</i>	81
Quadro 11 - Apresentação do empresário da etapa 2 da <i>Blue Sky</i>	88
Quadro 12 - Lâminas apresentadas pelo pesquisador na etapa Cenários	89
Quadro 13 - Lâmina apresentada pelo pesquisador para a ferramenta auxiliar <i>Personas</i>	90
Quadro 14 - Apresentação pelo empresário da ferramenta auxiliar <i>Persona</i>	94
Quadro 15 - Lâminas apresentadas pelo pesquisador para a etapa <i>Concept</i>	96
Quadro 16 - Lâminas apresentadas pelo pesquisador para ferramenta auxiliar <i>Business Model Generation</i> , dentro da etapa <i>Concept</i>	96
Quadro 17 - Resultado do <i>Concept</i> apresentado pelo empresário	97
Quadro 18 - Declarações finais do empresário	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALI – Agentes Locais de Inovação

ANPEI – Associação Nacional das Empresas Inovadoras

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

BMG – Business Model Generation

DE – Design Estratégico

DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos

DT – *Design Thinking*

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

MPE – Micro e Pequena Empresa

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo Geral	18
1.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Estrutura da Dissertação	18
2 O CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	21
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
3.1 Inovação.....	27
3.2 O Raciocínio do Design.....	30
3.3 Design e a Gestão Empresarial para Inovação	34
3.4 Cultura e aprendizagem organizacional	37
3.5 Design Estratégico	40
3.6 Metaprojeto.....	44
3.6.1 Briefing e Contrabriefing.....	46
3.6.2 Pesquisa Contextual.....	46
3.6.3 Pesquisa <i>Blue Sky</i>	47
3.6.4 Cenários	49
3.6.5 Concept.....	51
3.7 Síntese da Fundamentação Teórica	52
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	53
4.1 Tipo de Estudo.....	53
4.2 Método de Pesquisa	53
4.3 Tipos de Dados a Serem Utilizados.....	55
4.4 Objeto de Estudo	55
4.5 Técnicas e Procedimentos de Coleta de Dados	56
4.6 Técnicas e Procedimentos de Análise e Discussão de Resultados	58
5 COLETA DE DADOS.....	60
5.1 Caracterização da Empresa.....	60
5.1.1 A Escolha da Empresa	60
5.1.2 Breve histórico.....	61
5.1.3 Informações Gerais.....	61
5.1.4 Marcas e Produtos	62

5.1.5 Desenvolvimento de Novos Produtos.....	66
5.2 Definição do Problema	66
5.3 Aplicação da Metodologia.....	68
5.3.1 Briefing.....	69
5.3.2 Pesquisa Contextual.....	73
5.3.3 Contrabriefing.....	80
5.3.4 Pesquisa Blue Sky	81
5.3.5 Cenários	89
5.3.6 Concept.....	95
5.4 Síntese da Coleta de Dados	103
6 ANÁLISE DOS DADOS	104
6.1 Contexto DHD.....	104
6.2 Níveis de Compreensão	108
6.3 Resolução do Problema e Grau de Inovação	112
6.4 Apropriação e Cultura Organizacional	115
6.5 Síntese da Análise dos Dados	118
7 CONCLUSÕES.....	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
ANEXOS	130

1 INTRODUÇÃO

As incertezas do mercado global e o fim das barreiras protecionistas trouxeram uma concorrência cada vez mais presente, onde, a busca pela diferenciação e inovação nos projetos de design é uma constante. Atualmente, o investimento em design ganha cada vez mais força, é crescente o número de empresas que o reconhecem e buscam neste uma maneira de gerar vantagem competitiva. Porém, contraditoriamente, o mesmo tende a perder seu poder de diferenciação, pois quando a maioria utiliza a mesma forma de conduzir um recurso, este deixa de ser um diferencial e passa a ser uma necessidade. Questiona-se se o design tende a seguir o mesmo caminho da gestão da qualidade total nos anos 90, considerada um diferencial, e que agora tem status de mandatório. Por esta razão, uma das formas de gerar e manter a vantagem competitiva pode estar no uso ampliado do design, tornando-o um aliado nos processos estratégicos organizacionais.

A despeito da crise iniciada em 2008 que afetou principalmente países da Europa e Estados Unidos, o Brasil experimenta, desde a consolidação do plano Real, um período de relativa estabilidade econômica, vivencia tempos de grande ascensão e está entre os poucos lugares do mundo em que o potencial de crescimento e consumo seja tão grande. De modo geral, os brasileiros estão ansiosos por novos produtos e serviços. Grande parte desta demanda deverá ser explorada por pequenas empresas, contribuindo muito para elevar as taxas de empreendedorismo e emprego no país. De acordo com um estudo realizado pelo SEBRAE (2008), os pequenos negócios são responsáveis por mais da metade dos postos de trabalho gerados no Brasil.

Com o aquecimento da economia, a participação das Micro e Pequenas Empresas cresce a cada dia. Contudo, apesar dos pequenos negócios, pelos dados do SEBRAE (2008), somarem 97,5% das empresas brasileiras, estas respondem por menos de 25% do PIB nacional e possuem uma elevada taxa de mortalidade, que chega a 64% até o sexto ano de abertura da empresa, segundo informações do SEBRAE (2010), refletindo a realidade do contexto. Fatores como falhas gerenciais, despesas excessivas, baixo conhecimento do mercado, elevada taxa tributária e principalmente falta de planejamento e investimento são apontados como pontos fundamentais para este elevado índice de mortalidade (SEBRAE, 2008 e 2010); GEM (2010). Além disso, muitas das que “sobrevivem” ainda enfrentam a estagnação dos negócios.

Ainda assim, observando o crescimento do consumo e o grande potencial a ser explorado, o comportamento dos pequenos empresários vem timidamente mudando. De

acordo com o relatório do GEM (2010), os donos de Micro e Pequenas Empresas¹ (MPEs) passaram a empreender mais por oportunidade e menos por necessidade, estão buscando conhecimento para iniciar e gerenciar os próprios negócios, possuem uma consciência maior em relação às necessidades de investimentos em design e inovação, e também passaram a contratar trabalhadores com grau de escolaridade mais elevado. O número de funcionários com ensino médio completo subiu de 21,4% para 41,7% (SEBRAE, 2008) o que deverá contribuir para a profissionalização das MPEs, ainda hoje na sua grande maioria organizações familiares.

Apesar de todas as dificuldades, as Micro e Pequenas Empresas possuem um ambiente relativamente favorável para inovação quando considerada a sua flexibilidade gerencial, uma vez que as mesmas, em grande parte, não possuem estatutos bem definidos e têm hierarquias mais enxutas, o que as torna, neste ponto específico, mais ágeis nas decisões e possivelmente mais abertas para inovações. Todavia, na realidade, ainda existe uma grande resistência do pequeno empresário em implantar ideias novas. Segundo a percepção da maioria deles, investir em inovação é uma iniciativa cara e arriscada, provavelmente por desconhecimento de exemplos bem sucedidos em empresas classificadas na mesma categoria e pela falta de gestão nas ferramentas especializadas.

Em termos de inovação, pesquisas indicam uma preocupação cada vez mais significativa dos pequenos empresários frente à necessidade de investimentos em inovação. Um estudo da Associação Nacional das Empresas Inovadoras (ANPEI) (SEBRAE, 2008) aponta que 70% das Micro e Pequenas Empresas reconhecem que inovar é uma das formas mais importantes para estabelecer vantagem competitiva entre a concorrência, e que as empresas que inovam conseguem crescer mais, em média, 20% ao ano. Outro estudo, publicado pelo Observatório das MPEs do SEBRAE-SP (2008), identificou que as empresas consideradas inovadoras percebem, em relação às não inovadoras, um aumento no volume de produção, aumento do faturamento e produtividade por funcionário. De forma geral, o pequeno empresário está consciente da necessidade e dos benefícios da inovação, contudo

¹ Ao citar MPEs, utiliza-se os seguintes critérios de referências - Pelo estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, *Microempresa* é aquela cuja receita bruta anual é igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); e *Empresa de Pequeno Porte* é aquela que possui receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Já o SEBRAE utiliza ainda o conceito de número de funcionários nas companhias, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da Micro e Pequena Empresa na economia brasileira, assim sendo, considera-se *Microempresa* (na indústria e construção: até 19 funcionários, no comércio e serviços: até 09 funcionários); e *Pequena Empresa* (na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários e no comércio e serviços: de 10 a 49 funcionários).

reconhece-a muito mais em termos tecnológicos, crença reforçada inclusive pelos incentivos governamentais existentes, os quais, em sua grande maioria, apoiam somente pesquisas para inovações tecnológicas e processuais.

Até então, a receita do sucesso para muitas MPEs está associada a seguir os passos das grandes companhias ao invés de buscar identidade própria, tornando-se assim seguidores de menor qualidade, com baixas ou nenhuma competência distintiva para o negócio. Conforme Iduarte e Zarza (2010), Para as Micro e Pequenas Empresas, a maior dificuldade em adotar um estratégia de inovação ainda está na resistência cultural de seus gestores. Assim, modificar culturalmente sua forma clássica de agir e adotar uma nova visão passa a ser crucial. Ao designer, cabe o início do processo, propondo alternativas, mostrando os caminhos e os melhores resultados deste tipo de investimento.

O pequeno empresário tem receio de errar, pois devido à falta de recursos, um investimento equivocado pode custar à vida da empresa; ao mesmo tempo, não arriscar também pode levar à mesma a falência. Assim, a solução para o problema não está em nenhum fato isolado, mas sim em um conjunto de ações, tanto empresariais quanto governamentais, tais como maior preparo dos empreendedores, menor burocracia, redução da carga tributária, mais incentivos dos governos, mudança cultural, entre outros.

Aos empresários que buscam o crescimento, uma estratégia que pode auxiliar as Micro e Pequenas Empresas a enfrentarem melhor a vida empreendedora é o investimento em inovação liderada pelo design, não somente na busca pela inovação de ruptura ou radical, bastante difíceis de serem atingidas, mas também na valorização da inovação incremental, processo mais acessível para o contexto em estudo. A questão que se coloca nesse momento é a de como implementar processos de inovação liderados pelo design, no qual o conceito de Design Estratégico entraria como grande orientador e propulsor deste tipo de inovação.

O Design Estratégico, de modo geral, definido por Meroni (2008) é uma abordagem que tem como objetivo interpretar situações onde os problemas são mal definidos e as tarefas não são claras. Trata-se de um processo experimental no qual conhecimento emerge passo a passo por uma interação contínua das partes interessadas. Isso significa que qualquer decisão estratégica é consequência de uma interação com o ambiente, com atores, restrições e oportunidades. Neste caso, a estratégia não é um programa pré-definido, mas uma série de sucessivas ações dirigida por um conjunto de cenários que podem ser selecionados, modificados e refinados com o tempo, de acordo com respostas de “*inputs*” do ambiente. Esse tipo de abordagem sistêmica que o Design Estratégico utiliza permite que se expanda o espaço do problema a ser resolvido. Do mesmo modo, aumenta as chances de inovação e traz

uma dimensão projetual de constante experimentação. Segundo Meroni (2008) o conceito do Design Estratégico atua mais fortemente na maneira de lidar com o ambiente inserido, que com o procedimento realizado, assim como dá grande ênfase em “onde ir”, e não somente “como ir”.

No processo de Design Estratégico, o designer não é somente um facilitador, mas sim um catalizador que orienta a sensibilidade coletiva em direção a interpretações compartilhadas de como o futuro pode ser. Para Cross (2011) esta visão do “pode ser” é fundamental para a compreensão da ação de projetar. Pensar através de cenários significa construir proposições ou conjecturas que configuram a própria lógica do design, colhendo e elaborando o melhor do presente e transformando-o em uma mudança de paradigma para o futuro. Para definir a direção “onde ir”, o Design Estratégico utiliza a formulação de um conjunto de cenários e visões que podem se tornar parte de um futuro possível. É uma hipótese construída sobre competências e expertises, apoiada por uma metodologia que estabeleça as condições para que esta se torne provável.

De modo geral, o design está habituado à utilização de diversas ferramentas no decorrer do seu processo criativo, sendo que, conforme Scaletsky e Parode (2008) uma possível representação para este processo divide a metodologia em duas grandes etapas, uma chamada metaprojetual, e outra projetual propriamente dita. O Design Estratégico dá grande importância à etapa metaprojetual, a qual antecede o projeto e, segundo Moraes (2011), acontece enquanto uma plataforma de conhecimentos, um conjunto de ferramentas que auxiliam, sustentam e orientam a atividade projetual em um ambiente fluido e dinâmico. Ainda segundo o autor, o metaprojeto atua principalmente nas fases iniciais do design, observando a realidade existente e prospectando cenários futuros. A diferença é que neste modelo o design não restringe sua apresentação ao projeto, mas amplia seu raio de ação para um conjunto de atividades compreendidas em sua concepção, suportado por uma intensa carga de pesquisas, conceitos e visões.

Tendo a etapa metaprojetual como uma das abordagens possíveis, a metodologia do Design Estratégico normalmente utiliza conceitos e ferramentas típicas para a busca de inovação. Todavia grande parte dos exemplos conhecidos são expressos em empresas de médio e grande porte. Desta forma, observando a realidade das MPEs brasileiras, particularmente a falta de recursos (financeiros e culturais) e a baixa qualidade gerencial, questiona-se: como o Design Estratégico pode ser inserido neste contexto? Suas ferramentas e metodologias seriam as mesmas utilizadas nas médias e grandes empresas? Estas deveriam sofrer algum tipo de adequação? A metodologia do Design Estratégico seria bem aceita e

compreendida neste meio específico? Qual seria o nível das inovações e ideias geradas com tais restrições impostas?

Partindo dessas questões o problema de pesquisa pode ser definido da seguinte maneira: **Tendo como foco o uso das metodologias do Design Estratégico, como este conceito pode ser aplicado para a busca de inovação na realidade das Micro e Pequenas Empresas?**

Neste contexto, dentre as etapas típicas da metodologia do Design Estratégico, foram escolhidas para investigação as ferramentas de maior representatividade no processo, ou seja: a construção do *Briefing* e do *Contrabriefing*, a etapa chamada de Pesquisa Contextual, a Pesquisa *Blue Sky* (ou Pesquisa Não Contextual), os Cenários e o *Concept*².

Para responder o problema de pesquisa proposto, o estudo foi dividido em cinco etapas. Realizou-se inicialmente um levantamento das informações relativas ao processo de desenvolvimento atual de novos produtos e inovação da empresa investigada, e definiu-se o problema de design a ser abordado pela estudo. Em seguida, fez-se uma investigação de característica exploratória e cunho qualitativo, pois a relação entre o uso das metodologias do Design Estratégico e sua aplicação no contexto das Micro e Pequenas Empresas brasileiras ainda é pouco conhecido, dessa maneira, foi aplicada uma pesquisa-ação que passou pelo desenvolvimento de todas das etapas escolhidas para a investigação. Finalmente, efetuaram-se as análises dos dados e registraram-se os resultados da pesquisa.

O estudo procurou uma primeira aproximação do universo das Micro e Pequenas Empresas brasileiras com as metodologias do Design Estratégico. A identificação dos momentos mais produtivos, comparada com as diversas etapas projetuais, pode fornecer indícios para uma melhor inserção desta metodologia no contexto das MPEs.

Fazem parte das questões que motivam esta pesquisa o interesse pessoal do investigador que, em 2012, ano de realização desta pesquisa, completa 8 anos de experiência em consultorias prestadas para Micro e Pequenas Empresas, conhecendo a motivação do pequeno empresário quando este recebe apoio para investimentos. Paralelamente, o pesquisador tem consciência das dificuldades enfrentadas pelo setor, bem como da resistência desta categoria em aceitar e implementar novidades, especialmente ligadas à inovação em design. Além disto, aspectos como conhecer melhor a aplicabilidade da metodologia do

² Na literatura ligada ao Design Estratégico, principalmente aquela ligada a Escola Italiana, é frequente a utilização da palavra *Concept* (em inglês), por essa razão optou-se por manter este formato. A tradução mais usual é “conceito” ou “ideia”. O uso de outras palavras em língua inglesa presentes no método seguem a mesma lógica.

Design Estratégico e repensar o modelo de inovação em Micro e Pequenas Empresas por meio do design também estão entre as questões motivacionais da dissertação.

Buscou-se, com este trabalho, atingir resultados que promovam a inserção do design em Micro e Pequenas Empresas, aproximem o Design Estratégico da realidade encontrada nos pequenos negócios, modifiquem culturalmente a forma clássica de agir destes empreendimentos e gerem futuras propostas para novas pesquisas sobre o assunto. Para tanto, uma pesquisa qualitativa foi desenvolvida perseguindo os objetivos a seguir apresentados.

1.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral fornecer indícios para melhor implementar as metodologias do Design Estratégico como propulsor da inovação liderada pelo design dentro da realidade das Micro e Pequenas Empresas.

1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o contexto das Micro e Pequenas Empresas em relação à aplicabilidade do design como orientador da inovação.
- Investigar possíveis formas de aproximação entre o Design Estratégico e a realidade encontrada nas Micro e Pequenas Empresas.
- Verificar o nível de compreensão e o grau de aceitação (apropriação e aprendizagem organizacional) da metodologia proposta pela pesquisa.
- Identificar onde ocorreram os momentos mais produtivos em relação à resolução do problema de design proposto e seu potencial para inovação.

1.3 Estrutura da Dissertação

Para atender ao objetivo da pesquisa, a dissertação foi organizada em sete capítulos. O primeiro configura-se em uma introdução que anuncia o problema, argumentando sua importância e delimitando o ambiente de trabalho através dos objetivos de pesquisa. O segundo capítulo apresenta o contexto das Micro e Pequenas Empresas. Em sequência, o terceiro capítulo expõe a estrutura teórica que embasa e sustenta este estudo. Aborda-se nessa etapa, a inovação liderada pelo design, o *Design Thinking* como raciocínio de design e sua

relação com a resolução de problemas empresariais e a cultura organizacional. Igualmente trabalha-se com o Design Estratégico, conceitua-se o método e as ferramentas investigadas que dele fazem parte. O quarto capítulo dedica-se a metodologia de pesquisa. No quinto capítulo, são apresentadas as informações coletadas durante a pesquisa. Em seguida, no sexto capítulo, é feita a análise dos dados. Finalmente, no sétimo capítulo, são expostas as conclusões e considerações finais deste trabalho.

2 O CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O empreendedorismo no Brasil vem experimentando tempos de grande ascensão. Segundo Nick Robinson, diretor do escritório brasileiro da *Aberdeen Asset Management*, há poucos lugares no mundo em que o potencial de crescimento do consumo seja tão grande. O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) analisa a relação entre o nível de empreendedorismo e o patamar de crescimento econômico e, simultaneamente, determina as condições que fomentam e/ou entram as dinâmicas empreendedoras nos países componentes do universo do levantamento. O Brasil (GEM, 2008) está na 13ª posição entre os 43 países mais empreendedores do mundo. Para tal levantamento, o GEM divide os países em três categorias classificatórias, tais como:

a) Empreendedorismo em países *factor-driven* (dirigidos pela necessidade), onde o desenvolvimento é composto de mudanças na quantidade e nas características do valor econômico adicionado. Essas alterações resultam em maior produtividade e aumento do rendimento per capita, o que muitas vezes coincide com a migração de mão de obra entre os diferentes setores econômicos da sociedade. Caracterizado por aglomerações regionais e com os trabalhadores procurando criar oportunidades de autoemprego, comum em países com baixo índice de desenvolvimento³ (GEM, 2010).

b) Empreendedorismo em países *efficiency-driven* (dirigidos pela eficiência), característico de países emergentes⁴. Com o setor industrial se desenvolvendo mais, instituições começam a surgir para apoiar a industrialização e a busca de maior produtividade por meio de economias de escala. Normalmente, as políticas econômicas nacionais nessas categorias moldam suas instituições econômicas e financeiras para favorecerem grandes empresas nacionais. Como o aumento da produtividade econômica contribui para a formação do capital financeiro, combinado com o fornecimento de capital financeiro do setor bancário, nichos podem ser abertos nas cadeias de fornecimento de serviços industriais, estimulando oportunidades para o desenvolvimento de Pequenas e Micro Empresas da indústria de transformação (GEM, 2010).

³ Em 2009, os países participantes da pesquisa GEM enquadrados nessa categoria são: Argélia, Guatemala, Jamaica, Líbano, Marrocos, Arábia Saudita, Síria, Tonga, Uganda, Venezuela, Cisjordânia e Faixa de Gaza e Iêmen.

⁴ Em 2009, os países participantes da pesquisa GEM enquadrados nessa categoria são: Argentina, Bósnia e Herzegovina, Brasil, Chile, China, Colômbia, Croácia, República Dominicana, Equador, Hungria, Irã, Jordânia, Letônia, Malásia, Panamá, Peru, Romênia, Rússia, Servia, África do Sul, Tunísia, Uruguai.

c) Empreendedorismo em economias baseadas na inovação – *innovation-driven* (dirigidas pela inovação). Ocorre quando uma economia amadurece e aumenta sua riqueza. Pode-se esperar que a ênfase na atividade industrial mude gradualmente em direção à expansão de setores voltados às necessidades de uma população cada vez mais rica, provendo serviços normalmente esperados em uma sociedade de alta renda, como acontece em países de alto nível de desenvolvimento⁵ (GEM, 2010).

A conclusão do GEM, é que a crise financeira mundial dos anos 2008 e 2009 não abalou o empreendedorismo no Brasil. Em 2010 a taxa de atividade empreendedora foi a mais alta desde o início da realização da pesquisa no país (1999). Isso demonstra uma tendência de crescimento inclusive no empreendedorismo motivado pela oportunidade, que volta a ser maior que o dobro que o empreendedorismo por necessidade (aquele em que se empreende por falta de emprego). De acordo com as análises do GEM (2010) dados como estes demonstram a vocação empreendedora do brasileiro. Em números absolutos, apenas a China tem mais empreendedores que o Brasil. Bom para o país, pois, segundo o GEM (2010), o empreendedor é o grande ator do crescimento econômico e do desenvolvimento sustentável de uma nação. Sua atuação se reflete nas transformações econômicas, sociais e ambientais da sociedade.

A associação entre empreendedorismo e Micro e Pequenas Empresas é direta, uma vez que a grande maioria dos novos negócios estão enquadrados nesta categoria. Assim como a importância das MPEs para o Brasil é indiscutível. Conforme já comentado, dados do SEBRAE mostram que as Micro e Pequenas Empresas somam 97,5% das empresas brasileiras, e têm uma expressão ainda significativa no Rio Grande do Sul, onde esse número alcança 99,3% das empresas em atividade, sendo responsáveis por 46,6% dos empregos gerados com carteira assinada. No Brasil, esse índice chega a aproximadamente 52% (SEBRAE, 2010).

Contudo, a situação mostra-se preocupante quando analisados os números de representatividade econômica, onde MPEs somam menos de um quarto do PIB (nos países classificados como *innovation-driven*, este patamar é quase o dobro), e torna-se mais preocupante ainda ao refletir-se sobre as informações a respeito das altas taxas de mortalidade empresarial enfrentadas pelo setor. Dados do SEBRAE (2008) mostram que 27% das MPEs encerram as atividades no primeiro ano de constituição; 38% sobrevivem até o segundo ano;

⁵ Em 2009, os países participantes da pesquisa GEM enquadrados nessa categoria são: Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hong Kong, Islândia, Israel, Itália, Japão, Coreia do Sul, Holanda, Noruega, Eslovênia, Espanha, Suíça, Reino Unido, Emirados Árabes Unidos e Estados Unidos.

46% fecham antes do terceiro ano; 50% não concluem o quarto ano; 62% não ultrapassam o quinto ano; e conforme já afirmado, 64% decretam falência antes de completarem seis anos. Na realidade, apenas quatro empresas a cada dez conseguem sucesso depois de decorridos cinco ou seis anos de atividade, apontando as dificuldades encontradas nesse meio.

Segundo dados do SEBRAE (2010), as causas mais expressivas são: 72% por incompetência do empreendedor, falta de experiência no setor, pouca experiência profissional e baixa visibilidade para os negócios; 20% referem-se a lucros insuficientes, perda de mercado, mercado restrito e nenhuma viabilidade futura; o restante deve-se a falta de competitividade, vendas insuficientes, despesas operacionais, clientes insatisfeitos, falta de capital de giro, entre outras.

Maximiano (2006) destaca que, dentre as principais razões de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas, estão a falta de políticas públicas que viabilizem e consolidem os pequenos negócios, a carência de financiamentos e as elevadas taxas tributárias. Além disso, o autor também aborda a falta de capital humano adequado, a ausência de pesquisas de mercado e a baixa sensibilidade às alterações de ciclos econômicos, além da tomada de decisões mal planejadas. Desta maneira, as causas são muitas, mas recaem principalmente na escassez de capital financeiro e humano, falta de visão para os negócios e gestão insuficiente. Itens claramente relacionados com a incapacidade de gerir os processos empresariais.

Em termos de inovação, apesar da clara vocação do Brasil para o empreendedorismo, a pesquisa GEM (2010) mostra que a inovação ainda é muito tímida na realidade da maioria das pequenas empresas. O relatório publicado em 2010 mostra que, em relação à novidade em produtos ou serviços, ao serem questionados, apenas 16,8% dos empreendedores consideram que seu produto é novo para todos ou alguns consumidores, e somente 7,5% consideram oferecer novidade para todos os consumidores. A observar ainda que a avaliação dos produtos ou serviços considerados inovadores foi feita pelos próprios empresários, as taxas reais de inovação tendem a ser ainda menores.

Apesar dos fatos, quando questionados, os mesmos empresários afirmam considerar a inovação essencial para os negócios e dizem colocar a mesma entre as prioridades dos investimentos. Porém, a realidade mostra que existe uma enorme diferença entre dizer e fazer. Além disso, a forma reconhecida de inovação para estes é essencialmente tecnológica e processual. Grande parte dos pequenos empresários têm dificuldades de enxergar o retorno do investimento em design, os mesmos consideram mais interessante, e menos arriscado, a compra de um novo equipamento, que aumentará a eficiência produtiva (herança cultural da

qualidade total) em vez de “gastar” em um processo de inovação, especialmente liderado pelo design.

Conforme Dornelas (2007) as chances de inovar para as Micro e Pequenas Empresas estão em parcerias com universidades, instituições de pesquisas e outras empresas (formando redes e interações com setor semelhante ou não) apoiado em algum órgão de fomento a inovação, como SEBRAE e FINEP, por exemplo. O Autor ressalta a importância das políticas públicas de apoio e incentivo a inovação, todavia sugere que os resultados nem sempre são satisfatórios. Pouco conhecimento da dinâmica organizacional, falta de avaliação posterior com o balanço das medidas adotadas, medidas de apoio generalizadas e falta de distinção entre naturezas de atuação das empresas são alguns dos problemas encontrados.

É necessário aprimorar as políticas públicas destinadas às Micro e Pequenas Empresas, hoje em dia muito baseadas em apoios a inovação tecnológica, e em algumas ações promovidas pelo SEBRAE em forma de financiamentos e consultorias. Além disto, conforme Ward, Runcie e Morris (2009), a inserção de processos de inovação orientados pelo design, de forma isolada, não apresentam resultados impactantes para as empresas. Os pequenos empresários demonstram dificuldades em incorporar os conhecimentos fragmentados adquiridos em cursos, consultorias e treinamentos em suas práticas diárias, e tendem a focar somente no problema específico. Verifica-se também, constantemente, a falta de continuidade dos empresários em seguir as práticas aprendidas na continuidade dos negócios, ou criar uma cultura de design.

De forma geral, as Micro e Pequenas Empresas no Brasil têm dificuldades em incorporar práticas de inovação e entender os benefícios do design. Como visto, fato difícil de ser atingido de maneira isolada, mas contornável em uma ação conjunta entre apoio governamental (com empréstimo facilitado e redução da burocracia), universidades, entidades fomentadoras (como o SEBRAE, por exemplo) e designers de modo geral.

Neste sentido, a proposta apresentada pelo *Design Council* torna-se um interessante modelo a ser estudado. O *Design Council* é órgão nacional de fomento ao design fundado em 1944 no Reino Unido, mantido pelo governo e organizado para promover o design. Em 2004, como parte de uma política mais ampla de promoção do uso do design para melhorar a competitividade das empresas do Reino Unido, o *Design Council* lançou um programa chamado “*Design Demand*” com o objetivo de ajudar e estimular inovações orientadas pelo design entre pequenas empresas. O programa é resultado de um piloto de três anos que testou as melhores práticas para o contexto específico das pequenas empresas.

Os serviços oferecidos pelo *Design Demand* são voltados para atender empresas em diferentes estágios de desenvolvimento, desde de pequenas *start-ups* em busca de investimentos e crescimento, a empresas maduras que procuram uma nova direção estratégica. Dentre outros, o *Design Demand* possui as seguintes abordagens pré-definidas:

- *Designing Demand Workshops*, são workshops que oferecem uma introdução rápida sobre os benefícios do investimento em design, destinados a *start-ups* e empresas estabelecidas. Neste programa, workshops paralelos também estão disponíveis para auxiliar os designers a entender as necessidades das companhias e ajudar nos assessoramentos para possíveis oportunidades de negócios locais.
- *Designing Demand Innovate*, trata-se de um suporte para *start-ups* comercializarem novas tecnologias. O programa ajuda empresas recém-criadas a usar o design como forma de atração de investimentos, reduzir os riscos do negócio, alinhar estratégias e diminuir o tempo de mercado.
- *Designing Demand Generate*, foi elaborado para auxiliar empresas já estabelecidas no mercado a desenvolver e executar um projeto de design. Neste serviço, o *Design Demand* ajuda a organização a descobrir como o design pode resolver questões estratégicas para negócios.
- *Designing demand Immerse*, trata-se de um treinamento intensivo, comandado por gestores de design, com propósito de ajudar empresas maduras a identificar como usar o design de forma estratégica para resolução de problemas essenciais.

Segundo Ward, Runcie e Morris (2009), no centro do programa estão os serviços de transformação cultural, que usam o design para promover mudanças estratégicas. Eles introduzem experientes designers em pequenas para guiar os empresários pelo processo de implementação e gerenciamento do design. Esses designers trabalham junto com os empresários para identificar onde o design pode estimular a inovação e criar novas oportunidades. Contudo, tais profissionais não fazem o trabalho de design, nem mesmo o *Design Council* paga por qualquer trabalho específico. Em vez disso, eles ajudam as empresas a se tornarem melhores clientes, a investir em design e inovação estratégica e a usá-la eficazmente.

Nesse programa, 9 a cada 10 empresas reconhecem que o design foi crítico para o sucesso, afirmando que tiveram vendas aumentadas em média de 14%, com ganhos de 50 libras para cada 1 investida em design (WARD; RUNCIE; MORRIS, 2009). As ações do *Design*

Demand influenciam a visão do design como negócio, e não somente o produto. A ideia de que o design pode ajudar a moldar as estratégias e visões da empresa não é nova para os designers, mas é para os pequenos empresários. A filosofia do programa é que as competências do design, normalmente utilizadas para a criação de produtos de sucesso, também possam ser aplicadas para o desenho de negócios. Essa abordagem ajuda a companhia a usar o design mais estrategicamente colocando o mesmo no coração do negócio. Isto também influencia na cultura e no ambiente de inovação, que ficam após o consultor deixar a empresa.

O *Design Demand* faz uso das experiências em gerenciar e entregar projetos de design para interrogar desafios-chave em pequenos negócios e trabalhar com eles para mapear as oportunidades de intervenção do design como possível provedor de soluções. Segundo Ward, Runcie e Morris (2009) algumas importantes características fazem o programa funcionar, especialmente porque demonstra que o design é uma ferramenta de negócios. Conforme os autores, parece óbvio, mas o primeiro passo para implementar as capacidades do design nos pequenos negócios é mostrar para os gestores que o design pode ser utilizado como uma ferramenta para a empresa crescer. Isso significa mostrar evidências do impacto que o design pode ter nos negócios, demonstrando, através de estudos de caso, como outras pequenas empresas têm usado o design para enfrentar os desafios do mundo empresarial. Além disso, o *Design Demand* cria o conteúdo correto para o meio específico, monitorando e testando continuamente suas ações.

No Brasil, o SEBRAE, é uma das mais atuantes organizações de apoio à Micro e Pequenas Empresas. Em termos de inovação o SEBRAE age através de três vias: sensibilização, com o uso de palestras, seminários e workshops que irão fornecer informações sobre a importância do tema; capacitação por meio de cursos de gestão em estratégia, presencial ou à distância; e consultorias especializadas para implementação das ações. Tais consultorias especializadas são oferecidas por intermédio de dois programas de incentivo à inovação, o SEBRAEtec e o ALI, ambos de abrangência nacional.

O programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) é uma parceria entre SEBRAE e CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), e tem como objetivo proposto levar a inovação de forma continuada para pequenas empresas, através de assessorias especializadas e gratuitas para o desenvolvimento de inovações tecnológicas em produtos e processos. O programa tem como propósito levar a cultura da inovação para as MPEs, sensibilizando os empreendedores e empresários sobre a importância da inovação como estratégia de negócio (ALI, 2012).

Os agentes são profissionais recém-formados (no máximo 3 anos), capacitados pelo SEBRAE, e têm como papel principal orientar a empresa atendida na elaboração de projetos de inovação contínua, com acompanhamento do ALI por um período de dois anos.

A segunda iniciativa oferecida pelo SEBRAE, o SEBRAEtec (Serviços em Inovação e Tecnologia) é um programa de subsídio para Micro e Pequenas Empresas com serviços em inovação e tecnologia, visando à implementação de inovações, melhorias de processos e vendas. O empresário, por meio da consultoria SEBRAEtec, recebe um apoio de até 80% do custo total do atendimento, limitados a 100 horas de consultoria por atendimento. Dentre as consultorias de escopo do design oferecidas pelo SEBRAEtec estão: design gráfico, web design e ambientação comercial. Observa-se que este programa não inclui design do produto. Também são ofertadas consultorias na área de gestão, marketing e plano de negócios, mas desvinculadas do design.

Apesar de resultados positivos associados ao ALI, e todos os planos de ação propostos pelos agentes serem validados por consultores especialistas, a pouca experiência dos agentes (que fazem o contato direto com a empresa) pode ser comprometedor para o efetivo aproveitamento do design como líder dos processos de inovação. Já o SEBRAEtec possui profissionais com mais experiência de mercado, porém não há nenhum direcionamento para a aplicação do design como estratégia. Desse modo, o resultado das ações está muito conectado à expertise do consultor, o qual pode agir como gestor do design, utilizando o mesmo de forma mais estratégica e influenciando na cultura organizacional, ou simplesmente fornecendo um serviço de design pontual.

As principais diferenças entre os programas de incentivo a inovação oferecidos pelo SEBRAE e o *Design Demand* estão nos direcionamentos do programa britânico, claramente orientados para a inserção do design como componente central nos negócios, em oposição aos programas oferecidos pelo SEBRAE, que não possuem exclusividade nas ações de design. São diversas também as formas de atuação e experiência dos consultores de design do *Design Demand*, atributos voltados para a gestão estratégica do design.

O exemplo do *Design Council* mostra que, com vontade política e social, utilizando métodos e ferramentas adequados para a inserção da cultura do design nas Micro e Pequenas Empresas, estes podem prosperar e retornar o investimento em crescimento para o país. Obviamente, como visto nas definições do SEBRAE (2008 e 2010), GEM (2008 e 2010) e Maximiano (2006) o Brasil tem uma realidade bem menos propícia, mas que, aos poucos mostra sinais de melhora. Para tanto, o uso correto de metodologias específicas ou adaptadas ao contexto faz grande diferença no caminho da inovação dos pequenos negócios.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Cada vez mais a capacidade de inovar é colocada como uma questão de sobrevivência para as organizações, onde inovação leva à diferenciação e a diferenciação a um distanciamento da concorrência. Assim, na atual competição dos mercados, quem não for capaz de se reinventar, de mudar mais rápido que o contexto, de encontrar novos caminhos e recursos, ficará obsoleto. Segundo Bezerra (2011) a lógica é bastante simples - para sobreviver é preciso se diferenciar; se a diferenciação fizer sucesso, ela trará atenção; se a atenção tiver sucesso, trará aceitação; e se houver aceitação, haverá futuro. Assim, nas palavras do autor “somos quase condenados a nos diferenciar” (BEZERRA, 2011 p.20).

Diferenciações, porém, precisam ser projetadas. Para se diferenciar com frequência uma organização necessita planejamento, ato que envolve liderança, cultura e aprendizagem organizacional, processos e pessoas em uma ação capaz de ajudá-las a entender melhor o presente e pensar o futuro. Neste ponto, o design tem se tornado uma das mais eficazes formas de diferenciação, especialmente através de processos de inovação e de sua capacidade específica de resolução de problemas, transformando-se em uma disciplina almejada pelas altas alas administrativas empresariais, e aproximando-se de forma crescente das diretrizes estratégicas das organizações.

Um dos conceitos que busca estender as aplicações do design e possui metodologias conectadas com este novo paradigma é o Design Estratégico, o qual conta com uma abordagem holística⁶ e multidisciplinar para alcançar soluções de design e estratégicas para inovação, atingindo a diferenciação e a produção de valor. Desta maneira, a presente fundamentação teórica aborda as definições de inovação com classificação segundo o impacto causado, a forma particular de raciocinar dos designers e sua crescente aproximação com as estratégias administrativas, o aprendizado e a cultura organizacional. Da mesma forma, foram tratadas as questões conceituais e metodológicas do Design Estratégico.

3.1 Inovação

O conceito de inovação é bastante variado, dependendo, principalmente de sua aplicação. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) inovação é algo novo que agrega valor social ou riqueza. Muito mais do que um novo produto, algo de inovador pode estar associado a novas

⁶ Holístico significa a compreensão integral do fenômeno, não somente suas partes separadas. Neste texto holístico também é usado com sentido de visão além das partes, abrangente, total.

tecnologias, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, e até mesmo a pequenas mudanças incrementais e adaptações. Enfim, novidades que, de um modo ou de outro, gerem valor para quem as põs em prática, sendo valor uma dimensão de ganho para alguém ou alguma organização, em lucros, imagem, posição sociocultural, exposição, etc. Assim, considera-se inovação a exploração com sucesso de novas ideias. A inovação só existe depois do sucesso, jamais antes. O que existe antes é o processo de inovação.

Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008) o processo de inovação subentende alguns pilares básicos. Sempre será questão de conhecimento, seja científico, tecnológico ou até mesmo empírico. Deve envolver informações, ou como os autores definem, um conjunto organizado de sinais e dados já disponíveis ou recentemente capturados que geralmente advêm do contexto no qual está inserido. Mas, mais do que tudo, por se tratar de novidade, está diretamente conectado à criatividade, à criação de coisas diferentes e desconhecidas. Assim, os mesmos autores colocam que o diferente e o novo nascem do que já é posto (conhecimento), do que está por aí (informações) e do que ainda não surgiu (criatividade).

A inovação, diferentemente de novidade, envolve processos pré-estabelecidos, e parte do princípio que exista um objetivo a ser alcançado, com direção e velocidade certas para chegar ao resultado esperado. Inovação é o resultado de um procedimento que faz de uma oportunidade uma nova ideia, e a coloca em uso da maneira mais ampla possível. O desafio do processo de inovação consiste em construir visões compartilhadas em torno de ideias iniciais e, então, concretizá-las em uma escala de valor.

Hamel (2007) classifica a inovação em quatro níveis hierárquicos, duas de base e duas superiores. A base é constituída pela inovação operacional, na qual as melhores práticas organizacionais são rapidamente difundidas, e inovações em produtos ou serviços, que podem proporcionar uma pequena vantagem em relação à concorrência. Já os níveis superiores de inovação são definidos pelo autor como inovações de estratégias e gerenciamento, que podem originar grande vantagem competitiva (dificilmente copiada pela concorrência), e inovações disruptivas, as quais, por seu impacto, com o passar do tempo mudam a trajetória do mercado no qual estão inseridas.

As inovações variam bastante em escala, natureza e grau de novidade. Da mesma forma, variam as organizações inovadoras. Assim, conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008) pode-se inovar não só em termos de tecnologia, produtos e serviços, mas também nos processos (a forma como tais procedimentos são realizados), posição empresarial, reposicionamento de produtos ou serviços em um novo contexto de uso (abertura de novos nichos de mercado), entre outros, em diferentes intensidades de impacto da inovação gerada.

A maior parte dos autores classificam tais intensidades em três grupos, (i) inovação incremental, que consiste em avanços geralmente contínuos, não necessariamente grandes, pequenas melhorias percebidas pelo consumidor que não modificam de forma expressiva o modo de agir deste; (ii) inovação disruptiva, como visto, aquela que muda a trajetória do mercado a qual está inserida, e (iii) inovação radical, a qual representa uma mudança drástica na maneira que o processo, produto ou serviço é consumido. Geralmente, traz um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente. Segundo Verganti (2009) inovação radical é aquela que gera mudança de significados no contexto sociocultural.

Para Bezerra⁷ (2011) é fácil entender o que é inovação – rapidamente uma solução inovadora pode ser reconhecida –, difícil é fazer a inovação acontecer. Inovar tem a ver com a criação de algo novo de que outras pessoas gostam; algo que se torna aceito e adotado. O verdadeiro desafio não é levantar novas ideias, mas fazê-las funcionar técnica e comercialmente. Para que a inovação seja tangibilizada, é preciso mais que o processo, existe a necessidade de desenvolver seu uso prático. As definições de inovação podem variar em terminologia, mas todas enfatizam a necessidade de completar os aspectos do desenvolvimento e da exploração de um novo conhecimento, seja de forma comercial ou cultural.

Mais do que o processo, Bezerra (2011) dá especial atenção às pessoas envolvidas. Para o autor, inovações vêm de mentes. Segundo o mesmo, por mais colaborativo e coletivo que seja um processo de inovação, ele passa pelo individual, envolve um modo de pensar, “uma máquina de razão e emoção que todos temos para processar informações. Inovar requer intelecto e atitude, inteligência e motivação” (BEZERRA, 2001 p.9). Assim, o autor sublinha que devemos alimentar nossas mentes com matéria prima do conhecimento, o qual, quanto mais diversificado melhor, pois as conexões geram pensamentos diferentes. Quem deseja inovar deve, frequentemente, procurar o caminho mais difícil para o treinamento intelectual e evitar zonas de conforto.

Para Bezerra (2011) a inovação seria o fruto de um processo de criação, que requer alimentação e cuidados constantes. O autor compara esse processo a uma plantação, onde as sementes, analogicamente com as ideias das mentes envolvidas, devem ser cuidadas e irrigadas por um líder qualificado. Com esta analogia, o autor enfatiza que uma organização

⁷ No contexto das MPEs, a inserção do design, quando ocorre, seguidamente se traduz em forma de consultorias. Por este motivo, a utilização de Charles Bezerra, ao abordar o tema inovação, foi uma opção do pesquisador, justamente pela prática do autor citado enquanto consultor.

deve sempre pensar na “próxima safra”, ou seja, a sequência do processo. Ainda conforme o autor, muitas empresas enfrentam problemas porque simplesmente ficam iludidas com a inovação gerada e esquecem de “plantar” a seguinte. Comumente, essas organizações ficam saboreando o sucesso de uma inovação passada e param de pensar no futuro.

Além da analogia entre processos de inovação e plantações, Bezerra (2011) também fala em “ciência da inovação”, comparando a inovação com o pensamento científico, onde a tentativa de inovação é apenas uma hipótese, pois nesses processos não existem garantias. Contudo, segundo o autor, se não há dúvida, não há força intelectual para reinventar nada, para propor nada novo. A porta para inovação é mesma da ciência: a dúvida, o questionamento. Dessa maneira, algumas ideias sobrevivem, conseguem passar no teste do mercado, resultando em diferenciação e aceitação. Todavia, ainda conforme sublinha o autor, assim como nas teorias científicas, sempre pode vir uma nova teoria que assuma o lugar de melhor hipótese. As inovações nunca são absolutas, são hipóteses dependentes de um contexto, de um momento e de novos experimentos de mercado.

A inovação depende, em grande parte, da capacidade de encontrar novas maneiras de fazer as coisas, desta forma, haverá novas oportunidades para ganhar e manter uma diferenciação que se transformará em vantagem estratégica.

Segundo Dunker (1985) apud Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação é passível de ser apresentada como disciplina, ser aprendida, e ser praticada, assim como, Lockwood (2010) coloca que a criatividade é uma atividade mental, mas que pode fazer parte de um sistema, um modelo. Desse modo, a criatividade também é uma disciplina passível de ser ensinada, aprendida e praticada, e portanto, deve fazer parte da aprendizagem organizacional, ser liderada e gerida pela cultura do design.

A inovação orientada pelo design vai além de estilos e aspectos estéticos. A filosofia holística do design pode entregar mais que produtos, serviços ou processos diferenciados – pode resolver problemas abertos e mal definidos, normalmente encontrados na busca pela inovação. Assim, o próximo item abordará uma revisão sobre a forma particular de pensar e agir do design.

3.2 O Raciocínio do Design

Muitas vezes, ao olhar para ideias e soluções diferenciadas ou criativas, não se percebe o processo mental que levou àquele caminho, àquela solução, o observado é a própria resposta. Em geral, chega-se muito perto do resultado, e raramente busca-se entender a lógica

que direcionou aquela solução. Hoje em dia, por várias razões, a maneira como designers são educados a pensar é agora percebida como particularmente relevante para as empresas que procuram mudar suas estratégias de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Segundo Vogel (2009) estes *insights* são necessários para efetivamente responder as constantes mudanças sociais, econômicas e sociais.

Para entender o pensamento do design, uma abordagem sobre o tema se faz necessária. Segundo a definição de Flusser (2007, p. 181) a palavra design em inglês pode funcionar tanto como verbo, quanto como substantivo. Como substantivo significa propósito, plano, intensão, estrutura básica, etc. E como verbo, tramar algo, simular, projetar, esquematizar, e proceder estrategicamente. A própria definição da palavra design expõe sua dimensão, não como algo único, fechado, mas aberto a novas interpretações e direcionamentos.

Já Celaschi (2007) enfatiza que a definição de design envolve a proximidade do mesmo com a arte e a técnica produtiva, e afirma que o design não projeta somente artefatos, mas que, além disto, o design projeta bens de consumo, sejam eles produtos, serviços e/ou experiência. Ainda conforme Flusser (2007), o design pode ser definido como fazer sentido às coisas. Segundo o autor, o designer é um produtor de cultura no momento que projeta os objetos de uso, e para tanto tem a liberdade de comunicar e interferir na sociedade através do artefato resultante. Cabe ao projetista a responsabilidade de inserir imaterialidade e significado aos objetos.

Outro conceito refere-se à expressão “*Design Thinking*”, a qual, nos últimos anos, tem ganhado popularidade, e é agora visto como um novo paradigma para lidar com problemas em setores sociais, de educação e negócios, entre outros. Contudo, conforme Dorst (2011), este sucesso desafia a comunidade de pesquisadores em design a prover repostas inequívocas para duas questões-chave: Qual é o ponto central do *Design Thinking*? E o que este poderia trazer para praticantes e organizações em outras áreas senão a do design?

Segundo Dorst (2011) o termo “*Design Thinking*” tem feito parte da consciência coletiva dos pesquisadores em design desde que foi utilizado como título de um livro de 1987 (ROWE, 1987 apud DORST, 2011). Desde então surgiram múltiplos modelos de *Design Thinking*, baseados na ampla e diferente maneira de ver as situações, e no uso de teorias e modelos da metodologia, psicologia, educação e cultura, particulares do design. Hoje em dia *Design Thinking* é definido como um novo paradigma para lidar com problemas em muitas profissões, especialmente em negócios (MARTIN, 2010). Apontado por Dorst (2011), a ânsia em adotar e aplicar estas práticas de design em outras áreas criou uma demanda repentina para o conhecimento sobre o pensamento de design (incluindo definições e ferramentas).

Dessa maneira, cabe aqui distinguir a metodologia centrada no ser humano, também chamada de *Design Thinking*, da forma particular de raciocinar do design, bem como suas abordagens. Para Brown (2009) disseminador da metodologia comentada, *Design Thinking* é definido como uma disciplina que usa as características e métodos do design para combinar as necessidades das pessoas com desejabilidade, viabilidade e praticabilidade, ou seja, o que é desejável para as pessoas, comercialmente viável e tecnologicamente exequível.

Dorst (2011) acentua o interesse crescente do *Design Thinking* no mundo corporativo, o qual sente uma necessidade cada vez mais urgente em ampliar seu repertório de estratégias para lidar com os desafios complexos e abertos enfrentados pelas organizações contemporâneas. Segundo o autor, estudar a maneira como designers trabalham e adotam algumas práticas de design poderia ser interessante para estas organizações, porque designers estão habituados a lidar com problemas abertos e complexos, e as disciplinas do design têm, crescentemente, elaborado práticas profissionais para resolver esses casos. Conforme Dorst (2011), o desafio de enfrentar problemas abertos e complexos leva a um particular interesse sobre as maneiras como designers criam “*frames*”⁸ para a resolução de problemas e como organizações de design interagem com estes “*frames*” em seus campos de prática.

Na abordagem de Cross (2011), devido a sua natureza diferenciada, o design apresenta uma forma específica de pensar e conhecer mundo, “*Design Thinking*”, ou pensamento de design, para o autor, é uma função natural, algo pertencente ao pensamento cognitivo humano – todos têm essa habilidade, sendo que em algumas pessoas essa capacidade é mais desenvolvida do que nas outras. Acredita-se que no caso dos projetistas, essa forma de pensar pode ser inerente, mas torna-se especialmente desenvolvida e aprimorada através da educação em design.

Para entender como se dá esta maneira particular de raciocinar do design, Dorst (2011) analisa os diferentes tipos de raciocínio propostos por Pierce – indução, dedução e abdução. Todavia, para o autor, abdução pode acontecer de duas maneiras: primeira forma, que ele chama de Abdução 1, é frequentemente associada à resolução de um problema convencional. Para Dorst (2011) isso é muitas vezes o que os designers e engenheiros fazem – criam um projeto que funciona com um princípio conhecido de trabalho, dentro de um cenário definido de criação de valor. Essa é uma forma de problema “fechado” a resolver, que as organizações, em muitas áreas, praticam diariamente.

⁸ Nesta fundamentação utiliza-se “*frame*” com significado de recorte ou enquadramento.

A outra forma de raciocínio produtivo, chamada pelo autor de Abdução 2, é mais complexa, uma vez que, no início do processo de resolução de problemas, nós só sabemos o valor final que queremos alcançar. Essa forma "aberta" de raciocínio está mais estreitamente associada ao design conceitual. Assim, o desafio em Abdução 2 é descobrir o que criar, enquanto não é conhecido ou escolhido o princípio de trabalho, e como chegar a um valor aspirado. Isso significa que devem ser criados o “princípio de trabalho” e uma “coisa” (objeto, serviço, sistema) em paralelo. Tal característica é bastante diferente da forma convencional de resolver problemas (Abdução 1), e que melhor representa problemas abertos e complexos (DORST, 2006) pelo qual as organizações estão procurando novas abordagens.

Dorst (2011) estabelece que as profissões com base “projetuais” usam o raciocínio de formas fundamentalmente diferentes do raciocínio em áreas predominantemente com base em análise (Dedução, Indução e Abdução 1). Como resposta ao desafio de trabalhar em situações-problema que exigem o segundo tipo de raciocínio (Abdução 2), os designers desenvolveram formas específicas de trabalho. Porém, o autor afirma que a distinção não é muito clara, concluindo que o design não utiliza apenas uma forma de pensamento, mas sim uma mistura de diferentes tipos de raciocínios, baseados em abdução (especialmente a do tipo 2), indução, para a construção e resolução dos problemas e, inerentemente utilizando um pouco de raciocínio analítico, como Dedução, para validar as soluções de projeto.

Já Martin (2010) adota uma perspectiva mais voltada para o mundo dos negócios, todavia enxerga as significações do termo *Design Thinking* próximas as de Dorst (2011) e Cross (2011), como a “forma design de pensar”. De mesmo modo, Kumar (2009) aborda o *Design Thinking* como um processo para estratégias de negócios, mas reforça a metodologia fortemente centrada no ser humano. Nessa dissertação termo *Design Thinking* é usado como a maneira particular do design de raciocinar e resolver problemas (DORST, 2011; CROSS, 2011).

A lógica por trás dessa categorização é que o design não é apenas uma atividade que trabalha no âmbito de projetos, mas que pode ampliar sua visão para resolução de problemas complexos, especialmente aqueles ligados a estratégias empresariais. Deste modo, o próximo item aborda a relação entre inovação e os benefícios trazidos pelos conceitos de design para meio corporativo.

3.3 Design e a Gestão Empresarial para Inovação

Como já citado por Dorst (2011), design resolve problemas, e conforme Lockwood (2010), os negócios têm muitos problemas. O essencial é determinar quais problemas são os certos para resolver, e então focar na tarefa de desenhar as soluções corretas. De acordo com o autor, o valor adicionado do design aos negócios é descobrir os problemas-chave e resolver os problemas de ambos, organizações e consumidores. Lockwood (2010) tem uma boa definição para o significado de um ótimo design, o qual, segundo o autor, é aquele que resolve o problema certo.

Ter um bom design é reconhecido há muito tempo como uma importante estratégia para o sucesso empresarial. Na visão de Fraser (2009) também é amplamente entendido que os mesmos métodos e mentalidades que criam novos objetos de desejo são fundamentais em aprimoramento de serviços e experiência do usuário. Todavia o autor acredita que a grande vantagem do *Design Thinking* é o desenho de negócios em si, o projeto de estratégias e modelos de negócios. Segundo Fraser (2009), expandindo o *Design Thinking* através da organização e através do processo de desenvolvimento dos negócios, uma empresa pode abrir novas oportunidades, acertar uma estratégia de crescimento mais substancial e envolver o modelo de negócio para captura de uma melhor oportunidade de mercado.

Apesar da aceitação crescente do design como disciplina envolvida na alta gestão empresarial, e da sabida necessidade em inovar, o mundo dos negócios é geralmente avesso a riscos e a inovação, baseando-se no que funcionou no passado para marcar estratégias para o futuro (pensamento analítico). Para Lockwood (2010), os negócios necessitam de métricas, e o design pode criar valor baseado em quatro categorias – mais lucros, mais valor de marca, mais inovação e mudanças rápidas (mais velocidade para o mercado). O design deve ter um relacionamento próximo dos objetivos da organização, e deve ser gerenciado de maneira consistente com este relacionamento.

Porém, para Bezerra (2011), a classificação de algo como inovador ou não depende de outra mente, que para tomar tais decisões utiliza, em diferentes proporções, informações quantitativas, com valores passíveis de serem medidos, e também informações qualitativas, com valores muito difíceis de serem mensurados. Os números funcionam melhor quando se sabe o que medir, mas em inovação, na maioria das vezes, não se conhece todas as variáveis, o que dificulta muito sua mensuração exata. O autor sublinha que números e estatísticas são importantes, mas para iluminar novas ideias e produzir conexões originais, eles podem ser

uma armadilha. Para inovar, temos que aprender a explorar o desconhecido, imaginar e propor novas expectativas.

Contudo, Martin (2010) confia que essa mensuração de “grandeza” se aplica para inovação. Ótimos produtos resultam de grandes inovações e têm tendência a vendas superiores. Os consumidores gostam dos ótimos produtos, beneficiam-se deles e com o tempo, tornam-se leais a esses. Assim como ótimos filmes, ótimos produtos são memoráveis. A correta medida do valor atribuído à inovação, muitas vezes, não aparece diretamente, pois como apontou Bezerra (2011), dentro do aumento de vendas, por exemplo, não se sabe qual porcentagem coube diretamente à inovação, qual foi resultado das ações de marketing, da distribuição da mercadoria, quanto ganhou-se em valor de marca etc. Contudo, não é necessária a exatidão dos números, e sim a certeza do benefício. Então, no mundo dos negócios, ótimas inovações beneficiam tanto empresas quanto consumidores.

Lockwood (2010) acredita que para uma empresa prosperar através da inovação, o design precisa ter caráter global de duas maneiras – primeira, a filosofia do design deve ser integral para o processo de inovação; e segunda, a prática do design deve ser capaz de criar produtos convincentes vindos destes conceitos. Em empresas que usam design como estratégia de negócios, design e designers moveram-se além de funções de “estilo” para catalizadores da inovação como competência central. Assim, para estruturar a melhor função do design na inovação, é necessário distinguir as pessoas que podem guiar outras pela liderança em design da função formal do design em uma organização. É importante salientar que, apesar da mudança crescente nas atribuições ligadas ao design, aproximando-o das áreas estratégicas e administrativas, o design operacional não foi extinto, e tais funções devem ser ocupadas por profissionais capacitados.

Como já abordado anteriormente, é comum as empresas colocarem a maioria dos recursos nos processos de qualidade total, nas ferramentas, nas máquinas e não nos assuntos estratégicos e de inteligência. Assim, conforme Bezerra (2011), as companhias ficam muito boas no “como fazer”, mas fracas no “para quem”, “por que”, “o que” e “quando fazer”. Estruturas organizacionais planas e processos comerciais baseados em tendências de mercado podem melhorar a eficiência em oferta de produtos e serviços em um primeiro momento, mas possivelmente não identificarão ou criarão produtos e serviços inovadores. Neste sentido a diferenciação é o mais provável caminho para uma vantagem competitiva. Por isto, inovação é algo desejado por praticamente todas as empresas. A inovação representa a prova desta vantagem, o resultado positivo de uma tentativa de diferenciação.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ressaltam que as vantagens geradas por essas medidas inovadoras perdem seu poder competitivo à medida que outros as imitam, a menos que a organização seja capaz de progredir para uma inovação ainda maior. A busca por inovação é algo tão importante que deve ser pensado todos os dias, e não apenas quando a sobrevivência está ameaçada. Dentro de tal perspectiva, para manter a vantagem competitiva, faz-se cada vez mais necessária a gestão do design. Segundo Borja de Mozota (2003, p.71), gestão de design

[...] é a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação pela comunicação da relevância do design para os objetivos de longo prazo da corporação e pela coordenação dos recursos de design em todos os níveis de atividade corporativa para atingir os objetivos da corporação.

Embora inovação seja cada vez mais vista como uma importante maneira de assegurar vantagem competitiva e uma maneira segura de defender posições estratégicas, o sucesso não é sempre garantido. Assim, surge a necessidade de gerir a inovação, que de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), compreende nossa capacidade de transformar incertezas em conhecimento. Porém, só podemos consegui-lo por meio da mobilização de recursos no sentido de reduzir a incerteza. Para os autores, o êxito da gestão da inovação depende da capacidade de mobilizar e utilizar o conhecimento sobre componentes, mas também sobre como podem ser combinados. Tendencialmente, a administração tradicional valoriza o retorno rápido em detrimento de investimentos de longo prazo, tais como o processo de inovações mais radicais. De acordo com Neumeier (2009) este é um dos maiores problemas da liderança, o conflito entre objetivos de longo prazo e as demandas de curto prazo.

Sabendo que o processo é arriscado e incerto, muitas empresas poderiam ser “perdoadas” por decidirem não inovar, entretanto Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que essa abordagem (da inatividade) é raramente uma opção, especialmente em setores de economia turbulentos e de mudanças rápidas. Em essência, a menos que as organizações estejam preparadas para renovar seus produtos e processos de maneira contínua, suas chances de sobrevivência estarão seriamente ameaçadas.

Para Borja de Mozota (2003) simplesmente identificar as fontes de vantagem competitiva não é suficiente, a empresa deve construir sua posição e organizar sua cadeia de valor a fim de desenvolver uma verdadeira vantagem em relação à concorrência. Os direcionamentos estratégicos são fundamentais para uma organização vencer os desafios impostos pelo mercado. Segundo Bezerra (2011) muitas empresas não conseguem inovar ou porque a liderança é incapaz de construir estes direcionamentos estratégicos, ou porque

quando os constroem não são vistos como verdadeiros. O caminho para enfrentar os desafios do nível estratégico é o trabalho na cultura da organização. Uma cultura de inovação é uma cultura de adaptação criativa.

3.4 Cultura e aprendizagem organizacional

Não existe um fluxo único para as etapas de um processo de inovação. Tudo vai depender da cultura e da estratégia de cada organização. Bezerra (2011) afirma que cada organização precisa desenvolver seu próprio processo; de acordo com o autor, importar receitas prontas é o caminho certo para problemas futuros. Uma cultura organizacional orientada para uma adaptação inovadora pode fazer uma organização alcançar o objetivo desejado. Conhecimento é a chave para abrir as portas da inovação. Para inovar, uma empresa precisa criar um ambiente certo, uma cultura certa para inspirar as pessoas e potencializar suas mentes a atingir o nível máximo.

Para Jenkins (2008) sem mudanças nas atitudes e processos da empresa, o investimento em design não terá retorno. Assim, o verdadeiro desafio é reorganizar a empresa em um ambiente favorável e implementar a gestão do design. O obstáculo maior é o comportamento das organizações. Líderes de design precisam estar cientes que sua tarefa não é só criar uma nova área funcional ou uma nova aproximação, uma indução para inovação através da organização; eles na verdade necessitam empreender uma inteira transformação cultural. Segundo o autor, criar um ecossistema organizacional amigável para o design pode, muitas vezes, significar reformular completamente grande parte dos processos centrais da empresa, que sustentam a maneira como a organização corriqueiramente gerencia seus negócios, tornando-se esta uma tarefa necessária, mas de delicada aplicação.

Introduzir as práticas de inovação orientada pelo design em uma organização é na verdade um exercício de transformação cultural, que segundo Von Stamm (2008) leva tempo. No entanto existe uma maneira de acelerar este processo. Conforme a autora, trazer para dentro da empresa pessoas que já possuem a cultura da inovação enraizada, como os designers, por exemplo, pode ajudar em uma aprendizagem organizacional mais rápida. Neste sentido, o designer líder deve agir como aglutinador para esta transformação. Para Jenkins (2008), na realidade o designer líder deve estar disposto a levar a organização em si como objeto de design, não somente um particular produto ou serviço. Isso inclui ambas as atividades, trabalhar para reformular os valores culturais fundamentais, aos quais a

organização está baseada, e estar disposto a desafiar e reconstruir alguns dos principais sistemas e processos organizacionais.

Transformação cultural não pode ocorrer a menos que sancionada e moldada do topo para baixo. Para ser efetivo, o designer líder necessita um forte suporte da alta ala administrativa ou grupo dentro da organização. Conforme Jenkins (2008), o designer líder deve se colocar estrategicamente próximo ao centro do poder e claramente articular visões, oportunidades, e transformações requeridas para implementar uma nova cultura de design dentro da organização. Assim, para o design ser integralmente autorizado como legítimo e valioso, fazendo parte do “DNA” cultural da empresa, os líderes da organização precisam mostrar de maneira eficaz a filosofia do design, incorporando o mesmo em seu próprio trabalho.

Construir uma organização com mentalidade em design vai bem além do design em si. Seja inovando novos produtos, serviços, interfaces, marcas, seja transformando inteiramente o negócio, implantar uma mentalidade em design requer um alinhamento com a cultura corporativa, os processos do negócio e os valores para o consumidor. Para isso não basta somente a vontade do designer líder, a empresa deve estar disposta a aceitar e colaborar para tal. Os processos de aprendizagem organizacional devem levar em conta as realidades sociais e culturais dos contextos organizacionais.

A aprendizagem organizacional ganhou visibilidade, principalmente na década de 90, impulsionada pelas práticas de gestão da qualidade total e de *Seis Sigma*. Assim sendo, esse processo não é uma novidade no mundo empresarial, a novidade é a aprendizagem em uma nova cultura, tradicionalmente mais distante dos negócios que as planilhas de *Seis Sigma*. Swirski de Souza (2004) lembra que a preocupação em favorecer a aprendizagem emerge em um contexto competitivo no qual a inovação em produtos e processos é essencial à sobrevivência das organizações.

Falar em aprendizagem organizacional significa avaliar resultados de desempenho. Na medida em que o conceito é apropriado pela teoria das organizações, o foco passa a ser os processos (SWIRSKI DE SOUZA, 2004). Segundo a autora, trata-se da busca por uma resposta, por meio do conceito, de como organizações agem para conquistar os resultados que indicam a realização das aprendizagens. Busca-se compreender quais estruturas dentro da organização podem favorecer ou prejudicar a aprendizagem, tais como gestão pessoal, cultura enraizada, valores e lideranças.

O líder de design, neste ponto, assume novas competências, no papel de professor, facilitador ou catalizador. Conforme Swirski de Souza (2004) são recomendadas, para a alta

administração, três tarefas básicas: (i) construir uma base de propósitos e valores fundamentais para a organização; (ii) desenvolver políticas, estratégias e estruturas capazes de expressar as ideias orientadoras em direções para o negócio; e (iii) criar processos de aprendizagem efetivos através dos quais políticas, estratégias e estruturas possam ser continuamente aprimoradas. Além disso, a autora pontua duas premissas básicas – a aprendizagem é crucial para a organização e deve ser desenvolvida e otimizada considerando-se a realidade cultural específica de cada organização.

Assim, Swirski de Souza (2004) sublinha algumas colocações sobre o processo de aprendizagem organizacional, sendo destaque: a sua importância para a competitividade e sobrevivência das organizações; a aprendizagem organizacional como fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo; e a sua relação intrínseca com a cultura das organizações.

O primeiro aspecto acima identificado pela autora é a associação entre competitividade e aprendizagem organizacional. Vista como a busca em manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições instáveis de mercado. O segundo aspecto, acima identificado, é o caráter ao mesmo tempo individual e coletivo da aprendizagem organizacional. De acordo com Swirski de Souza (2004) a aprendizagem individual não é sinônimo de aprendizagem organizacional, contudo a autora sublinha a não existência de aprendizagem organizacional sem a aprendizagem individual. Herbert Simon define este aspecto de aprendizagem organizacional como “o crescimento de *insights* e reestruturações bem sucedidas de problemas organizacionais por indivíduos que têm impacto nos elementos estruturais e nos resultados da organização” (SIMON, 1969 apud SWIRSKI DE SOUZA, 2004 p. 7).

Conforme Swirski de Souza (2004), diferentemente de indivíduos, as organizações desenvolvem e mantêm aprendizagem não apenas influenciando seus colaboradores imediatos, mas transmitindo através de sua história, visão e normas vigentes. Enfim, a aprendizagem também é transferida pela cultura empresarial. Assim, na visão de Swirski de Souza (2004), a aprendizagem organizacional é resultado cumulativo da aprendizagem individual, pois as organizações têm sistemas cognitivos e memórias, ou seja, desenvolvem visões, ideologias e valores que se preservam para além da presença de membros individuais, formando desta maneira a cultura organizacional.

Desta maneira, é preciso considerar que boa parte do conhecimento compartilhado é tácito, fato que segundo Nonaka (1994) confere especial valor à transmissão de sabedorias e aprendizagem socioculturais. Assim, as aprendizagens individuais contribuem para a aprendizagem da organização através de modelos mentais compartilhados. Conforme Swirski

de Souza (2004), estes modelos mentais possuem “regras” intangíveis que orientam a ação e transcendem memória organizacional registrada em processos.

A autora acredita que os sentidos adquiridos por novos indivíduos, ou criados por colaboradores já existentes, surgem e são mantidos na relação organizacional, através da interação entre membros, mas também através da interação entre os indivíduos e a cultura da organização, expressa em artefatos, ações, linguagem e ambiente. O desafio é compreender a natureza dos contextos organizacionais específicos e, então, identificar oportunidades de aprendizagem singulares aos mesmos. A aprendizagem não tem resultados positivos se a organização não estiver disposta a aprender e criar um ambiente favorável para que isso ocorra.

Assim faz-se necessário mudar culturalmente a maneira de pensar e agir de uma organização a fim de implantar processos de inovação que levam a diferenciação. Conforme visto anteriormente, Neumeier (2009) afirma que uma das mais eficazes maneiras de chegar à inovação é através do design. De acordo com o autor, design contém a habilidade para identificar possíveis futuros, criar ótimos produtos, construir uma ligação com os consumidores e resolver problemas complexos. A organização pode envolver o design de uma forma mais interativa e holística, utilizando métodos de design em alguns processos e movendo o design a frente como uma competência central, tal como fazem as empresas que adotam o Design Estratégico como direcionador organizacional, tema que será abordado a seguir.

3.5 Design Estratégico

Até pouco tempo, as empresas vinham usando o design somente como disciplina estética, para identidades, comunicações ou como último estágio no desenvolvimento de novos produtos. Para Lockwood (2010) o papel do design está agora sendo reconhecido como um processo muito além de artefatos, comunicação e ambientes. O design, conforme mencionado em definições anteriores, está cada vez mais integrado para o sucesso do negócio. Assim, tem mudado também a função do designer – de resolver simples problemas para solucionar problemas complexos, de trabalhar independentemente para focar em trabalho colaborativo e multidisciplinar.

Além disso, design não tem somente funções de desenvolvedor de novos processos, produtos ou serviços, mas pode também adicionar significativo valor às linhas de base (social, econômica ou ambiental). Através do modo de pensar e agir, o design está sendo visto como

uma forma de conhecimento, sua real função está em descobrir e resolver os mais variados tipos de problemas. Para Neumeier (2009) design leva à inovação, inovação potencializa marcas, marcas constroem lealdade, e lealdade sustenta lucros. Assim, o autor ainda aconselha: “se você quer lucros por muito tempo, não comece com tecnologia, comece com design”.

Pode-se dizer que a sequência das atividades de design para inovação não acontecem de maneira linear, trata-se de um processo em que o entendimento do problema surge paralelamente à sua solução. Conforme Bezerra (2011), é um processo de coadaptação, dinâmico e cíclico, que na sua essência envolve atividades de pesquisa, análise e síntese, em que o objetivo da pesquisa é entender, da melhor forma possível, o contexto e as variáveis do problema, representando uma etapa de imersão, de coleta de fatos e evidências. Para isso, é necessário olhar em todas as direções – Para trás, a fim de conhecer seus próprios processos; para os lados, para descobrir situações similares em outros contextos; para a frente, para verificar quais são as tendências e especular futuros cenários. Assim, para Bezerra (2011) essa é uma atividade de monitoramento e deve ser algo constante em uma organização. A primeira missão de um departamento de inovação em qualquer organização é monitorar o presente e olhar para o futuro.

Dessa maneira, o design, quando usado de forma estratégica, holística⁹, definidora de processos e problemas abertos, posicionado junto às alas administrativas e fomentador da inovação, pode ser chamado também de “Design Estratégico”.

Marco Steinberg apud Lockwood (2010, p.83) define, de forma simples e objetiva, a diferença entre design convencional e estratégico como - “Design é dar sentido aos objetos; Design Estratégico é dar sentido às decisões”. A ideia descreve o que a organização faz quando eles implementam design na cultura empresarial, eles usam o design não só como saída, mas também como significado para fazer e tomar melhores decisões de negócios. Para o autor, o design estratégico define a direção, torna-se um guia em um processo contínuo, clarifica os atributos e a política do design.

Um dos principais pontos do Design Estratégico, definido por Meroni (2008), é sua capacidade de diálogo, onde o diálogo estratégico, trazido para dentro do campo do design, é um fator constante em todo o projeto, do *problem setting* (definição do problema) para o *problem solving* (solução do problema). Assim, no processo de Design Estratégico, o designer

⁹ Holístico significa a compreensão integral do fenômeno, não somente suas partes separadas. Neste texto, holístico também é usado com sentido de visão além das partes, abrangente, total.

não é somente um facilitador, mas sim um aglutinador, que orienta a sensibilidade coletiva em direção a interpretações compartilhadas de como o futuro pode ser.

O Design Estratégico não é somente um solucionador de problemas, é na verdade um definidor de problemas. Sua função primária é abrir novas questões antes de tentar entender como resolvê-las. Portanto, aproveita as capacidades específicas do design para trabalhar com um problema indeterminado, que está com sua definição incompleta, deixando um espaço entre o mesmo e a sua solução (DORST, 2006). Design Estratégico redefine a forma como são abordados os problemas, identifica oportunidades de ação e ajuda a oferecer soluções mais completas e flexíveis, definindo ações e caminhos a serem seguidos e expandindo sua função para as alas decisórias da empresa.

Assim sendo, é no âmbito da gestão que o Design Estratégico tem seu ponto nevrálgico, pois o mesmo só produz resultados se estiver diretamente ligado às áreas administrativas das companhias. O Design Estratégico se configura como uma abordagem do projeto transversal às especializações, é inerentemente interdisciplinar, o que o leva aos níveis estratégicos de atuação das empresas (FRANZATO, 2010). O conceito de Design Estratégico é capaz de indicar uma direção e também de dar coesão dentro de uma estrutura: toda a organização e seus chefes adaptam os próprios comportamentos de acordo com esta orientação de base. Além disto, segundo Zurlo (2010) o Design Estratégico também intervém em outros aspectos que incidem nos comportamentos e na motivação dos indivíduos.

Zurlo (2010) coloca que o Design estratégico é a atividade de projeto cooptada na formulação e no desenvolvimento das estratégias de uma organização; seu objetivo é dar forma à estratégia. Assim, para responder a essas demandas, companhias têm de se tornar organizadoras do sistema e provedoras de soluções, organizar-se para providenciar e dispor um integrado e consistente leque de produtos locais e globais e serviços desenhados para satisfazer o usuário. Isso quer dizer que a companhia deve se relacionar com clientes, com outras companhias (até mesmo competidores) e com as demais partes interessadas de uma maneira completamente nova. Significa olhar para os clientes em seus específicos contextos de uso e considerar outras empresas e atores como parceiros no processo de gerar, fornecer e entregar soluções coerentes e inovadoras.

Nesse caso, como já mencionado na introdução do presente trabalho, a estratégia não é um programa pré-definido, mas uma série de sucessivas ações dirigida por um conjunto de cenários que podem ser selecionados, modificados e refinados com o tempo, de acordo com respostas de “*inputs*” do ambiente. É mais sobre aprender a lidar com o ambiente que aprender com o procedimento. É sobre “onde ir”, e não somente sobre “como ir” (MERONI,

2008). Para visionar a direção “onde ir”, o Design Estratégico utiliza a formulação de um conjunto de cenários, visões que podem se tornar parte de um futuro possível, ou seja, uma hipótese construída sobre competências e expertises, apoiada por um projeto que estabeleça as condições para que se torne provável.

Além disso, segundo Meroni (2008), *co-designing* tem importância fundamental no Design Estratégico, que basicamente é uma abordagem e um processo para permitir uma ampla gama de disciplinas e partes interessadas (*stakeholder*), a colaborar entre si. Segundo a autora, o Design Estratégico constroi caminhos para implementar uma nova percepção, criando uma plataforma de ferramentas e conhecimentos, possibilitando e capacitando pessoas. Ao trabalhar com diferentes especializações, o Design Estratégico descreve a "arquitetura do problema", destacando as principais oportunidades de melhorias em todos os aspectos e resultados deste.

O resultado é a inovação orientada pelo Design Estratégico, visível não somente no produto ou serviço desenvolvido, mas na triangulação sistema-produto-comunicação. O design estratégico caracteriza-se por ser um conceito que amplia seu olhar para o todo e está habilitado a construir um conjunto de componentes que envolvem o bem proposto (o artefato, a comunicação, a distribuição e o serviço envolvido). A filosofia do Design Estratégico pode entregar mais que produtos, ela está presente em todos os pontos de contato com a marca, e tem a capacidade de melhorar a expressão do branding empresarial. O Design Estratégico se propõe a oferecer uma transformação na organização, pois atua diretamente na imagem corporativa e no seu reposicionamento e significação. Desta forma, gera efeito de sentido, que é a dimensão de valor para alguém, e concretiza o resultado em sistema de ofertas.

Segundo Zurlo (2010) o Design Estratégico se alimenta de capacidades específicas, tais como: capacidade de ver – como leitura orientada dos contextos e dos sistemas, permite ler estes aspectos e entender a dimensão sistêmica da oferta de uma empresa, saber *ver* permite individualizar as exigências tácitas e não expressas das pessoas, muitas vezes transmutáveis em oportunidades para a inovação; capacidade de *prever* – entendida como capacidade de antecipação crítica do futuro, aquilo se observa alimenta a criação de possíveis formas de agir; e a capacidade de *fazer ver* – entendida como capacidade de visualizar cenários futuros, é a capacidade que suporta o agir estratégico, pois torna visível o campo do possível, do que “pode ser”, sendo um instrumento potente de aceleração do processo de decisão. As novas ideias são visualizadas em diversos níveis de abstração: de uma imagem metafórica ou um *sketch* a um protótipo de trabalho. Mais do que as outras, a capacidade de

“fazer ver” é uma habilidade cognitiva dos designers, que possuem na forma abduativa de pensar uma de suas principais características.

Conceitualmente pode-se admitir que o Design Estratégico trabalha através de duas abordagens, uma cultural e outra operacional. Na abordagem cultural, o mesmo assume comportamentos de gestão do design e de liderança na estratégia corporativa, integrando a filosofia do design como componente central na cultura da organização. No âmbito operacional, o Design Estratégico possui metodologias e processos típicos para a busca da inovação, e subdivide esta abordagem em duas grandes etapas, uma chamada metaprojetual e outra projetual. Devido a sua característica exploratória e conceitual, o Design Estratégico dá grande valor à etapa metaprojetual, abordagem escolhida para este estudo, a qual será melhor definida no próximo item.

3.6 Metaprojeto

A etapa metaprojetual antecede o projeto em si e, segundo Moraes (2011), acontece enquanto uma plataforma de conhecimentos, um conjunto de ferramentas que auxiliam, sustentam e orientam a atividade projetual em um cenário fluido e dinâmico. Ainda segundo o autor, o metaprojeto atua principalmente nas faces iniciais do design, observando a realidade existente e prospectando cenários futuros. Cenários, na interpretação de Van Der Heijden (2004) formam um conjunto de futuros razoavelmente plausíveis, mas estruturalmente diferentes. Neste caso são visões de mundos possíveis de atuação que servem como resposta projetual ao problema proposto.

Assim sendo, Moraes (2011) sublinha que o modelo metaprojetual se consolida por intermédio da formatação e prospecção teórica que precede à fase do projeto. É nesse primeiro momento que, por meio de novas propostas conceituais destinadas a um novo produto e/ou serviço, se elaboram um ou mais cenários de atuação. A diferença é que, nesse modelo, o design não restringe sua apresentação ao projeto, mas amplia seu raio de ação em um conjunto de atividades compreendidas em sua concepção, suportado por uma intensa carga de pesquisas, conceitos e visões. Pelo seu caráter abrangente e integral, o metaprojeto explora toda a potencialidade do design, e produz um articulado e complexo sistema de conhecimentos prévios que serve de guia durante o processo projetual (MORAES, 2011).

Designers trabalham na perspectiva de cenários, visualizando diferentes possibilidades de atuação, em vez de agir de forma pontual para resolver o problema. Neste sentido, Segundo Moraes (2011), a ação de conhecimento e análise prévia da realidade existente

(cenário atual) ou prospectada (cenário futuro) faz plenamente parte do processo de design. Tão relevante hoje em dia quanto projetar o produto em si é ter um conjunto de ações e pesquisas que sustente tal acontecimento. Diante disto o metaprojeto se destaca como um modelo que auxilia o projeto também no âmbito intangível, tornando-se um mediador na definição do significado do produto e/ou serviço a ser projetado.

A construção de um metaprojeto, pela perspectiva de Deserti (2007), tem como principal finalidade fornecer algumas referências teóricas de suporte e uma série de instrumentos e técnicas úteis de apoio projetual. Segundo o autor, o esquema processual do metaprojeto pode ser organizado em uma fase de pesquisas, uma fase de interpretação dos dados coletados e uma fase de finalização e geração de cenários e visões, empregados como instrumentos de estímulos e orientações na passagem do metaprojeto para o projeto.

Pode se dizer que a fase de pesquisa, dentro da etapa metaprojetual, divide-se em duas: de um lado, a necessidade de analisar e interpretar os vínculos que o contexto apresenta; do outro, a capacidade de gerar oportunidades, canalizando a criatividade para cenários e potenciais direções de inovação. Deserti (2007) afirma que a primeira área é relativa às informações úteis para interpretar o ambiente inserido, atores, empresas, recursos, referências, tipologia de produtos, mercados a serem considerados, comportamento da concorrência, estrutura de distribuição, entre outros; enfim, o modelo da cadeia de valor. Esse tipo de pesquisa é denominado “Pesquisa Contextual”, concluindo-se em um sistema de informações úteis para direcionar as escolhas que devem ser feitas na fase de projeto.

Ainda definido por Deserti (2007), a segunda área diz respeito à construção de algumas direções fomentadoras da inovação, ou seja, a definição de um sistema de oportunidades a serem exploradas, a qual se constitui em um conjunto de informações úteis para despertar e direcionar a criatividade coerentemente com os objetivos projetuais. Para esse modelo utiliza-se o nome de “Pesquisa Blue Sky” ou Pesquisa não Contextual.

Além das pesquisas contextual e *Blue Sky*, o metaprojeto, na metodologia do Design Estratégico, tipicamente utiliza ainda as etapas de *Briefing* e *Contrabriefing*, *Cenários e Visions*, além de *Concept*.

3.6.1 Briefing e Contrabriefing

Descrição de tarefas, segundo Phillips (2008) é a pior definição geralmente encontrada para explicar um *Briefing*¹⁰, segundo o autor, este tipo de descrição resume-se apenas a uma página contendo o nome do projeto, prazos, orçamentos, nome do responsável, instruções gerais e outros, sendo assim de pouca utilidade para a elaboração do projeto.

De acordo com Phillips (2008) o *Briefing* deve ser preferencialmente escrito, não verbal, pode conter ou não imagens de apoio e tem várias utilidades – pode ser um contrato formal entre as partes envolvidas no projeto, um roteiro a ser seguido o qual define várias etapas intermediárias do projeto, tais como elaborar um cronograma, estabelecer prazos, entre outros. Mas principalmente, o *Briefing* de design deve incluir informações sobre as estratégias para o projeto e informações sobre a cultura organizacional. Além disto, conforme o autor, o *Briefing* deve ser elaborado de forma coletiva entre o cliente e a equipe de projeto, preferencialmente entre a gestão estratégica da empresa e a equipe de design, definindo, entre outros, a natureza do projeto, a forma de execução e os recursos disponíveis.

Zarney (2002) *apud* Phillips (2008) considera o *Briefing* como um ponto de partida para a definição criativa do problema. Desse modo, resumidamente, podemos pensar no *Briefing* como um conjunto de informações, uma coleta de dados passados para o projeto, o qual objetiva criar um roteiro de ações para a busca de soluções para o cliente; não somente apresentando “o quê” se deseja, mas especialmente explicando “por que” tais características são importantes. Assim, o *Briefing* tem como objetivo mapear o problema.

O *Contrabriefing* assume uma grande importância no método de Design Estratégico estudado, e pode ser definido como uma volta, uma reinterpretação ou redefinição do problema. Sem local de inserção definido, mas normalmente utilizado após a etapa de pesquisa contextual, o *Contrabriefing* aprova, completa ou redefine as estratégias para o problema inicial, permitindo ao designer novos direcionamentos para soluções inicialmente não cogitadas.

3.6.2 Pesquisa Contextual

Conforme comentado, na metodologia do Design Estratégico, a etapa metaprojetual está subdividida em duas grandes pesquisas, a primeira denominada pesquisa contextual

¹⁰ *Briefing*, na tradução direta do inglês, significa instruções.

refere-se, conforme Deserti (2007), a um sistema de informações úteis com propósito maior de interpretar como seria possível derivar do ambiente em operação (contexto, empresa, atores) informações sobre o que seria possível fazer ou evitar, direcionando algumas escolhas na fase do projeto.

Neste percurso, Deserti (2007) aponta a empresa como o primeiro elemento a ser analisado. A ideia central é um levantamento das características organizacionais e operacionais, uma busca particular de cada empresa e/ou projeto, mas que pode partir de alguns princípios básicos como: recursos disponíveis, tipologia do produto, modelo de negócio e valor de marca (cultura empresarial), praticabilidade e estratégias de inovação, sistemas de produção, portfólio de produtos, produtos centrais, logística e distribuição, orientação estratégica, entre outros. A pesquisa também deve ultrapassar os limites da empresa e estender sua busca em mercados concorrentes, público existente e pretendido, e demais partes interessadas.

Para tanto, este tipo de levantamento pode aliar técnicas de observação, pesquisa documental, entrevistas, entre outros. A pesquisa contextual serve-se de ferramentas típicas da área administrativa, tais como a análise SWOT¹¹ e a matriz BCG¹². A ideia de fundo é obter um completo referencial da situação contextual que circunda o problema inicialmente proposto pelo *Briefing*. Além disto, tais informações colhidas poderão ser utilizadas para dar apoio na redefinição do problema – *Contrabriefing* e estruturação projetual. Na outra ponta, sem ligação direta com o contexto, a metodologia estudada de Design Estratégico utiliza um tipo de pesquisa definida como *Blue Sky*, a qual será apresentada a seguir.

3.6.3 Pesquisa *Blue Sky*

Na constante busca pela inovação, existe um tipo de pesquisa conhecida como *Blue Sky*, que trabalha especialmente para gerar *insights* e estímulos úteis ao desenvolvimento do projeto.

Para Cautela (2007), a pesquisa *Blue Sky* representa um processo aberto e não estruturado de vínculos previamente constituídos no sentido de revelar e sistematizar uma

¹¹ SWOT do inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). É uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, ou ambiente, comumente utilizada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

¹² BCG é uma matriz gráfica com o objetivo de analisar o portfólio de produtos de uma empresa baseado no conceito de ciclo de vida de um produto. Normalmente é utilizada para alocar recursos em atividades de gestão marcas e produtos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

série de *inputs* e estímulos úteis ao desenvolvimento de um novo sistema-produto. A ideia de fundo é de contaminação e fertilização do contexto do projeto. Cautela (2007) define ainda que a pesquisa *Blue Sky* possui uma dimensão estratégica e uma dimensão ligada especialmente à visualização. Do ponto de vista estratégico, a pesquisa se propõe a definir algumas possibilidades de cenários para inovação (trajetória de mercado, tendências etc., mais ou menos próximos em relação ao contexto), e do ponto de vista visual o autor define um dos possíveis usos como CFM, *Color, Finishings and Materials*, traduzido por cores, acabamentos e materiais. O autor coloca ainda que cada componente no sistema-produto pode ser objeto de investigação deste instrumento.

Celaschi (2007) afirma que a pesquisa *Blue Sky*, ao contrário das pesquisas contextuais, busca direções e oportunidades que não mantêm vínculo direto de dependência em relação ao problema. Trata-se de uma busca organizada por elementos que favoreçam caminhos em direção à inovação. A *Blue Sky* é essencialmente uma busca de imagens, mesmo não sendo restrita a essas. Para tanto, sua organização visual depende do pesquisador e do objeto pesquisado, sendo o *Moodboard*¹³ a ferramenta mais frequentemente utilizada para a composição visual.

Para Scaletsky e Parode (2008) a pesquisa *Blue Sky* olha seguidamente para setores muito distantes do problema a ser resolvido, é uma estimuladora dos processos de *fertilização cruzada* e procura favorecer a intuição do designer. Este tipo de pesquisa busca fora do contexto direto do problema projetual, exemplos e estímulos que poderão servir como *inputs* para cenários de inovação. Também, em muitos casos, pode estar associada a um “Painel de Tendências”. Esta pesquisa busca a identificação, organização e representação de referências que possam funcionar como elementos de incentivos ao projeto. A *Blue Sky* favorece a transferência de informações e conhecimentos, nos mais variados formatos, textual, sonora ou visual (mais comumente utilizada); porém, para isto Scaletsky e Parode (2008) afirmam que esta transferência de estímulos acontece por analogia, e precisa de um suporte que a justifique, algo que faça a ligação entre a infinidade possível e o problema específico do projeto.

Assim, uma das formas apresentadas para estruturar a pesquisa começa a partir da constituição de palavras-chave e da articulação entre essas. Buscam-se elementos visuais (ou não) que possam ilustrar, ou demonstrar um determinado conceito pesquisado. Segundo

¹³ Segundo Vieira e Scaletsky (2011), resumidamente, o *Moodboard* é uma ferramenta com características semelhantes a um quadro de colagens, que inclui imagens, materiais, desenhos, texturas, cores, etc., com o objetivo de construir conceitos e metáforas úteis para o desenvolvimento dos projetos de design.

Scaletsky e Parode (2008) uma das formas de constituir palavras-chave de busca deve ser a “exploração do problema a fim de caracterizar conceitos chave pertinentes a estes” (SCALETSKY E PARODE, 2008). Dessa maneira, os autores afirmam que estes conceitos funcionarão como guias ou repositórios das imagens fontes de raciocínios analógicos e podem, eventualmente, estimular ideias de projeto.

Neste ponto, Scaletsky e Parode (2008) colocam que uma das principais dificuldades para a estruturação das imagens neste tipo de pesquisa consiste na formulação de uma lógica que seja coerente com os conhecimentos e experiências dos pesquisadores e com o contexto do problema formulado. Trata-se de um tipo de pesquisa que busca referências fora do contexto do problema de design, e requer interpretações abduativas para que seu aproveitamento seja coerente com o direcionamento e o despertar da criatividade.

Dentro desse modelo do processo de projeto, uma das ferramentas que podem ajudar na visualização da trajetória de inovação é a construção de cenários, que, entre outras funções, permite a antecipação das demandas mercadológicas e auxiliam na representação dos resultados das pesquisas contextual e *Blue Sky*.

3.6.4 Cenários

Oriunda da gestão empresarial, a construção de cenários é uma ferramenta que tem por objetivo estudar, principalmente, os direcionamentos de ambientes políticos, econômicos e sociais. Jégou e Manzini (2004) definem cenário como a visão de um hipotético estado das coisas, que qualquer um pode conceber e descrever de modo comunicável e compreensível. O cenário deve ser plausível e discutível, deve esclarecer suas próprias motivações e articular propostas que permitam compreender e validar pressupostos e implicações. De acordo com Van Der Heijden (2004), os cenários são um conjunto de futuros razoavelmente plausíveis, mas estruturalmente diferentes. Uma vez escolhidos os conjuntos de cenários, todos terão a mesma chance de ocorrer.

Jégou e Manzini (2004) afirmam ainda que a construção de cenários é uma metodologia de suporte as decisões, cuja utilidade (valor) aumenta com a turbulência do contexto, a complexidade do sistema em que opera e o número de atores envolvidos. Os cenários melhoram a capacidade de escolher conscientemente e discutir suas próprias escolhas em um processo de planejamento participativo.

Segundo Schwartz (2000), cenários são veículos que ajudam as pessoas a aprender. São muito mais do que uma simples extrapolação das tendências presentes, constituindo um

método de autoaprendizado empresarial. Para Van Der Heijden (2004) planejar cenários é mais do que inventar histórias sobre o futuro. A sua importância estende-se por uma ampla área de conhecimento organizacional, incluindo criar conceitos e novas linguagens na organização; fortalecer a qualidade da conversação estratégica; gerenciar o foco de atenção da organização; tornar a organização mais perceptiva em relação ao seu ambiente e, portanto, mais adaptativa; motivar a ação e a mudança organizacional; fazer as pessoas pensarem.

Conforme Van Der Heijden (2004) e Schwartz (2000), os métodos de construção de cenários podem ajudar a organização a buscar e a entender novas variáveis. Para Bianchi (1998), como o processo de cenários tem características de aprendizagem organizacional, as Micro e Pequenas Empresas têm ganhos a longo prazo, e podem dispor de tal ferramenta como elemento inicial para uma mudança comportamental nas organizações atuais. O objetivo da construção de cenários não é prover previsões do futuro, mas possibilitar a tomada estratégica de atitudes como vigilância, prontidão e flexibilidade (VAN DER HEIJDEN, 2004).

Além do clássico modelo de construção de cenários notoriamente utilizado na gestão estratégica empresarial, o design também se beneficia particularmente de um tipo de cenário especialmente orientado para a criação. São os Cenários Orientados para o Design, ou pela denominação de Jégou e Manzini (2004), DOS (*Design Orienting Scenarios*), configura-se como um tipo de cenário que tem por objetivo enfatizar seu papel como instrumento destinado a facilitar o processo projetual do design. É fundamentado e articulado em um conjunto de pontos de vista projetados para catalisar as energias dos diferentes atores envolvidos no processo de design, gerar um entendimento comum entre eles e ajudá-los a alinhar a mesma direção.

Conforme Jégou e Manzini (2004), em um contexto de turbulentas transformações, a produção de cenários DOS se configura como instrumento de extraordinária eficácia para favorecer, promover e gerenciar o processo de inovação colaborativa, e orientar possíveis ideias de negócios.

Os cenários DOS têm como uma das principais características o foco no objetivo; porém, a partir do resultado, podem ser redefinidos novos cenários, deixando assim uma propriedade passível de ser utilizada como um sistema aberto. Esta característica permite uma “visita” aos cenários anteriores. Abordagem que reforça o conceito defendido por Dorst (2006) no qual o problema e a solução ocupam espaços paralelos, em um ciclo de alimentação e novas reflexões, conforme as definições de Schön (2000). No fim, para Jégou e Manzini (2004), o resultado refere-se à transformação do estado das coisas, onde uma atividade de

projeto e sua aplicação prática são suportadas na realidade do sistema projetado. É o efeito da atividade projetual, desenvolvido a partir de um sistema de restrições e possibilidades, com objetivo final de atingir um resultado, ou um conjunto de resultados.

Sejam eles cenários orientados para o design ou não, o objetivo final é visualizar possíveis caminhos para a inovação, tirar as empresas da estagnação, forçar novas visões e aumentar o nível de planejamento, tanto para novos empreendimentos, quanto para negócios correntes. Em geral, tal visualização é traduzida em *Concepts* (tema abordado no próximo item). Nesse trabalho, no momento da aplicação dessa etapa projetual, optou-se pela construção de cenários segundo as definições Van Der Heijden (2004), por julgá-las mais adequadas ao contexto em estudo.

3.6.5 Concept

Finalizando a trajetória metaprojetual proposta neste modelo do Design Estratégico, e agindo como um trampolim para a etapa projetual propriamente dita, está o *Concept*, ou conceito de projeto.

O *Concept* tem como uma das principais características a comunicação de uma ideia, a intermediação entre as fases projetuais. Especialmente na metodologia do Design Estratégico abordada nesta pesquisa, onde este se apresenta como um aglutinado, uma síntese visual da trajetória de inovação percorrida na etapa metaprojetual. Para Deserti (2007) o *Concept* introduz a passagem do metaprojeto ao projeto, é formalização de uma ideia.

Na prática profissional, de acordo com Franzato (2011b), o *Concept* é geralmente entendido como um intermediário na produção do processo de design. Mais especificamente, é considerado a representação de uma ideia de design, comumente expressa de forma visual, em maquetes, *mockups*, renderes, desenhos, fotografias, entre outros. Seu primeiro objetivo é a comunicação de uma ideia, a expressão de estratégias de comunicação.

De acordo com Franzato (2011b) o *Concept* pode ser utilizado também para especular e propor ideias novas, não necessariamente comerciais, mas com propósito próprio de visualização e reflexão sobre a mesma. Na abordagem do conceito, o design pode ser interpretado como um processo experimental, de reflexão, com a única preocupação de gerar algum significado. Franzato (2011b) aponta que os designers usam conceitos para explorar investigações sobre um problema específico de design, não somente para resolvê-lo. Desta maneira, os designers têm uma ampla liberdade de expressão. O *Concept* dá aos designers a possibilidade para explorar as potencialidades reflexivas do processo de criação.

Atualmente, um dos maiores problemas enfrentado pelos designers na utilização do *Concept*, recai sobre o fato interpretativo do cliente, especialmente pequenos empresários, que não familiarizados com a ideia, usualmente, expressam dificuldade de entendimento, confundindo o conceito com o projeto de design. O que causa, muitas vezes, a frustração do cliente que nutria expectativa de um projeto completo e detalhado (pronto para execução). Dentro da metodologia estabelecida pelo Design Estratégico, o *Concept* pode ser meio ou fim. Aos designers, cabe elucidar os objetivos relativos ao processo de inovação.

3.7 Síntese da Fundamentação Teórica

Observa-se uma crescente necessidade da maioria das organizações em criar e manter uma vantagem competitiva. Tais organizações têm consciência de que a diferenciação gera lucro e de que a inovação gera diferenciação, mais ainda, de que o design gera inovação. O reconhecimento do mundo empresarial frente aos benefícios trazidos pelos conceitos e pela “maneira design” de pensar e resolver problemas começa a figurar como grande diferencial nas empresas que adotam o design como integrante central na cultura corporativa.

Amplamente integrados com esta nova visão, aparecem os conceitos de Design Estratégico aqui estudados, colocando o mesmo como um processo que utiliza uma abordagem holística e interdisciplinar na busca por soluções de design. O Design Estratégico capta os aspectos e requisitos de um produto e/ou serviço (necessidades do consumidor, planos de marketing e negócios, tendências, identidade de marca, entre outros) e depois usa esses requisitos para influenciar uma solução estratégica. Ele redefine a forma como são abordados os problemas, identifica oportunidades de ação e ajuda a oferecer soluções mais completas.

Para tanto, esta abordagem utiliza as metodologias e ferramentas apresentadas (tipicamente inseridas na etapa metaprojetual) como ponto de partida para alcançar a inovação. A questão proposta neste trabalho refere-se a melhor forma de implementar tais metodologias, de caráter complexo e visão global, em uma realidade aparentemente tão despreparada como a encontrada nas Micro e Pequenas Empresas brasileiras, onde nem mesmo o mais simples investimento em design encontra facilidade de penetração. A busca por esta resposta motiva a realização da pesquisa aqui apresentada. Como exemplo, as ações desenvolvidas pelo *Design Council* do Reino Unido, as quais mostram que a valorização do design na cultura organizacional e o uso de metodologias e ferramentas adaptadas ao contexto beneficiam os resultados. A seguir é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A investigação proposta nessa dissertação parte de uma abordagem qualitativa e caracteriza-se pelo uso de instrumentos interpretativos, tais como observações e entrevistas. Segundo Martins e Theóphilo (2009) tal abordagem conta com avaliações úteis para descobrir e entender a complexidade e a interação entre os elementos do objeto de estudo. Para os autores, diferentemente das pesquisas quantitativas, nas pesquisas de avaliações qualitativas, a coleta e a análise dos dados ocorrem simultaneamente. Este tipo de pesquisa caracteriza-se por interpretar o mundo em seu contexto real, entendendo, descrevendo e buscando explicações para os fenômenos sociais, investiga documentos, analisa interações e comunicações baseadas na observação e no registro de práticas de interação.

Dessa maneira a pesquisa desenvolvida realiza um estudo exploratório que utiliza como método a pesquisa-ação, conforme segue.

4.1 Tipo de Estudo

Para responder o problema de pesquisa proposto, realizou-se um estudo de característica exploratória, pois a relação entre o uso das metodologias do Design Estratégico e sua aplicação no contexto das Micro e Pequenas Empresas brasileiras ainda é pouco conhecido. Gil (2008) aponta características como a geração de *insights* e a formulação de problemas mais precisos para estudos posteriores, essenciais em uma pesquisa de cunho exploratório. Nas palavras do autor, “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado” (Gil, 2008 p.43). Assim, pesquisas exploratórias constituem, em muitos casos, a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

4.2 Método de Pesquisa

Escolheu-se utilizar a pesquisa-ação como método de pesquisa, principalmente, por se tratar de um processo reflexivo orientado para alguma ação realizada por atores, comunidade ou organização com intuito de resolver um determinado problema.

Segundo Thiollent (2005) a pesquisa-ação é uma concepção, uma intervenção que pode ser aplicada a um determinado setor de atuação social com intenção de implementar um

processo de mudança. De acordo com Stringer (2007), esta é uma pesquisa que propõe uma abordagem sistêmica de investigação, a qual permite a busca de soluções efetivas para os problemas confrontados no cotidiano. Dessa maneira, o autor sublinha que o propósito maior desse tipo de pesquisa consiste em encontrar meios para que as pessoas se engajem em uma investigação organizada para desenvolver uma forma apropriada de alcançar um determinado objetivo.

Greenwood e Levin (2006) apontam como um dos fundamentos da pesquisa-ação o processo de investigação coprodutiva, no qual pesquisador e colaboradores, instruídos pelo pesquisador, trabalham juntos para a definição do problema a ser estudado, reúnem dados relevantes, organizam e planejam intervenções sociais. Assim, a pesquisa-ação presume que exista uma integração entre o pesquisador e o pesquisado, e entre o pensamento e a ação (FRANCO, 2005). No entanto, encontram-se diferentes abordagens metodológicas fundamentadas em diferentes níveis de interação entre o pesquisador, o sujeito da pesquisa e os interesses do pesquisador nos resultados do estudo. O pesquisador não faz parte do objeto pesquisado, mas oferece intervenções que tendem a beneficiar ambos, o pesquisador e o objeto pesquisado.

Para o estudo em questão a pesquisa contou com uma prévia revisão bibliográfica e foi dividida em cinco etapas constituindo-se as etapas 1 e 2 em um levantamento de informações do objeto em estudo, etapa 3 na aplicação das metodologias do Design Estratégico, definidas na seguinte ordem: *Briefing*, Pesquisa Contextual, *Contrabriefing*, Pesquisa *Blue Sky*, Cenários e *Concept*. Faz-se adequado aqui destacar que a metodologia do Design Estratégico não prevê a aplicação das ferramentas de maneira linear, todavia, pela necessidade da investigação em analisar os resultados atribuídos a cada ferramenta, julgou-se conveniente utilizar a ordem acima definida. Finalizando o trabalho, as etapas 4 e 5 são de análises dos resultados e conclusões dos estudos. Assim representado na figura 1.



Figura 1 – Esquema representativo das etapas da pesquisa.

Elaborado pelo pesquisador.

4.3 Tipos de Dados a Serem Utilizados

Conforme comentado, os dados utilizados, como característicos de uma pesquisa exploratória, foram de cunho qualitativo. O estudo buscou uma primeira aproximação do universo das Micro e Pequenas Empresas brasileiras com as metodologias do Design Estratégico. O presente trabalho teve como objetivo geral fornecer indícios para melhor implementar as metodologias do Design Estratégico como propulsor da inovação liderada pelo design dentro da realidade das Micro e Pequenas Empresas.

Para tanto, este estudo contou com uma investigação prévia sobre o universo atual das MPEs, uma revisão teórica a respeito da inovação liderada pelo design, o raciocínio do design e sua ligação com uso do design na gestão empresarial para inovação, cultura e aprendizagem organizacional, o Design Estratégico e pesquisa de campo conforme etapas já mencionadas anteriormente – levantamento, aplicação da metodologia, coleta e análise de dados.

4.4 Objeto de Estudo

Como objeto de estudo, foi analisada uma pequena empresa porto alegreense produtora de mobiliário para uso de computadores portáteis, com forte *know-how* metal-mecânico e

comercialização *Business to Business* de abrangência nacional. A empresa é caracterizada, entre outros, por dificuldades gerenciais, falta de recursos financeiros e estagnação nas vendas, problemas inerentes a grande parte das Micro e Pequenas Empresas desenvolvedoras dos próprios produtos.

Para tanto, a escolha de uma empresa passou por critérios como: representação característica de uma MPE que desenvolve seus próprios produtos, disposição para colaborar com a pesquisa, pré-disposição para inovação e conveniência geográfica.

Estiveram diretamente envolvidos com o estudo o pesquisador, que teve também o papel de consultor de Design Estratégico na aplicação das metodologias, e o proprietário da empresa investigada, que acumulou as funções correntes de direção administrativa em gestão estratégica, vendas e desenvolvimento de novos produtos.

4.5 Técnicas e Procedimentos de Coleta de Dados

A pesquisa foi organizada em 5 etapas conforme figura 1 apresentada. Destas, as 3 primeiras etapas referem-se a coleta de dados e as duas últimas referem-se análise e discussões de resultados. Primeiramente (Etapa 1) foi feito um levantamento das informações relevantes da empresa, tais como características gerais, portfólio de produtos, hierarquia gerencial, volume de vendas e, principalmente, como são gerados novos produtos, que métodos são utilizados, como tais métodos são utilizado, se há vinculação ou não com designers internos ou externos à empresa, entre outras informações que tiveram sua relevância constatada. Como Martins e Theóphilo (2007) colocam, o levantamento deve ser pautado por um plano formal, todavia informações relevantes para o estudo podem ser coletadas mesmo não sendo previsíveis. Segundo os autores, o investigador deve ter um comportamento adaptável e flexível, de maneira a transformar situações imprevistas em oportunidades para melhor compreender o fenômeno sob estudo.

Foram objetos de análise somente as informações de relevância direta com o problema de pesquisa, o objetivo primário desta foi a obtenção de um referencial do processo de desenvolvimento de novos produtos e inovação da empresa estudada. Tratou-se, dessa forma, de uma investigação sobre como tais processos funcionam na atualidade, a fim de obter um material de comparação e análise futura.

Ainda dentro da coleta de informações, foi definido junto à empresa, o problema de design a ser resolvido (Etapa 2), esse com características que pudessem ser estudadas dentro de um período proposto, pelo pesquisador, de 90 dias destinado a aplicação das metodologias

do Design Estratégico. Nesta etapa também foram definidos os protocolos de aplicação das ferramentas, especialmente determinando os papéis dos atores envolvidos, o roteiro de aplicação e os objetivos esperados.

O levantamento das informações atuais foi feito na própria empresa em visitas pré-agendadas, e contou com entrevistas semiestruturadas com o empresário, que acumula responsabilidade pelo departamento de vendas, produção, pesquisa e desenvolvimento.

Também foram analisados documentos relevantes da companhia, tais como relatórios de vendas, planos de produção, faturamento por produto, projetos e planos de desenvolvimento de novos produtos. Importante aqui constar que devido às características da realidade das Micro e Pequenas Empresas, particularmente falta de controle e planejamento, baixo índice de investimentos e falhas gerenciais, nem todas as informações requeridas estavam disponíveis, como por exemplo, figuras ou esquemas de desenvolvimento de produtos já comercializados.

Na inserção dos pontos determinados da metodologia do Design Estratégico (Etapa 3), as informações foram coletadas através de observações diretas do pesquisador, documentos desenvolvidos pelo representante da empresa, e entrevistas semiestruturadas com o empresário. Posteriormente, estes dados foram analisados tendo em vista a aplicabilidade do processo, nível de compreensão, dificuldades encontradas, usabilidade dos resultados na resolução do problema de design e possível grau de inovação gerado.

Nesta terceira etapa o roteiro adotou a seguinte ordem: antes de cada inserção de uma nova ferramenta ou etapa processual do método de Design Estratégico utilizado, o pesquisador explica brevemente (aproximadamente 20 a 30 min.) seu significado e sua utilização na resolução do problema de design. A partir deste ponto o representante da empresa, neste caso particular o proprietário, desenvolve no prazo de 15 dias as propostas necessárias. Após esse tempo de desenvolvimento, o pesquisador volta à empresa, onde são apresentados (pelo empresário) os resultados de seus estudos e processos utilizados para tanto. Aqui são empregadas as observações diretas do pesquisador para uma pré-análise dos objetos de maior interesse. Após a apresentação dos resultados, o pesquisador recolhe os documentos (*sketches*, imagens, pesquisas, etc.) utilizados, e aplica a entrevista semiestruturada com o empresário, conforme esquematizado na figura 2.



Figura 2 – Roteiro de aplicação e apresentação das ferramentas estudadas.

Elaborado pelo pesquisador.

Finalizada a entrevista, e de posse dos resultados, o pesquisador, quando necessário, auxilia na compreensão, revê pontos dúbios, e prepara o empresário para a próxima etapa, que repete o roteiro anterior. Ao término desta, partiu-se para as etapas 4 e 5 análise e discussão de resultados, conforme apresentado a seguir.

4.6 Técnicas e Procedimentos de Análise e Discussão de Resultados

A análise foi feita sobre o conteúdo. Retomando, o objetivo consta em fornecer indícios para melhor implementar as metodologias do Design Estratégico como propulsor da inovação liderada pelo design dentro da realidade das Micro e Pequenas Empresas. Procurou-se também definir se a metodologia do Design Estratégico utilizada pode ter aplicação direta, ou se algum tipo de adaptação se fez necessária para o contexto em estudo. Para tanto, foram analisados onde as ideias com maior usabilidade para resolução do problema de design e potencial de inovação foram geradas, o nível de compreensão dos atores participantes e quais as chances de continuidade da empresa envolvida em apropriar-se do Design Estratégico, implementando-o como propulsor de inovação contínua em seus processos.

Sobre o grau de usabilidade e inovação das ideias geradas em relação à resolução do problema de design, foi utilizado o critério de observação, entrevistas e a experiência do pesquisador em consultorias no contexto estudado, classificando as ideias em grau de aplicabilidade e inovação. Dessa maneira, foi considerada nova ideia quando traços suficientes foram encontrados em uma nova solução, mesmo que parcial, fosse essa representada em documentos, observada pelo pesquisador ou exposta oralmente nas entrevistas. Foi considerada uma ideia inovadora quando esta rompeu com as práticas tradicionais da empresa.

Para os níveis de compreensão dos atores envolvidos (no caso particular deste estudo somente o empresário), igualmente foram analisados os documentos e entrevistas com o mesmo, sempre buscando questões indiretas sob forma de não influenciar as respostas fornecidas. Já no grau de apropriação, foram analisados como, e se, aconteceram mudanças comportamentais e culturais que indicassem uma possível continuidade de uso do Design Estratégico como metodologia no desenvolvimento de novos produtos e de valorização e entendimento do design como orientador dos processos de inovação. Para tanto, foram avaliados onde e como as novas práticas projetuais estabelecidas pelo Design Estratégico fundamentaram o indício de aprendizagem organizacional.

O propósito final foi, apoiado nas teorias do Design Estratégico, responder o problema de pesquisa e saber se a metodologia teria sua aplicação plena na realidade das Micro e Pequenas Empresas, ou se algum tipo de adaptação seria necessária. Indícios de uma melhor aplicabilidade dos conceitos do Design Estratégico tratados nesta pesquisa podem fornecer, às Micro e Pequenas Empresas, uma nova e eficaz forma de lidar com o contexto econômico vigente, contribuindo para o crescimento e para a qualificação deste que é um dos mais expressivos setores empresariais do país.

5 COLETA DE DADOS

Conforme descrito no capítulo anterior, os dados foram coletados nas três primeiras etapas, caracterizadas como etapa 1 e 2 coleta de informações da empresa e definição do problema de design, e etapa 3, aplicação da metodologia do Design Estratégico. Dessa maneira, os dados foram recolhidos diretamente pelo pesquisador, utilizando para tanto observação, entrevistas e investigação de documentos.

5.1 Caracterização da Empresa

A caracterização da empresa utilizada neste estudo é de grande importância para a compreensão da realidade enfrentada pela mesma e o contexto de investigação.

5.1.1 A Escolha da Empresa

Conforme já referido, a escolha da empresa passou por critérios como: representação característica de uma MPE que desenvolve seus próprios produtos, disposição para colaborar com a pesquisa e predisposição para inovação.

Antes da escolha final foram pré-avaliadas três possíveis candidatas, todavia, o pesquisador optou por trabalhar com somente uma empresa por julgar mais conveniente para a aplicação aprofundada no período da dissertação. Optou-se pela DHD como a empresa que, entre as três candidatas, por suas características, representa melhor o contexto de MPEs desenvolvedoras de produtos próprios, com carência de processos definidos para inovação, não utilização de designers internos ou externos no desenvolvimento de novos produtos, dificuldades gerenciais e mercadorias experimentando estagnação ou queda de faturamento.

Colaboraram também, para a escolha da DHD, sua premissa inicial de levar inovação e design para seus consumidores, além da disposição do empresário em colaborar com o estudo, e a conveniência da localização, pois a empresa está situada em Porto Alegre, facilitando as inserções quinzenais propostas na metodologia desta pesquisa.

O pesquisador apresentou ao empresário uma ideia geral do estudo, sem revelar muitos detalhes, a fim de não influenciar o desenvolvimento subsequente. Inicialmente, foram apresentados ao empresário um cronograma de pesquisa com as etapas pré-definidas e uma breve explicação da metodologia de pesquisa em conformidade com o capítulo anterior.

5.1.2 Breve histórico

Advindo de uma empresa do ramo de informática, junto com dois amigos, o empresário Daniel Mosená criou um plano de negócios que fundamentalmente buscava desenvolver novos produtos que, pelas palavras do mesmo, “*chamassem a atenção por serem diferentes, belos, úteis, conceituais e inovadores*”¹⁴. Assim, nasce em 2009 a DHD, com a premissa de “mobilidade e ergonomia para o uso de computadores portáteis, design contemporâneo das formas e qualidade na industrialização”. Em 2011 a sociedade foi desfeita e, desde então, a empresa tem como único proprietário Daniel Mosená, engenheiro mecânico, 38 anos (em 2012, ano de realização desta pesquisa), possui boa experiência no gerenciamento de produção metal mecânica, com passagens por grandes empresas multinacionais do ramo.

5.1.3 Informações Gerais

A DHD está sediada em um pavilhão locado de aproximadamente 500m², situado na zona norte de Porto Alegre. A Empresa possui equipamentos próprios de usinagem, corte, prensa, solda, dobra, marcenaria e pintura em MDF. Outros processos utilizados frequentemente, como pintura epóxi, cromagem e algumas usinagens em torno são terceirizados.

O modelo de negócio tem como base a comercialização indireta, *B2B* ou *Business to Business*, especialmente com vendas para grandes varejistas online de abrangência nacional. Já no varejo tradicional, a venda é feita em lotes menores para lojas especializadas em mobiliário e decoração. No final de 2011, a empresa buscou ações de venda direta ao consumidor através de um grande site de compras coletivas; porém, tais ações não surtiram resultados positivos e foram descartadas.

A comercialização é feita através vendedores internos e representantes externos comissionados. Em determinados casos, o próprio empresário faz este papel, principalmente em reuniões presenciais. No começo desta pesquisa (início de 2012), a DHD contava com seis funcionários; já em novembro de 2012, o número de funcionários subiu para vinte¹⁵,

¹⁴ Declaração do proprietário da DHD, empresa em estudo. Nesta dissertação todas as declarações e falas do empresário serão apresentadas em *Itálico*, afim de diferencia-las do texto corrente.

¹⁵ Observa-se que pela classificação do SEBRAE, que utiliza o conceito de número de funcionários nas companhias, considera-se *Microempresa* (na indústria e construção: até 19 funcionários, no comércio e serviços:

distribuídos em usinagem, solda, marcenaria, montagem, apoio e vendas. As funções de gerenciamento administrativo, financeiro, recursos humanos e desenvolvimento de novos produtos são acumuladas pelo empresário.

O faturamento médio gira em torno de 120 mil reais por mês, com enorme variação dentro do mesmo período anual, de 20 mil a 300 mil, atingindo um ponto médio de equilíbrio de 100 mil. A causa desta diferença está em uma situação não premeditada – por necessidade, a empresa começou a participar de licitações federais de menor preço. Basicamente, o empresário e seus vendedores buscam licitações as quais possam ser produzidas com a estrutura de maquinário e pessoal existente na DHD, e assim entram na concorrência. Entretanto, o que aparentemente foi uma solução, acabou tornando-se um problema, pois a estrutura pessoal, principalmente, teve que ser triplicada (como vimos, pulando de 6 para 20 funcionários), causando um significativo custo fixo e um giro de mão de obra muito grande para as condições atuais da empresa, além de um descontrole no faturamento.

Tais licitações têm como uma de suas características os riscos eminentes e as baixas margens de lucro. Por exemplo, toda a compra, desenvolvimento e logística devem ser feitas pela DHD antes do faturamento, ou seja, a empresa contratada deve ter todo o dinheiro necessário para a produção total em caixa; além disso, o pagamento pelo contratante da licitação pode demorar muito além do esperado, ou, em alguns casos, simplesmente não acontecer, onerando custos extras com advogados e processos judiciais.

5.1.4 Marcas e Produtos

A DHD é detentora de duas marcas comerciais, a “OZOM” com produtos de maior valor agregado e a “MUVY”, com produtos de menor valor agregado e preços mais competitivos. Interessante observar que o empreendedor possui noções de *branding*, e quando teve a necessidade de entrar no mercado com produtos de menor valor, não o fez utilizando a marca Ozom (segundo ele, já consolidada), mas criou uma nova marca de comercialização voltada especialmente para classes emergentes.

Atualmente (2012), o portfólio da DHD é composto de mesas ou apoios para notebooks das marcas OZOM e MUVY, distribuídos da seguinte maneira: Mesa para

até 09 funcionários); e *Pequena Empresa* (na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários e no comércio e serviços: de 10 a 49 funcionários). Assim, seguindo tais critérios, no começo desta pesquisa, a DHD situava-se como Microempresa, oito meses depois, com o aumento do número de funcionários, sua classificação passa para Pequena Empresa.

notebooks Ozom Knee, Mesa para notebooks Ozom Jet, Mesa para notebooks Ozom Rate, Apoio de mesa para notebooks Ozom Air Stand, Apoio para notebooks Ozom E-Base, Mesa para notebooks Muvy One, Apoio para notebooks Muvy E-Soft e Suporte para *tablets* Ozom HUG Tablet. (Detalhes dos produtos podem ser vistos no anexo 1)

O HUG Tablet foi o último produto desenvolvido pela DHD, lançado no ano de 2012, trata-se de um suporte para *tablets*, com base e haste em aço pintado, e haste superior em arame flexível. Possui aproximadamente 55 cm de altura e 3 kg de peso.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento foi a referência em sites estrangeiros. O produto não obteve sucesso, provavelmente por falta de pesquisas mais aprofundadas sobre padrões de consumo e uso dos *tablets*. Para designers pesquisadores e consultores, acostumados com os comportamentos do mercado e da sociedade, parecia clara a baixa venda de tal produto, pois o mesmo vai contra o princípio básico dos *tablets*, de mobilidade e facilidade de uso. O empresário, quando questionado sobre as baixas vendas, acredita que isto acontece porque o público ainda não está adaptado ao novo produto. Sabe-se que sim, existe um período de adaptação do mercado quando um novo produto é introduzido (KOTLER, 2000); porém, como a aceitação do consumidor para HUG Tablet foi demasiadamente negativa, o mesmo empresário admite a descontinuidade de comercialização do suporte.

Este produto exemplifica algumas das principais características das MPEs, tais como a adoção de padrões identificados no exterior, falta de pesquisas de mercado ou público alvo, pouco conhecimento do comportamento de consumo, não contratação de profissionais externos, como designers e consultores especializados.

Observa-se que todos os produtos do portfólio têm basicamente as mesmas funções – mesas ou apoios para notebooks, residindo a diferença no preço final dos produtos. A empresa tentou, por meio de modelos mais sofisticados ou mais simples, atingir um público consumidor maior, criando o que se chama de extensão de linha AAKER (1998).

A estratégia de extensão de linha ocorre quando uma empresa, geralmente aproveitando o sucesso de um produto original, lança novos produtos semelhantes, alterando apenas algumas características secundárias, mas mantendo sua função básica. Entretanto, segundo Aaker (1998) existem grandes riscos na extensão de linha, com produtos se descaracterizando, uma vez que são subdivididos em diversas opções, e ocorrendo inclusive uma canibalização interna, ou seja, um determinado produto rouba uma fatia de mercado, não dos concorrentes, mas sim de outro da mesma linha. No caso desta pesquisa, não sabemos exatamente quanto de mercado a Jet (produto de maior sucesso da DHD) pode ter adquirido da Knee ou Rate, por exemplo.

Para analisar o portfólio da empresa, julgou-se conveniente utilizar uma matriz BCG. A BCG, fundamentada no conceito de ciclo de vida dos produtos, é uma forma de organização do portfólio corporativo. Trata-se de uma matriz de dupla entrada, desenvolvida pelo *Boston Consulting Group* entre as décadas de 1960 e 1970, que integra índice de crescimento do mercado e participação relativa de mercado, e as relaciona com o fluxo de caixa de cada produto analisado (IRIGARAY et al., 2011).

Os produtos são analisados utilizando as seguintes analogias: *Estrelas* são produtos com alto crescimento e alta parcela de mercado, geram boa quantidade de recursos, e serão os produtos de futuro da empresa e tem potencial para tornarem-se *Vacas Leiteiras*. As *Vacas Leiteiras* são produtos com alta participação e baixo crescimento de mercado. Desses produtos vêm os maiores recursos da empresa. Outras duas analogias são os chamados *Pontos de interrogação* e *Abacaxis*; os *Pontos de Interrogação* são produtos com baixa participação de mercado e geralmente com lucro e fluxo de caixa fracos. Já os *Abacaxis* são os produtos com participação e taxa de crescimento de mercado baixas, não geram grande volume de caixa, a lucratividade é baixa e estão sujeitos a descontinuidade.

Analisando a matriz BCG desenvolvida para a DHD, a qual foi elaborada pelo pesquisador com o intuito de melhor compreender o contexto da organização, nota-se uma grande equivalência no faturamento entre a maioria dos produtos, destacando-se a mesa para notebooks Ozom Jet, a qual lidera a lista, seguida pela mesa para notebooks Muvy One; porém, todos os produtos estão com vendas estagnadas ou em queda, já experimentando uma curva descendente de vendas. O resultado mostra a mesa Ozom Knee como *Estrela*; as mesas Ozom Jet e Muvy One como *Vacas Leiteiras*, ou seja, produtos que de alguma forma estão mantendo o faturamento da empresa. Os *Pontos de Interrogação* do portfólio são a mesa Ozom Rate e o apoio para notebooks Ozom E-Base, produtos que estão com vendas em queda acentuada e tendem a tornarem-se *Abacaxis*, assim como os apoios Ozom Air Stand, Muvy E-Soft e o HUG Tablet. (ver figura 3)

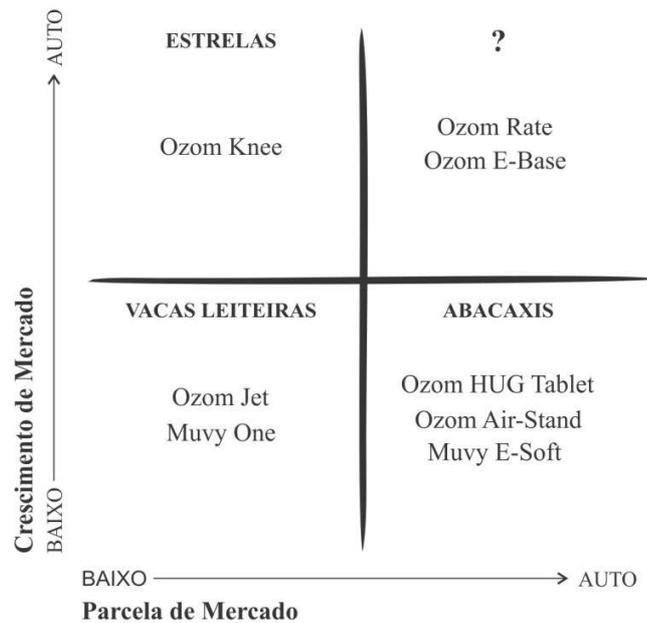


Figura 3 – Matriz BCG desenvolvida para a DHD. Elaborado pelo pesquisador.

De acordo com Kotler (2000) um produto que obtém sucesso percorre geralmente, mas não necessariamente, quatro estágios ao longo de sua vida no mercado, caracterizados como: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Estudando a figura 4, a qual ilustra o ciclo de vida dos produtos da DHD, observamos a tendência de declínio na grande maioria deles, mostrando a necessidade iminente de ações estratégicas de vendas e/ou desenvolvimento de novos produtos.

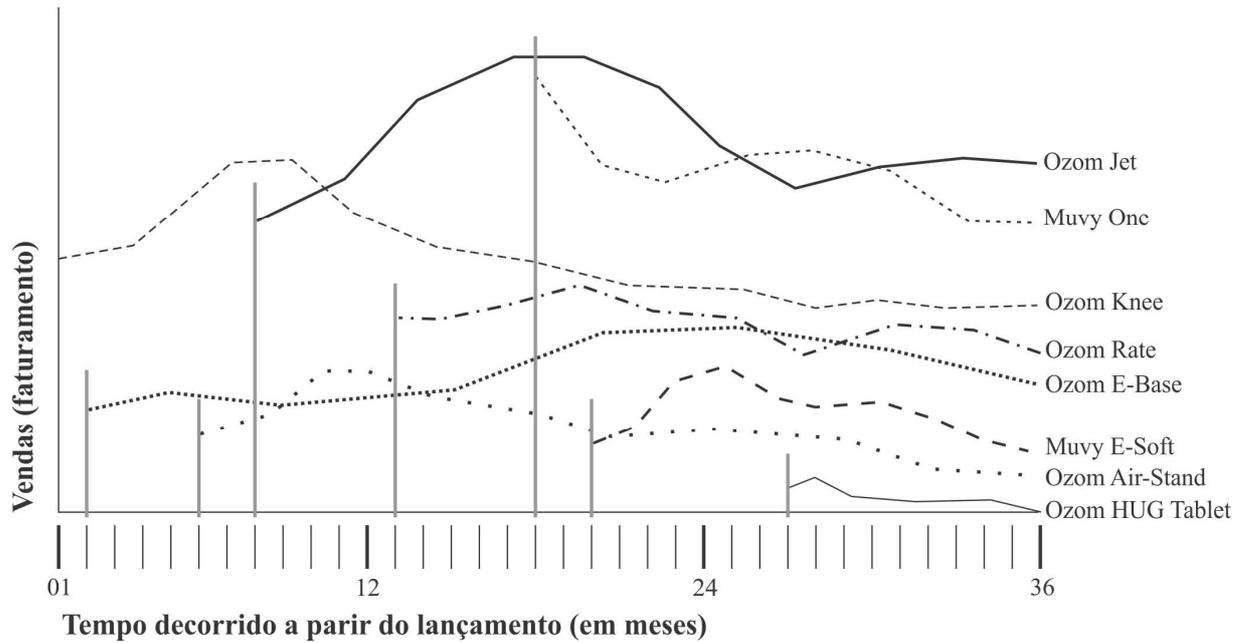


Figura 4 – Ciclo de vida dos produtos DHD, construído a partir de informações recolhidas na empresa em estudo. Elaborado pelo pesquisador.

5.1.5 Desenvolvimento de Novos Produtos

A empresa se caracteriza por nunca ter contratado designer externo para o desenvolvimento de nenhum de seus produtos, lançando, em média, um produto novo por ano, onde o desejo demonstrado pelo empresário seria de aproximadamente seis produtos/ano. A contratação de designers externos aparece somente após o desenvolvimento dos produtos, na necessidade de material promocional e embalagens.

Os projetos são desenvolvidos pelo próprio empresário com ajuda externa de um ex-sócio, que possui grande experiência nos processos de usinagem e reproduz os modelos através de software 3D. De modo geral, a empresa não possui uma metodologia para desenvolvimento de novos produtos definida, contudo podemos aproximar a trajetória mais comumente utilizada pela DHD com uma visão do processo de projeto que segue um modelo tradicional, o qual será retomado e melhor discutido no capítulo 6 análise dos dados.

5.2 Definição do Problema

A segunda etapa da pesquisa consistiu-se na definição do problema de design a ser trabalhado no estudo, que aconteceu em dois momentos. No primeiro momento, foi solicitada

para o empresário, a elaboração de uma lista com os problemas, necessidades, aspirações ou projetos considerados por ele como mais relevantes. Assim, após quinze dias o empresário apresentou o seguinte indicativo:

Quadro 1 - Apresentação do empresário referente ao problema de design.

“Portfólio de produtos muito restrito ao segmento de acessórios ergonômicos, conforto e móveis para o uso de notebooks e tablets, que motivou o início da empresa. No momento, a maior parte dos produtos apresentam vendas decrescentes. A dificuldade de comprar matérias primas e manufaturá-las com baixos custos, uma vez que a escala produtiva é muito pequena e não capacita a empresa a boas negociações e investimentos em processos de produção mais eficientes. A concorrência com produtos asiáticos é um fato e temos que enfrentá-la. Quando falamos de inovação e diferenciais inerentes aos produtos que fabricamos, aparece a grande necessidade de tornar público estes desenvolvimentos. Logo, a propaganda é fator essencial para o ganho de escala em vendas e o fortalecimento da marca. Novamente esbarramos em orçamentos quase inexistentes. O mercado brasileiro nos últimos anos vem em franco crescimento e ao mesmo tempo a demanda por mão de obra especializada fez os salários destes profissionais serem inviáveis aos custos operacionais das pequenas empresas. Hoje, convivemos com um elevadíssimo turnover e um sofrível processo de capacitação para mão de obra iniciante extremamente lento.”

Embasado pela coleta de informações e análise feita na empresa, conhecendo melhor sua realidade, características positivas e negativas, juntos, o empresário e o pesquisador, definiram para este estudo trabalhar com o seguinte problema de design:

Quadro 2 - Problema de design.

“A atual linha de produtos representa uma estagnação nas vendas e perda de mercados, assim, a empresa precisa expandir seu portfólio fora do ciclo “notebooks”, desenvolvendo uma nova linha de produtos. Mais especificamente, o problema reside

em: qual produto ou linha de produtos poderão ser desenvolvidos, e como será sua possível comercialização?”

O item 5.1 deste trabalho procurou trazer dados sobre a empresa, necessários para posicionar o contexto inserido e na definição do problema de design. Conforme apresentado no capítulo 4, foi proposto para a organização a aplicação de um processo de Design Estratégico, com o objetivo definido para esta pesquisa de fornecer indícios para melhor implementar as metodologias do Design Estratégico enquanto propulsor da inovação liderada pelo design dentro da realidade das Micro e Pequenas Empresas. Dessa maneira, com o problema de design definido, partiu-se para a etapa de aplicação das ferramentas escolhidas da metodologia do Design Estratégico.

5.3 Aplicação da Metodologia

A metodologia da pesquisa foi elaborada para que a empresa estudada pudesse ter tantos participantes quanto necessário, tais como o próprio empresário, o responsável pelo desenvolvimento de novos produtos, vendas, manufatura, marketing, entre outros. Todavia, já relatado por Bruce, Cooper e Vazquez (1999), a realidade nas Micro e Pequenas Empresas mostra, em muitos casos, o acúmulo de funções e a não divisão clara das mesmas. Conforme visto, na empresa escolhida para o estudo, o único participante foi o próprio, acumulador das funções de direção administrativa e desenvolvedor de novos produtos.

Ao ser questionado sobre a possível participação de outros atores envolvidos na empresa, o empresário foi enfático – *“só tenho profissionais de mão de obra bruta e que estão extremamente atarefados, não acredito que a participação de algum deles possa trazer um resultado positivo, e não posso tirar ninguém da produção”*. Igualmente não foram convidados atores externos à empresa, tais como fornecedores, clientes, ou qualquer outro agente, por não representar o padrão da maioria dos casos.

Lembrando que esta pesquisa não tem a pretensão de transformar pequenos empresários em “Designers Estratégicos”, tampouco de ensinar ou ser um minicurso de Design Estratégico para Micro e Pequenas Empresas, o objetivo desta passa somente pelo estudo da compreensão, aceitação e aplicabilidade das metodologias do Design Estratégico na realidade encontrada em grande parte das Micro e Pequenas Empresas brasileiras.

De acordo com o método de pesquisa apresentado, o processo de aplicação da metodologia passou pelas seguintes etapas: *Briefing*, Pesquisa Contextual, *Contrabriefing*, Pesquisa *Blue Sky*, Cenários e *Concept*, com inserções quinzenais do pesquisador. A seguir, em ordem cronológica de inserção, os dados recolhidos nesta etapa são apresentados.

5.3.1 Briefing

Seguindo o protocolo estabelecido para aplicação da metodologia do Design Estratégico neste estudo, o pesquisador apresentou para o empresário, com auxílio de duas lâminas PPT¹⁶, e sempre buscando uma aproximação da linguagem com o contexto vigente, os seguintes itens:

Quadro 3 - Lâmina apresentada pelo pesquisador na etapa *Briefing* (PHILLIPS, 2008).

O que é afinal um Briefing?

Não é uma descrição de tarefas!

O Briefing deve ser, preferencialmente, um documento escrito, com ou sem imagens de apoio, elaborado de forma coletiva entre o cliente e o designer ou equipe de projeto.

O Briefing deve definir a natureza do projeto (o que temos que resolver), a forma de execução e os recursos disponíveis, além de informações sobre a cultura da empresa e estratégias possíveis para o projeto.

É um conjunto de informações, uma coleta de dados que tem como objetivo a criação de um roteiro de ações para a busca de soluções para o cliente.

O Briefing deve apresentar não somente “o que” se deseja, mas “porque” se deseja. Um dos seus objetivos principais é a construção de um “mapa” do problema.

Como elaborar o Briefing?

Uma das possíveis formas para a elaboração de um Briefing consiste em um jogo de perguntas e respostas, tais como:

Qual nosso problema?

¹⁶ PPT abreviatura de Power Point, software de apresentação eletrônica em computadores ou dispositivos de projeção. No caso desta pesquisa, todas as apresentações PPT foram feitas diretamente pelo computador do pesquisador.

Como podemos resolver este problema?

Quais os recursos disponíveis para tanto?

Qual a nossa cultura empresarial? No que acreditamos?

Afinal, o que desejamos? E porque desejamos isso?

Após a apresentação, o empresário teve quinze dias para elaborar um *Briefing* e expor para o pesquisador. Decorrido o tempo de desenvolvimento, o empresário redigiu o seguinte *Briefing*:

Quadro 4 - Lâmina apresentada pelo empresário para a etapa *Briefing*

“Para evitar a perda de foco e ser bastante prático quanto ao ponto de partida do nosso projeto, farei uma narrativa sucinta que envolverá o nascimento da empresa, o que pretendíamos na sua criação, quais as maneiras encontradas para executar e colocar em prática os primeiros produtos e comercializá-los, e, por fim, o que desejamos para a empresa nos próximos anos e por quê.

Em meados de 2009, convidei dois amigos para uma reunião e lhes apresentei uma ideia de negócio que fundamentalmente buscava desenvolver e produzir produtos que chamassem a atenção dos clientes por serem úteis, belos, diferentes, conceituais, encantadores, inovadores e que fossem de acesso às classes A, B e C.

Como nos anos de 2006 a 2008 fui sócio/diretor de outra empresa que fez desenvolvimentos inovadores no ramo de acessórios para informática, percebi que o uso de tecnologias móveis estava apenas começando e, dessa forma, resolvi iniciar a nossa linha de produtos neste ramo. A premissa na criação dos produtos era permitir mobilidade e ergonomia no uso do notebook nas mais variadas necessidades de uso e econômicas, sempre tendo como elemento fundamental o design contemporâneo das formas e a qualidade.

Infelizmente, como vimos anteriormente na definição do problema, com o passar do tempo os produtos desenvolvidos não são mais inovadores, e enfrentam séria concorrência dos chineses, assim creio que nosso foco maior seria a busca por outra, ou outras linhas de produtos.”

Finalizada a apresentação do documento, o pesquisador conduziu uma entrevista semiestruturada abordando os níveis de compreensão da etapa, aplicabilidade para a resolução do problema de design e apropriação da ferramenta nos processos da empresa. Destacam-se alguns pontos de maior relevância da entrevista.

Quanto ao uso da ferramenta, o empresário respondeu que já tinha conhecimento prévio sobre *Briefing*, mas que jamais havia utilizado o instrumento de forma clara e objetiva. Em um trecho da entrevista, o mesmo afirma que:

“O problema era estruturado de uma das seguintes formas. A primeira era pelo pedido de algum comprador, como um grande varejista que solicitou uma mesa de baixo custo, que atingisse a nova classe C. Então tínhamos um problema que era fazer a mesa mais barata possível ainda com qualidade e design, mas só, e também não documentávamos isso por escrito. A outra forma era sentindo a necessidade do mercado em geral, determinávamos que iríamos desenvolver um novo produto, então acontecia uma pesquisa em sites, principalmente do exterior, para termos referência do que produzir e seguíamos em frente, mas novamente, sem documentar e sem maiores informações no que podemos chamar de Briefing”.

Requisitado pelo pesquisador a definir a ferramenta, o empresário declarou: *“o Briefing define os problemas a serem enfrentados de forma objetiva, contando a trajetória para tanto. O Briefing nos faz parar para pensar no problema, é uma ferramenta muito útil para o pequeno empresário, pois normalmente temos tantos problemas que não sabemos por onde começar, e essa ferramenta ao menos nos dá um início organizado.”*

Observa-se nessa fala que o empresário confunde problema de design com problemas de ordem geral, como por exemplo, a dificuldade de encontrar e pagar por mão de obra especializada. Neste caso, aparentemente existe uma mistura de entendimentos em relação à construção de um *Briefing* que proporá um problema de design. Segundo Spradlin e Dwayne (2012), muitas empresas têm dificuldade em identificar a origem, a ordem e quais problemas são cruciais para cada seguimento estratégico.

Questionado sobre o *Briefing* elaborado, o empresário respondeu que sabia que algumas definições estavam faltando; porém, sem a necessidade de ser completado: *“sei que não está completo, mas não vejo grandes necessidades além destas, acho que com este documento já podemos começar a trabalhar, e se for o caso, completamos conforme a exigência”.* Nota-se nesta fala uma característica relevante que usualmente pertence ao contexto das Micro e Pequenas Empresas, o empresário tem “pressa” em começar a trabalhar, mesmo que a etapa preliminar não esteja bem estruturada. Para o mesmo, as definições vão

sendo tomadas no decorrer do desenvolvimento. Sobre esse fato, Spradlin e Dwayne (2012) alegam que repetidas vezes as companhias não gastam tempo e recursos suficientes para definir o problema que estão tentando estabelecer. De acordo com os autores, a maioria das empresas são insuficientemente rigorosas em definir seus problemas, elas falham, principalmente ao não articular “por que” estas questões são importantes. Sem esse rigor, as organizações perdem oportunidades, desperdiçam recursos e começam um processo de inovação que não está alinhado com a estratégia corporativa.

Terminada a entrevista, o pesquisador propôs a elaboração de um *Briefing* em conjunto, o qual seria utilizado como base de trabalho para a continuação do estudo. Dessa forma, pesquisador e empresário elaboraram o seguinte *Briefing*:

Quadro 5 – *Briefing* definido em conjunto pelo pesquisador e o empresário

“Pequena empresa situada em Porto Alegre, possui em seu modelo de negócio as seguintes premissas: oferecer produtos com design e com alguma característica de Inovação, e estabelecer uma estratégia para diferenciação e crescimento contínuo.

A empresa é liderada por um engenheiro, e possui grande know-how metal mecânico, com maquinário e pessoal capacitado para trabalhar com metal, corte, fresa e solda; além de marcenaria e laca para MDF. Grande parte dos atuais produtos possuem articulações e encaixes bem definidos, porém com escala produtiva pequena, o que dificulta a compra de grandes quantidades de matéria prima, a fim de baixar o custo de produção, por exemplo.

Atuais produtos possuem venda e distribuição para o grande varejo, principalmente Online. A empresa também possui alguns pontos de venda em lojas físicas autodenominadas especialistas em design.

Principal problema a ser resolvido:

Buscar novos segmentos de mercado. Portfólio de produtos muito restrito ao segmento de mobiliário para uso de Notebooks e Tablets, acarretando em um aprisionamento no segmento em questão, o qual possui concorrência direta de produtos de menor custo (importados da China) e mostra sinais de saturação.

Como resolver este problema:

Aumentando o portfólio de produtos para uma área diferente da existente, teremos a tendência a abrir novos mercados, o qual nos acarretará um novo problema – como abrir tal mercado?

Recursos disponíveis:

Além dos já mencionados, know-how metal mecânico, marcenaria e pintura, a empresa possui a possibilidade de terceirização de alguns componentes, como estofaria, injeção em plástico e modelagem 3D. A mesma não possui recursos para investimento imediato em novo maquinário ou qualquer outro investimento de médio a alto custo, bem como para investimentos em marketing.

Desejamos:

Com o mercado restrito e mostrando sinais de saturação para o atual segmento de produtos, a empresa deseja, com o know-how e estrutura existentes, aumentar seu portfólio, preferencialmente para um segmento distinto do atual, ampliando sua área de atuação. É desejo da empresa saber não só quais seriam os possíveis novos segmentos de atuação, mas também como agir para que seus novos produtos sejam aceitos no mercado.”

Finalizado o *Briefing*, o pesquisador questiona o empresário sobre o novo documento que eles escreveram juntos, perguntando o que ele achou deste e solicitando uma comparação entre o novo e o primeiro *Briefing*. Nesse ponto, o empresário concorda que o primeiro *Briefing* estava incompleto e que pontos relevantes ficaram de fora, tais como: “...no primeiro *Briefing*, foquei muito no histórico da empresa e pouco no problema, agora com este segundo, que fizemos juntos, vejo o problema, o que desejamos e porque desejamos de forma bem mais clara. Agora entendo que perder um pouco mais de tempo aqui nos levará a ganhar tempo e foco no futuro.”

5.3.2 Pesquisa Contextual

Para a apresentação desta etapa, foram utilizadas quatro lâminas PPT, sendo as duas primeiras abordando conceitos e definições simplificados da Pesquisa Contextual. As outras duas lâminas foram ocupadas com a demonstração de uso da matriz SWOT¹⁷, a qual aparece neste momento para auxiliar a empresa em estudo no autoconhecimento, considerado pelo pesquisador necessário para a etapa em questão.

¹⁷ Ver nota no capítulo de fundamentação teórica

Quadro 6 - Lâminas apresentadas pelo pesquisador na etapa Pesquisa Contextual.
(DESERTI, 2007); (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

O que é uma Pesquisa Contextual

São informações úteis para a resolução do problema proposto inicialmente no Briefing, tais como:

A empresa (Quem somos? O que fazemos? Quais nossos recursos? Etc.)

Quem são, ou serão nossos concorrentes? (diretos e indiretos)

Quem são nossos clientes?

Quem é nosso público alvo? (existente e pretendido)

Como está baseado nosso modelo de negócios? Entre outros.

O objetivo neste tipo de pesquisa é obter um completo referencial da situação que circunda o problema. Como vimos, a empresa, os objetivos, os recursos, os concorrentes, nosso produtos, nossas pretensões, etc.

Como iniciar?

Podemos começar tentando responder as seguintes perguntas:

Quem somos mesmo?

O que fazemos?

Quais são nossos clientes?

Nossa visão, missão e cultura empresarial?

Quem estará envolvido na resolução do Briefing?

Como está distribuído nosso portfólio de produtos?

Como é nossa logística e distribuição?

Quem são nossos concorrentes?

Em quais mercados estamos atuando?

Em quais mercados pretendemos atuar?

Quais são e como funcionam nossos pontos de distribuição?

Qual nosso público alvo existente?

Qual nosso público alvo pretendido?

Entre outras questões que acharmos pertinentes para o momento...

Para responder as questões podemos utilizar ferramentas auxiliares, como a SWOT, por exemplo.

O que é uma SWOT e como prepará-la

A SWOT é uma típica ferramenta para análise de cenário, ou ambiente, comumente utilizada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização. É também muito útil para o autoconhecimento empresarial. SWOT vem do inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Forças: a força descreve quais são as competências mais fortes da sua empresa, aquelas que estão sob sua influência.

Fraquezas: as fraquezas são as competências que estão sob a sua influência, mas que de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva.

Oportunidades: são as forças externas a empresa que influenciam positivamente sua organização, mas que não temos controle sobre elas.

Ameaças: as ameaças são forças externas que não sofrem sua influência e que pesam negativamente para sua empresa.

Lembrando que uma ameaça, por exemplo, pode tornar-se uma oportunidade, e assim por diante...

Montando a SWOT (figura)

Uma típica SWOT deve ser montada sobre uma matriz de quatro entradas, conforme demonstrada.



Figura 5 - Esquema representativo da SWOT apresentado na Pesquisa Contextual.

Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2007).

Decorridos os quinze dias de desenvolvimento, o empresário apresentou a pesquisa contextual muito focada na sua área de atuação, *know-how*, concorrentes, necessidades de comunicação e canais de venda, inclusive utilizando um mapa de posicionamento percebido da marca Ozom em relação aos concorrentes (conforme demonstrado na figura 6). Porém, todo esse trabalho foi feito com base nos produtos existentes, faltando principalmente à pesquisa sobre possibilidades de novos produtos, mercados, possíveis concorrentes, público-alvo, entre outros de relevância maior para a resolução do problema.

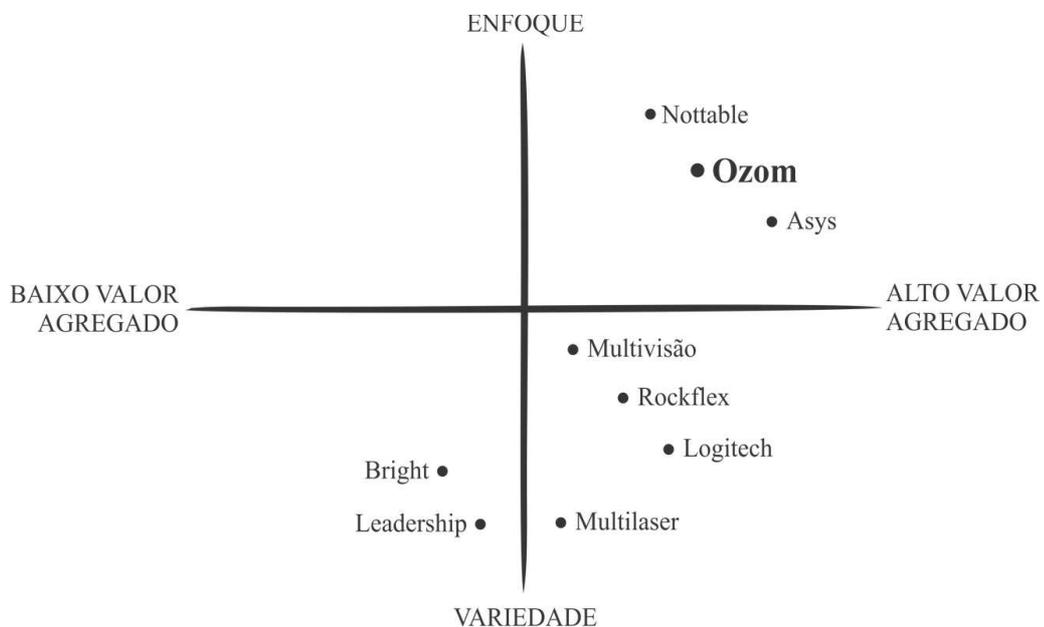


Figura 6 - Mapa de posicionamento percebido da marca Ozom.

Elaborado pela empresa em estudo.

Observa-se, no gráfico de posicionamento percebido elaborado pela DHD, a seguinte definição para os eixos: o eixo horizontal (Baixo valor agregado x Alto valor agregado), segundo o empresário, representa as diferenças entre qualidade de materiais e design dos artefatos, sendo que quanto mais alto o valor agregado, maior a qualidade percebida pelo consumidor. Já o eixo vertical (Enfoque x Variedade) foi definido por ele como o número de modelos disponíveis entre a marca Ozom os concorrentes. Junto com o mapa de posicionamento, foi apresentada uma montagem em painel com principais concorrentes da DHD (figura 7).



Figura 7 - Pannel de concorrentes da marca Ozom.

Elaborado pela empresa em estudo.

Também foi apresentado pelo empresário um ilustrativo dos canais de venda da marca, como visto na caracterização da empresa, em sua maior parte através de varejo online, conforme a figura 8.

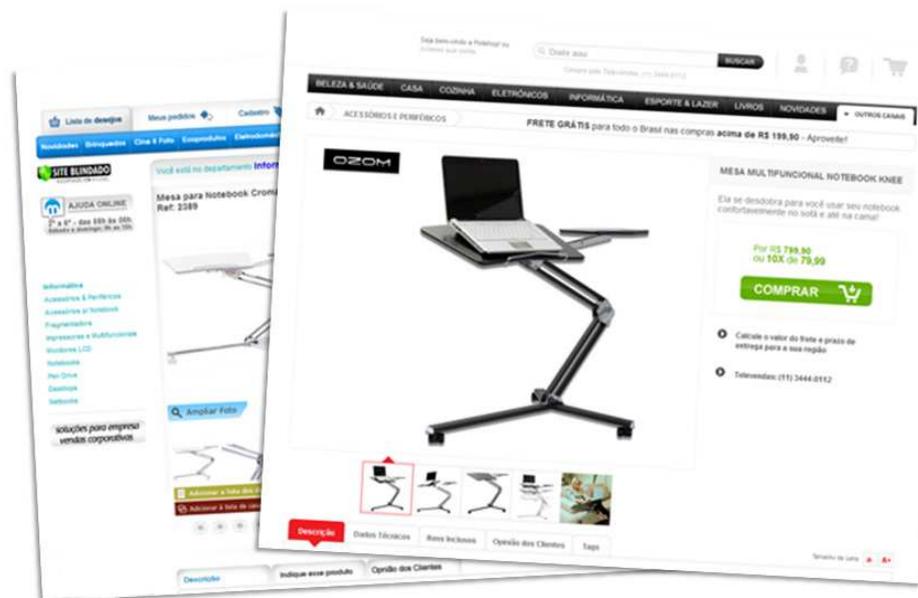


Figura 8 - Pannel de ilustração dos canais de venda online existentes para a marca Ozom.

Elaborado pela empresa em estudo.

Nesta fase do estudo é importante apresentar alguns diálogos (partes da entrevista em profundidade) entre o pesquisador e o empresário sobre a etapa Pesquisa Contextual, elucidando o nível de compreensão e os problemas enfrentados pela DHD, conforme o quadro que segue.

Quadro 7 - Diálogos entre o pesquisado e o empresário sobre a Pesquisa Contextual

Pesquisador - *Você percebeu que todo o trabalho apresentado na Pesquisa Contextual foi em relação ao produto existente e que o Briefing sugere a necessidade da criação de uma nova linha de produtos, preferencialmente saindo do quadro “notebooks e acessórios”?*

Empresário - *Sim... (pensativo)*

Pesquisador - *Tendo feito esta pesquisa sobre o produto atual, você acha que a mesma será útil para a resolução do problema definido no Briefing?*

Empresário - *Acho que não, pois esta é uma pesquisa que poderíamos fazer para o lançamento de um novo produto dentro da área atual... Tu tens razão.*

Pesquisador - *E como você acha que deveria ser a Pesquisa Contextual para ajudar na resolução do problema? O que você deveria ter pesquisado?*

Empresário - *Deveria ter pesquisado possíveis mercados e clientes, o problema é que ainda não sabemos quais produtos desenvolver, assim eu não saberia como começar.*

Pesquisador - *Você não acha que esta poderia ser uma das bases da pesquisa contextual? Justamente procurando, mas não definindo ainda, os possíveis mercados a serem explorados, desta maneira ajudando na tomada de decisão sobre quais produtos desenvolver?*

Empresário - *Perfeitamente, agora entendo que eu não precisava necessariamente saber de antemão os produtos a serem projetados, e sim que a Pesquisa Contextual me ajudaria nesta decisão.*

Ao final o pesquisador, explicou que, como ele mesmo havia mencionado, a pesquisa poderia ter levado em conta não somente os produtos, pois ainda não estão definidos, mas possíveis áreas de atuação, público alvo e modelos de negócios. A seguir, para complementar a etapa de Pesquisa Contextual, foi desenvolvida junto com o empresário, uma matriz SWOT,

ferramenta de conhecimento prévio do empresário, desta forma a aplicação foi direta, com o seguinte resultado:

Quadro 8 - SWOT desenvolvida em conjunto pelo pesquisador e empresário

Forças (interno)

Flexibilidade para desenvolvimentos.

Know-how em MFD, Aço, Chapas e Tubos.

Conhecimento em Gestão e Produção.

Finanças sob controle, boa contabilidade.

Know-How de acesso ao varejo e ponto com.

Fraquezas (interno)

Alguns processos terceirizados, como corte laser, pintura metálica, cromagem e usinagem em torno.

Pouca experiência para projetos na empresa.

Formação de mão de obra.

Não tem grande escala de produção.

Falta de capital de giro.

Espaço físico pode ser insuficiente.

Falta liderança de produção (gerente com capacidade de empreender), o empresário acumula toda a responsabilidade, gerando um esgotamento físico e mental.

Oportunidades (externas)

Licitações.

Economia aparentemente estável.

Acesso à internet cada vez maior (massificação da internet como tendência).

Ascensão da nova classe C.

Reconhecimento do design, a população está mais exigente na compra.

Probabilidade de parcerias de produção.

Ameaças (externas)

Produtos chineses.

Burocracia, juros altos, falta de acesso a créditos baratos.

Endividamento da população brasileira.

Nem todas as licitações são pagas corretamente.

Finalizada a construção da SWOT, o empresário declara: “*apesar da Pesquisa Contextual a princípio não ter ajudado muito a resolver o problema, vejo que isso aconteceu mais por uma falha minha, por ter focado somente no produto atual e não no que poderia ser projetado, achei uma pesquisa bastante interessante para nos fornecer a base do conhecimento, precisamos dela para seguir adiante.*”.

A pesquisa contextual foi bem aproveitada para um autoconhecimento empresarial, mostrou um bom entendimento da situação vigente da DHD, especialmente em relação à marca Ozom, com definição dos concorrentes, *know-how* e recursos disponíveis da empresa, distribuição e canais de venda. Contudo, muito pouco foi acrescentado para um possível novo rumo no desenvolvimento de novos produtos.

5.3.3 Contrabriefing

A etapa de *Contrabriefing*, na metodologia do Design Estratégico aqui estudado, não possui local de inserção definida, podendo o problema inicial ser questionado a qualquer momento do processo (CELASCHI, 2007). A escolha deste estudo em posicioná-la logo após a Pesquisa Contextual ocorreu para que a empresa já tivesse alguma base de informações estudada, ampliando assim seu poder de questionamento do problema. Esta etapa contou com a apresentação de uma única lâmina PPT, com o seguinte conteúdo:

Quadro 9 - Lâmina apresentada pelo pesquisador na etapa *Contrabriefing*

Por que Contrabriefing?

Depois de todo aquele trabalho para o Briefing, porque usar algo contra?

Lembrando que o Briefing pode ser considerado a definição do problema. O Contrabriefing é então, a redefinição do problema!

Não significa obrigação de reescrever o Briefing, mas sim uma volta, uma reinterpretção, aprovação ou complementação do problema. A ideia de fundo é repensar o problema inicial... Inclusive, esta reinterpretção pode ocorrer a qualquer momento da trajetória que estamos percorrendo.

Será este o caminho a seguir?

As pesquisas feitas até este momento demonstram uma possível alteração no problema?

Como, na visão do empresário, o problema já estava definido, não houve necessidade de mudanças no mesmo, permanecendo o que estava documentado no *Briefing* inicial. Segundo o empresário “*acredito que acertamos em cheio na definição inicial do problema, assim não vejo necessidade de reescrevê-lo, ou reinterpretá-lo; porém, penso que perguntar várias vezes sobre o mesmo assunto não significa perder tempo. Revisar o problema original é sempre importante*”. Dessa forma, a pesquisa seguiu para a inserção da próxima etapa.

5.3.4 Pesquisa Blue Sky

Após discussões sobre o *Contrabriefing*, o pesquisador apresentou os fundamentos da Pesquisa *Blue Sky*, explicando com auxílio de lâminas PPT os conceitos básicos da *Blue Sky*, para que serve e como fazer. Ainda dentro desta etapa, também foi apresentada a ferramenta *Moodboard* para ser utilizada como auxiliar na pesquisa *Blue Sky*. Sabendo-se que este é um tipo de pesquisa de difícil assimilação, o pesquisador intercalou as explicações com exemplos verbais que utilizavam o próprio contexto da DHD como referência. Assim, a apresentação foi estruturada da seguinte forma:

Quadro 10 - Lâminas apresentadas pelo pesquisador na etapa *Blue Sky*.
(CAUTELA, 2007); (CELASCHI, 2007); (SCALETSKY e PARODE, 2008)

O que é Pesquisa Blue Sky?

A Pesquisa Blue Sky trabalha especialmente para gerar insights e estímulos úteis ao desenvolvimento do projeto. Trabalha para a busca da inovação em um sistema-produto.

A ideia de fundo é “contaminar” o projeto com estímulos fora do contexto direto do problema... Especialmente, mas não somente, através do uso de imagens.

Do ponto de vista estratégico, a Pesquisa Blue Sky, propõe algumas possibilidades de cenários para inovação (trajetória de mercado, tendências, etc.), mais ou menos próximos em relação ao contexto do problema.

Do ponto visual, também podemos buscar neste tipo de pesquisa definições para cores, materiais, formas e acabamentos.

Esta pesquisa busca a identificação, organização e representação de referências que possam funcionar como elementos de incentivos ao projeto.

Como fazer uma Blue Sky?

A maior dificuldade do uso da Blue Sky consta em balancear a direção de busca. É preciso algo que faça a ligação entre o todo possível e o problema específico do projeto.

O desafio é posicionar-se de forma a não ficar restrito ao contexto do problema, e ao mesmo tempo não estar tão distante que as pesquisas percam o sentido...

Possíveis formas para estruturar a Blue Sky incluem o uso de palavras-chave (advindas de um Brainstorm, por exemplo), polaridades (natural x artificial, interior x exterior, etc.) e predefinições, como tendências ou necessidades universais, como segurança, bem-estar, comunicação, entre outros. (Liedtka e Ogilvie, 2011)

Como apresentar uma Blue Sky?

Uma das formas mais conhecidas para a apresentação da Blue Sky é o Moodboard. O Moodboard consiste em um painel de colagens, incluindo imagens, materiais, desenhos, cores, etc., com o objetivo de construir conceitos úteis para o desenvolvimento do projeto. (Vieira e Scaletsky, 2011)

O importante no Moodboard é utilizar um conceito ou metáfora por painel, sem misturar os quadros de referências.

Durante a apresentação, o empresário expôs um importante questionamento – “a pesquisa de referências que faço aqui na DHD, especialmente em sites, é uma Blue Sky não organizada?”. Neste ponto, o pesquisador esclarece que a pesquisa de referência feita pela DHD não pode ser considerada uma típica *Blue Sky*, pois a *Blue Sky* tende a buscar sim referências de estímulo a criatividade, mas de forma indireta, mais afastada ou mais próxima ao contexto do problema. Quando a DHD pesquisa referência em sites, esta faz de forma direta, por exemplo, buscando outros tipos de mesas ou apoios para notebooks. Para a pesquisa ter caráter de *Blue Sky*, a busca poderia ser em outros tipos de mesas, como mesas de

jantar, mesas de jardim etc., ou afastando-se ainda mais do problema, a busca poderia ser na robótica, em função das articulações mecânicas, e assim por diante.

Esclarecidas as questões, o empresário teve quinze dias para preparar sua *Blue Sky*; porém, passado este período, o mesmo solicitou mais 15 dias, pois a DHD estava atravessando momentos de grande turbulência interna devido a uma entrega de licitação atrasada, acarretando multas diárias à empresa (tal fato, não previsto no cronograma desta pesquisa, acaba configurando-se em ponto de futura análise).

Passado o período adicional de mais quinze dias, o empresário reuniu-se novamente com o pesquisador, mas não apresentou a *Blue Sky*, e sim expôs suas dificuldades na realização da pesquisa, as quais passaram principalmente pela falta de um recorte no objeto de estudo. Segundo o empresário, uma das maiores dificuldades nessa etapa foi o fato de ainda não existir uma definição sobre o que projetar, quais linhas de produtos seriam possíveis de comercializar e como seria um possível novo modelo de negócio, “*eu compreendi a ferramenta, mas não consegui pesquisar porque nós não sabemos ainda o que vamos projetar, assim eu não sabia como começar, quais referências utilizar*”.

Definiu-se, então, que a *Blue Sky* seria utilizada para sair da “zona de conforto”. Na psicologia, o termo caracteriza-se por uma série de ações, pensamentos e/ou comportamentos que uma pessoa está acostumada a ter e que não causam nenhum tipo de medo, ansiedade ou risco (WHITE, 2008). Nessa condição a pessoa realiza um determinado número de comportamentos que lhe dá um desempenho constante, porém limitado e com sensação de segurança. White (2008) reforça que o um indivíduo necessita saber operar fora de sua zona de conforto para realizar avanços em seu desempenho. Nesta dissertação a expressão “zona de conforto” representa a estagnação corporativa e intelectual que exprime segurança nas ações organizacionais.

Dessa maneira, a pesquisa ganhou um enquadramento para ser realizada em duas fases. Primeiro, respondendo a pergunta – *O que posso projetar / fabricar fora do meu contexto?* Segundo - *Qual ou quais os possíveis modelos de negócios posso desenvolver fora do meu contexto?*

O empresário, com auxílio do pesquisador, realizou a pesquisa dividindo os possíveis caminhos a seguir em acessórios, mobiliário, iluminação e outros, apresentando ao todo nove painéis fugindo do contexto “notebooks”, todavia ainda mantendo ligação com o *know-how* da empresa, especialmente metal-mecânico. Apesar do distanciamento ainda curto, a coleta foi muito útil para finalmente tornar visíveis algumas novas possibilidades de atuação. As figuras 9 a 16 mostram os painéis elaborados pelo empresário.

Figura 9 - Pannel apresentado como parte da Pesquisa *Blue Sky*, classificado como Acessórios.
Elaborado pela empresa em estudo com auxílio do pesquisador.

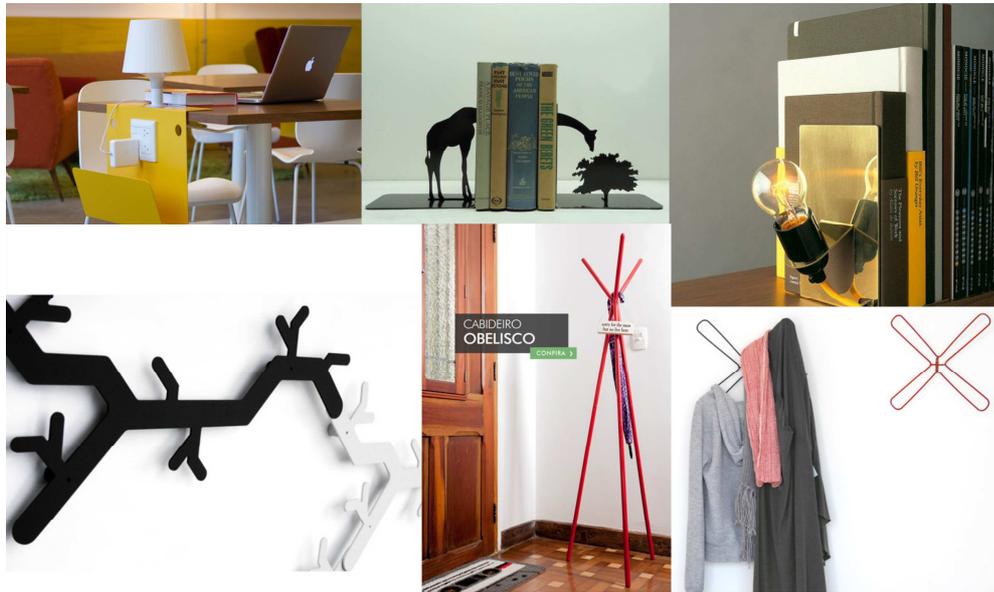
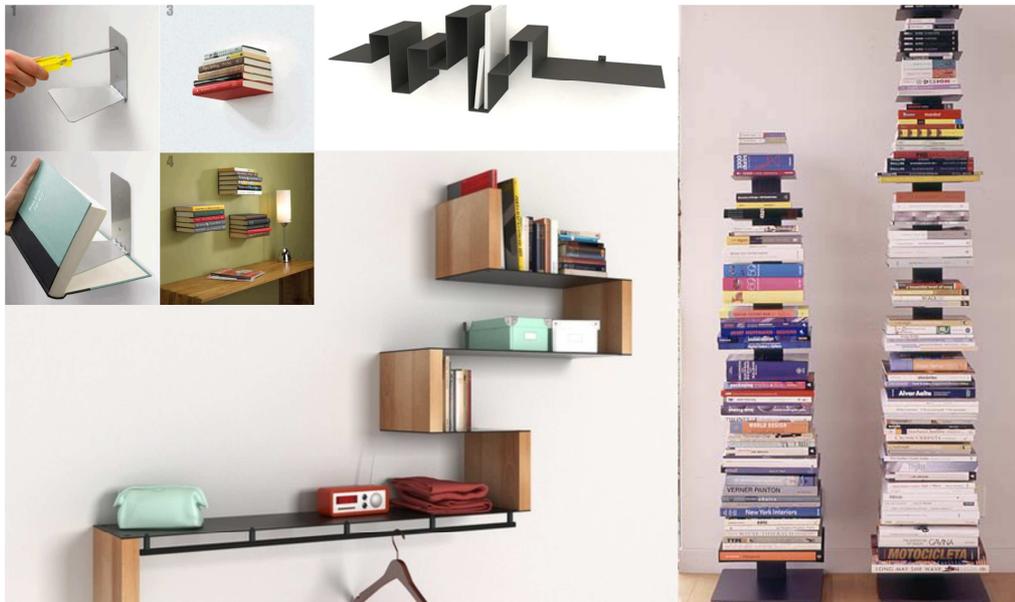


Figura 10 - Pannel apresentado como parte da Pesquisa *Blue Sky*, classificado como Acessórios.
Elaborado pela empresa em estudo com auxílio do pesquisador.



Apesar do pannel 9 apresentar um acessório de iluminação lateral em uma mesa para computador, observa-se uma primeira fuga do empresário em relação ao seu contexto

“notebooks e afins”. As imagens selecionadas buscaram elementos do dia a dia, mas com enfoques diferenciados, tais quais as prateleiras de livros apresentadas.

Figura 11 - Painel apresentado como parte da Pesquisa Blue Sky, classificado como Mobiliário.

Elaborado pela empresa em estudo com auxílio do pesquisador.

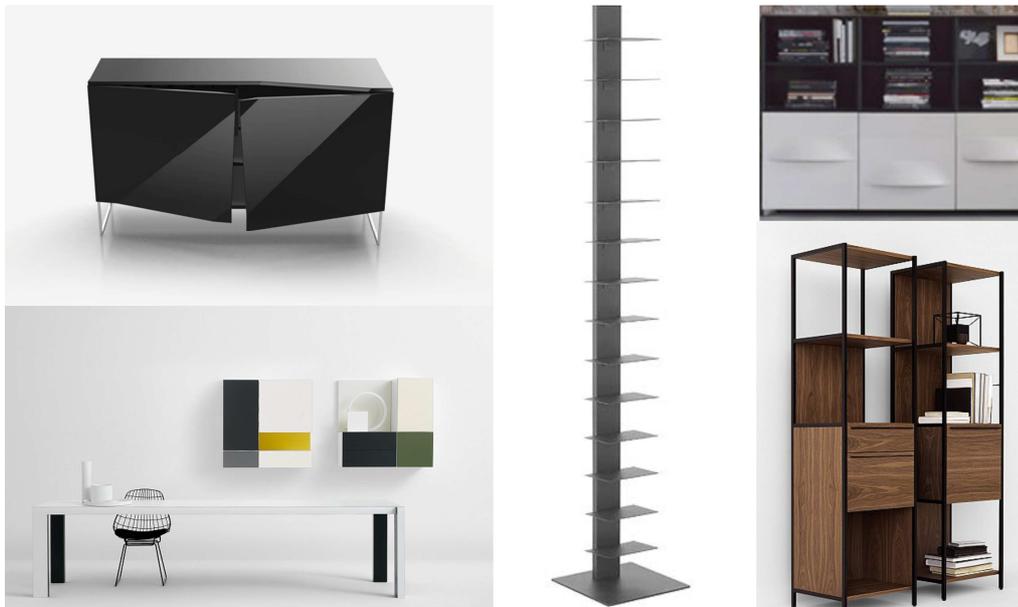


Figura 12 - Painel apresentado como parte da Pesquisa Blue Sky, classificado como Mobiliário.

Elaborado pela empresa em estudo com auxílio do pesquisador.



Figura 13 - Painel apresentado como parte da Pesquisa Blue Sky, classificado como Mobiliário.
Elaborado pela empresa em estudo com auxílio do pesquisador.



Nos painéis 11 a 13 referentes a mobiliário, observam-se muitos elementos de chapa e dobra, grande *know-how* da empresa, todavia, em algumas imagens, percebe-se o uso da composição de materiais, tais como madeira e estofaria, representando um avanço em relação às práticas fabris da DHD, já com enfoque em uma possível terceirização de parte da produção.

Figura 14 - Painel apresentado como parte da Pesquisa Blue Sky, classificado como Iluminação.
Elaborado pela empresa em estudo com auxílio do pesquisador.



Figura 15 - Painel apresentado como parte da Pesquisa Blue Sky, classificado como Iluminação.
Elaborado pela empresa em estudo com auxílio do pesquisador.



As imagens selecionadas para os painéis 14 e 15, iluminação, reforçam a fuga representada nos painéis anteriores, pois apesar das figuras mostrarem articulações mecânicas, dobras em chapas metálicas, a busca de elementos de iluminação configura-se em uma mudança de atitude, visto que a DHD não possui nenhum conhecimento em iluminação ou eletricidade. A empresa teria que “aprender” o novo ofício.

Figura 16 - Painel apresentado como parte da Pesquisa Blue Sky, classificado como Outros.
Elaborado pela empresa em estudo com auxílio do pesquisador.



O último painel apresentado caracteriza-se por uma miscelânea de objetos passíveis de serem fabricados pela DHD, de objetos mais simples, que requerem somente dobra e corte, a artefatos mais complexos, como observado nas imagens que mostram carrinhos de ponto de venda e estações de trabalho. Mais importante aqui do que os objetos apresentados é o que eles representam, uma fuga do contexto corrente que aprisionava intelectualmente as ações da organização, ponto que será melhor detalhado no capítulo 6 de análise dos dados.

Na segunda fase da *Blue Sky*, destinada a possíveis modelos de negócios, o empresário apresentou suas ideias em forma de texto, conforme destacado abaixo.

Quadro 11 - Apresentação do empresário da etapa 2 da *Blue Sky*.

Exatamente como previsto, o e-commerce está mais em alta do que nunca. Tanto em mercados consolidados, onde os gastos do consumidor estão mudando, quanto em mercados em crescimento, onde a urbanização rápida e a crescente penetração da Internet (em celulares e tablets) estão criando novos hábitos de compras. Segundo o e-marketer¹⁸, só em 2012 as vendas por e-commerce irá crescer mais de 20%. A adoção de uma loja virtual para venda e promoção de novos produtos OZOM parece um interessante caminho. Além disto, existe um desafio que é abrir um canal de venda B2C.

O modelo de negócio também pode seguir a tendência de personalização, ou co-criação, especialmente se tiver como público alvo arquitetos e decoradores. A OZOM pode oferecer diferentes graus de personalização, tornando-se parceira dos mesmos. Mais além, existe a possibilidade de utilização de “Crowdsourcing” para criação de novos produtos, com diretrizes dadas pela empresa e prêmio em vendas, por exemplo.

Ao final do processo, destaca-se a seguinte declaração do empresário: “apesar da dificuldade de elaboração, esta é uma das ferramentas mais interessantes para adquirirmos uma nova visão. Para inovação, é uma das formas mais inteligentes de alcançar algo surpreendente, é uma ferramenta interessante para sair do quadrado, e pessoas têm dificuldade de fazer isto. A forma de apresentação, usando imagens, também é essencial, enxergar as possibilidades me fez ver que finalmente estamos resolvendo o problema”. Isto posto, observa-se que, ao trabalhar com a *Blue Sky* adaptada ao contexto, os resultados foram

¹⁸ Sem referência, dados fornecidos pelo empresário.

colhidos, possibilitando a empresário vislumbrar a solução do problema. Assim, com o empresário visivelmente mais motivado para as próximas etapas, a pesquisa seguiu para a Construção de Cenários.

5.3.5 Cenários

A construção de cenários foi apresentada pelo pesquisador, através de uma introdução geral sobre o que são cenários, sua utilidade e como construí-los. Também nesta etapa o pesquisador lembrou a necessidade de definição de um possível público-alvo, algo que ainda não havia aparecido claramente em nenhuma das etapas anteriores e que, por idealização do método, deveria ter sido estudado na Pesquisa Contextual. Da mesma forma, também foi apresentada a técnica de elaboração de *Personas* com o objetivo de auxiliar nesta definição, conforme apresentado a seguir:

Quadro 12 - Lâminas apresentadas pelo pesquisador na etapa Cenários.
(JÉGOU; MANZINI, 2004); (SCHWARTZ, 2000); (VAN DER HEIJDEN, 2004)

O que são Cenários?

Cenários, basicamente, podem ser definidos como a visão do hipotético estado das coisas, o que ainda não existe, mas que pode ser concebido e descrito de modo comunicável e compreensível. O cenário deve ser plausível (possível de acontecer) e discutível, deve articular propostas. A construção de Cenários caracteriza-se por formar um conjunto de futuros razoavelmente plausíveis, mas estruturalmente diferentes.

Para que servem os Cenários?

Servem como aprendizagem organizacional, para mudança comportamental e auxilia na tomada de decisões.

A construção de cenários é uma metodologia de suporte as decisões, e pode melhorar a capacidade de discutir as próprias escolhas em um processo participativo.

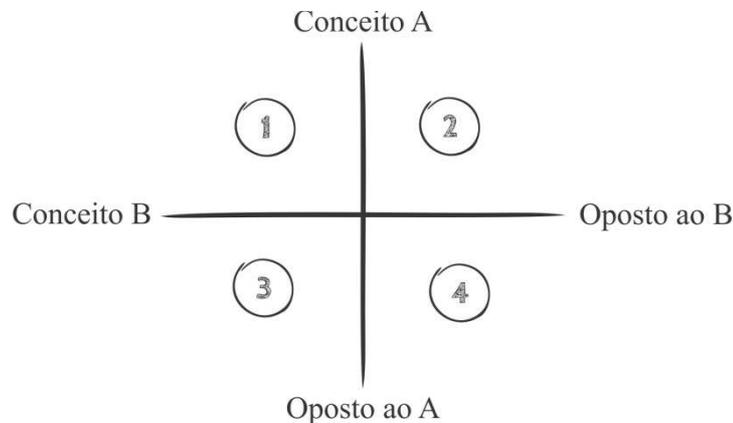
O objetivo final é visualizar possíveis caminhos para inovação, tiras as empresas da estagnação, forçar novas ideias e aumentar o nível de planejamento. Tanto para novos, quanto para negócios correntes.

Como Fazer?

Uma possível maneira para construção de cenários utiliza a formatação de eixos opostos em cruz, criando quatro quadrantes, os quais originarão quatro cenários. Estes devem ser representados visualmente e, preferencialmente, vir acompanhados de uma narrativa.

A figura 17 mostra a estrutura escolhida como exemplo para ser utilizada na construção dos cenários desta pesquisa.

Figura 17 - Estrutura apresentada para construção de cenários.
Elaborado pelo autor, baseado em Van Der Heijden (2004).



Quadro 13 - Lâmina apresentada pelo pesquisador para a ferramenta auxiliar *Personas*.

Personas

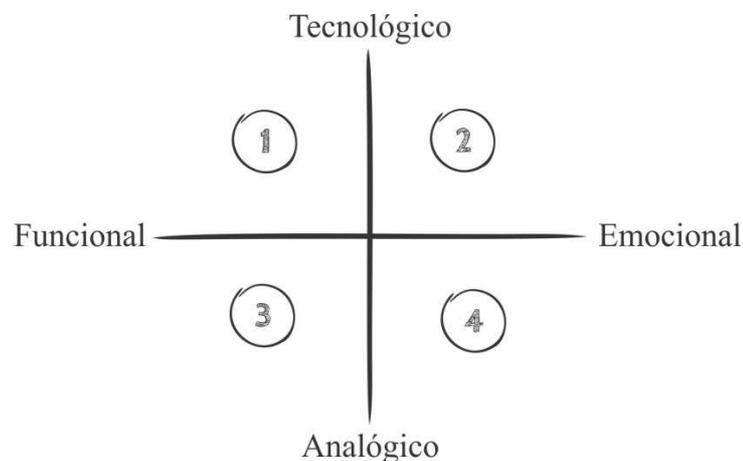
Podemos definir Personas como a caracterização de um típico público-alvo, pode se dizer que é a tangibilização do público a ser atingido em um ou mais indivíduos representativos.

Para construir uma Persona usa-se como base o possível público-alvo, gera-se uma lista de seus atributos – quem é esta pessoa, o que ela faz, qual seu nome, onde trabalha, como é sua personalidade, do que ela gosta ou não gosta, quais são seus hábitos, e assim por diante. O importante neste caso é caracterização real de cada típico usuário.

Após a apresentação, o pesquisador requisitou ao empresário que listasse os possíveis atributos para o público e os novos produtos a serem desenvolvidos. O intuito foi utilizar a lista como um propulsor na busca de palavras-chave para serem utilizadas na construção dos cenários. Sendo os mais comentados: *“tecnologia, design, ergonomia, funcionalidade, atratividade, qualidade, inovação, custo-benefício, diferenciação, mobilidade, jovialidade, praticidade e conexão”*.

Por proximidade semântica, pesquisador e empresário juntos decidiram trabalhar com as seguintes polaridades - Tecnológico x Analógico e Emocional x Funcional (figura 18). Além disto, para completar lacunas deixadas pela etapa de Pesquisa Contextual, definiu-se que os cenários a serem construídos deveriam enfatizar ambientes e possíveis públicos. Assim, o pesquisador requisitou ao empresário que imaginasse como seria o ambiente e a persona representativa de cada quadrante. Exemplo: como seria o ambiente tecnológico-emocional, e como seria a *persona* que vive ou trabalha nesse ambiente.

Figura 18 - Estrutura para construção de cenários, definida em conjunto entre o pesquisador e o empresário.
Elaborado pelo autor, baseado em Van Der Heijden (2004).



Seguindo novamente a metodologia de pesquisa estabelecida, o empresário teve quinze dias para expor seu desenvolvimento. Após o período, o empresário apresentou, seguindo as polaridades anteriormente definidas e através de painéis de imagens, seus quatro cenários de ambientes possíveis; porém, com uma única *persona*, que, segundo ele, representaria o público-alvo dos quatro cenários. As figuras 19 a 22 mostram os painéis apresentados.

Figura 19 - Cenário de ambiente apresentado pelo empresário. Quadrante - funcional x tecnológico.



Segundo o empresário as imagens apresentadas neste painel representam o ambiente funcional x tecnológico por serem “*frias e limpas, mas com funções definidas, acho que o exemplo maior é o da cozinha moderna*”.

Figura 20 - Cenário de ambiente apresentado pelo empresário. Quadrante - emocional x tecnológico.



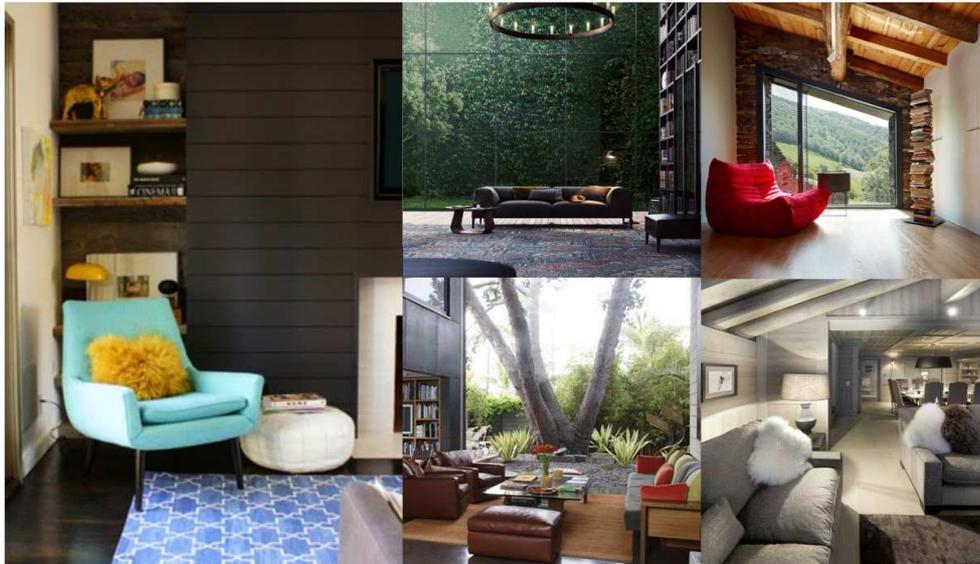
Já as imagens representativas do ambiente emocional x tecnológico, o empresário explicou suas escolhas da seguinte forma: *“para imaginar este ambiente, busquei também imagens da cozinha (moderna, tecnológica), mas com apelo emocional que este ambiente nos traz. Já as estações de trabalho mostram a tecnologia do computador com o aconchego de materiais quentes e formas arredondadas.”*

Figura 21 - Cenário de ambiente apresentado pelo empresário. Quadrante - funcional x analógico



Nesse caso, as declarações do empresário para a escolha das imagens foram as seguintes: *“analogico é o que não tem tecnologia, ou não parece ter tecnologia e funcional seria o modo como estes elementos funcionam. Por exemplo, a lareira e a prateleira da padaria”*.

Figura 22 - Cenário de ambiente apresentado pelo empresário. Quadrante – emocional x analógico.



Finalizando seus painéis de apresentação dos ambientes, o empresário explicou mais uma vez suas escolhas: *“as imagens escolhidas representam o emocional por serem ambientes quentes e acolhedoras, e o analógico, por não mostrarem tecnologia.”*. Para a *Persona* que deveria ter acompanhado cada ambiente, o empresário apresentou o seguinte texto em destaque no quadro 14.

Quadro 14 - Apresentação pelo empresário da ferramenta auxiliar *Persona*.

“O público-alvo pode ser definido principalmente como arquitetos e decoradores, como influenciadores das decisões, além do público geral que dá valor ao design e à inovação. A Persona é Lúcia, 32 anos arquiteta de interiores, mora em Porto Alegre com o namorado não tem filhos (ainda), trabalha em casa como profissional autônoma e vive entre visitas aos clientes e seu home office. Nos raros tempos livres, gosta de curtir o apartamento, cinema e sair para um happy hour. É conectada, visto que suas pesquisas são quase totalmente via internet e outros

dispositivos móveis; porém, também gosta da vida ao ar livre e viagens. Lúcia é imaginativa e inquieta.”

Ao final da apresentação o pesquisador parabenizou o empresário pelo empenho no trabalho desenvolvido e questionou o mesmo sobre a utilização de uma só *Persona* para todos os cenários, ao que o empresário responde - “*não achei necessário criar uma Persona para cada ambiente porque a Lúcia é uma representação geral do meu público-alvo, independentemente do ambiente onde ela esteja*”. Nota-se que Lúcia é uma representação do seu atual público-alvo, fato comum no uso da técnica de *Persona* e que será melhor discutido no próximo capítulo.

Sobre a importância e compreensão desta etapa, destacam-se as seguintes sentenças: “*Compreendi bem a etapa, a parte mais difícil foi a definição dos eixos e polaridades, eu não conseguiria sem tua ajuda inicial, depois disto foi fácil, porém trabalhoso [...] A construção de cenários ajuda na tomada de decisão, neste caso, tornou visível para quem projetar. Essa é uma ótima ferramenta, acho que foi útil para ajudar na resolução do nosso problema, mas achei demorada e muito trabalhosa. Se tivéssemos como simplificar, seria mais utilizada*”.

Encerradas a apresentação e a discussão sobre os cenários, o empresário mostrava-se ansioso com o final da pesquisa, assim partiu-se para a última etapa escolhida por este estudo, o *Concept*.

5.3.6 Concept

O *Concept*, dentro da metodologia investigada, geralmente encerra a etapa metaprojetual, por este motivo, também neste estudo, essa foi a etapa final. Assim, o pesquisador apresentou, de forma simplificada, as definições de *Concept*, sua funcionalidade e possíveis formas de apresentação. Além disso, como um provável *Concept* para o estudo em questão resultaria no desenho de um modelo de negócios, o pesquisador também apresentou a ferramenta *Business Model Generation*¹⁹ (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) como facilitador e organizador para o modelo de negócio. O conteúdo da etapa apresentada foi o seguinte:

¹⁹ *Business Model Generation* é uma metodologia facilitadora do desenho de modelos de negócios, descritos através de nove componentes básicos que cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALTER; PIGNEUR, 2010).

Quadro 15 - Lâminas apresentadas pelo pesquisador para a etapa *Concept*.

(DESERTI, 2007); (FRANZATO, 2011)

O que são Concepts?

Resumidamente são conceitos de projetos. Funcionam como um trampolim, traduzindo os estudos do metaprojeto para a etapa projetual propriamente dita.

O Concept tem como uma das principais características a comunicação de uma ideia, comumente expressa de forma visual, em maquetes, modelos, protótipos, fotografias, etc.

A comunicação da ideia em Concept pode ocorrer também com o objetivo experimental, utilizando o mesmo para explorar investigações sobre um determinado problema.

Dentro da metodologia do Design Estratégico, o Concept pode ser meio ou fim. Nesta pesquisa escolhemos utiliza-lo somente no fim, como um encerramento dos estudos e trampolim para etapa projetual.

Como fazer?

Normalmente um Concept é expresso através de protótipos de projeto, sejam eles modelos, fotografias, desenhos, Storyboards, filmes, etc... O importante é comunicar bem a ideia, ou as ideias, de projeto.

Quadro 16 - Lâminas apresentadas pelo pesquisador para ferramenta auxiliar

Business Model Generation, dentro da etapa *Concept*. (OSTERWALTER; PIGNEUR, 2010).

Business Model Generation

Para auxiliar na apresentação de um possível modelo de negócio, usaremos o Business Model Generation, uma ferramenta que organiza e descreve e visualiza a criação ou reformulação de um negócio.

Figura 23 - Esquema utilizado pelo *Business Model Generation*, apresentado pelo pesquisador.

Adaptado de Osterwalter e Pigneur (2010).



Após a apresentação da etapa, o empresário teve os usuais quinze dias para o desenvolvimento do, ou dos *Concepts*. Passado o período o empresário apresentou, com auxílio do pesquisador que transcreveu alguns desejos do empresário, via *Business Model Generation*, um possível modelo de negócios como *Concept*, englobando as nove áreas previstas no quadro, como demonstrado a seguir.

Quadro 17 - Resultado do *Concept* apresentado pelo empresário.

1. Seguimento de Clientes

Para quem estamos criando valor?

Quem são nossos consumidores mais importantes?

Público-alvo, jovens adultos de 20 a 40 anos que valorizem a diferenciação pelo design. Querem produtos diferenciados a preço justo. Arquitetos e decoradores formadores de opiniões em seus clientes.

2. Proposta de Valor

Que valor entregamos ao cliente?

Qual problema ou necessidades estamos ajudando a resolver?

Que conjunto de produtos / serviços estamos oferecendo para nossos clientes?

Móveis e acessórios com base de manufatura metal-mecânica. Móveis e acessórios com design diferenciado a preço justo. Sensação de diferenciação. Em uma segunda etapa, oferecemos a chance de co-criação e/ou personalização junto com os arquitetos.

Figura 24 - Paineis apresentados como *Concept* da proposta de valor.

Elaborado pelo empresário.



3. Canais

Através de quais canais nosso seguimento de clientes pode ser contatado?

Como nossos canais se integram?

Qual funciona melhor?

Canais de Comunicação

Feiras, Plataforma online, Blogs de design, Redes sociais, Revistas e comunicações especializadas, Faculdades de Arquitetura e Design, Concursos de Design.

Canais de Venda

*B2B, Varejo especializado em design e Varejo online. B2C
E-commerce próprio e parceria com arquitetos e decoradores.*

4. Relacionamento com o Cliente

Que tipo de relacionamento nosso cliente espera?

Quais relacionamentos já mantemos?

Quais os custos deste relacionamento?

*Plataforma online, Relação direta com arquitetos e decoradores, Escolas de Design,
Relação tradicional de garantia de produto, Possível co-criação / personalização,
Sensação de pertencimento, Facilidade de acesso aos produtos.*

5. Modelo de Receitas

*Fontes de receitas que uma empresa gera a partir de cada seguimento. Pelo que eles
pagam? Como pagam?*

B2C, E-commerce, Parcerias com arquitetos.

B2B Varejo tradicional e online.

6. Recursos-chave ou Principais

Que recursos principais nossa proposta de valor requer?

Nossos canais de distribuição, fontes de receitas, entre outros.

Físico - fábrica em operação.

Humano - mão de obra especializada.

Intelectual - Designer (s) para desenvolvimento das coleções.

Representação comercial, Logística e distribuição.

Marketing e relacionamento.

7. Atividades-chave ou Principal

Que atividades principais nossa proposta de valor requer?

Nossos canais de distribuição, fontes de receitas, entre outros.

Desenvolvimento das coleções, Continuidade dos projetos, Mudança cultural B2B > B2C, Manufatura das coleções, Desenvolvimento e manutenção da plataforma e-commerce, Articular parcerias com escolas de design, Controle e distribuição dos produtos, Inserção de produtos exclusivos em canais diferenciados, Marketing e comunicação.

8. Parcerias Principais

Descreve a rede de fornecedores e parceiros que compõe o modelo de negócios.

Quem são nossos principais parceiros?

Que recursos estamos adquirindo deles?

Que atividade eles executam?

Designers, Fornecedores de matéria prima, Empresa de logística e entrega, Parceiros de fabricação em injeção, cromagem, pintura e corte laser. Arquitetos e decoradores.

9. Estrutura de Custos

Quais são os custos mais importantes do nosso modelo de negócio?

Fixo fabril, Mão de obra, Designers, Arquitetos e Decoradores (%) Marketing.

Finalizada a apresentação, o pesquisador conduziu uma entrevista abordando o nível de compreensão, utilização e apropriação da etapa, com destaque para as seguintes declarações do empresário – “a visualização de todas as definições tomadas nas etapas anteriores em um único espaço ajuda a enxergar o todo e auxilia na melhor tomada de decisão. A ferramenta também nos faz pensar cada etapa do processo antes de avançarmos para o projeto, e isso é muito bom, além de tangibilizar ideias para possíveis parcerias de negócios. Mais uma vez, o problema que vejo é o tempo de execução. Muitas vezes a pequena empresa não tem tempo para passar por todas estas etapas, pois o mercado pede mais agilidade no desenvolvimento dos produtos, e em muitos casos temos que ir direto para o projeto”.

No final da entrevista, o pesquisador notou que o empresário claramente confundiu a ferramenta *Business Model Generation* com a etapa denominada *Concept*. Assim, no fim do processo, o pesquisador retomou as explicações sobre o *Concept*, esclarecendo e mostrando

que o *Business Model Generation* é apenas uma das diversas ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar na apresentação de um possível *Concept*. Além disto, como esta foi a última etapa da metodologia proposta, o pesquisador requisitou ao empresário que fizesse avaliação geral sobre estudo desenvolvido. Em evidência as seguintes declarações no quadro que segue:

Quadro 18 - Declarações finais do empresário.

“Gostei muito de participar da pesquisa, é a primeira vez que vejo ou participo de um processo completo de pesquisa para desenvolvimento de produtos ou negócios. Aliás, uma das coisas que mais me chamou a atenção no processo foi justamente poder rever o modelo de negócios. No começo da pesquisa imaginei que iríamos ter somente uma ideia de um novo produto, não sabia que podíamos repensar o modelo de comercialização dos produtos, isto foi muito interessante.”

“Como pontos positivos coloco, como já mencionei, o desenho de um possível novo negócio, a Pesquisa Blue Sky, a qual achei fantástica para a busca da inovação e os Cenários, também muito úteis para enxergar para quem projetar. Também acho que conseguimos responder o problema que tínhamos definido no Briefing, no final deste processo sei que devo sair do quadrado, vejo grandes possibilidades de novas áreas de atuação, sinto que aprendi um pouco mais a lidar com os problemas de design e vejo a necessidade que temos de contratação de profissionais externos que tenham uma visão diferenciada da nossa, apesar da falta de recursos permanente que a maioria das pequenas empresas enfrentam. Muitas vezes não contratamos simplesmente porque não podemos pagar.”

“Já os pontos negativos são, principalmente o tempo de execução e o trabalho que cada etapa requer, sendo as mais demoradas os Cenários e o próprio *Concept*. Como eu já havia mencionado, em pequenas empresas a agilidade é muito importante, se pudessemos reduzir o número de etapas, ou focar mais, talvez fosse mais interessante. Também sinto falta do projeto, sei que pesquisa aplicada terminaria aqui, sem projeto, mas sinto vontade de produzir o que imaginamos e não tenho como.”

“Não sei se este era o principal objetivo da metodologia aplicada na pesquisa, mas para mim ela funcionou como uma maneira de enxergar coisas novas, deslumbrar novas possibilidades. E isto é fundamental para uma empresa que quer inovar”.

Sobre as declarações finais do empresário, destacam-se a surpresa do mesmo em trabalhar com o desenho de estratégias de negócio e nova visão adquirida ao mencionar “*vejo grandes possibilidades de novas áreas de atuação*”, até então, para o empresário design referia-se apenas a forma. Segundo estudos de Iduarte e Zarza (2010) e Bruce, Cooper e Vazquez (1999) esta é uma das grandes dificuldades encontrada especialmente em pequenas empresas, o reconhecimento vago das competências do design, muitas vezes somente como estilo ou em serviços gráficos. Isto indica que a metodologia aplicada, de alguma maneira, influenciou a aprendizagem do empresário na forma de relacionamento com o design e seu negócio, independentemente dos resultados concretos, existem aqui indícios de aprendizagem organizacional.

Evidencia-se também em sua fala a questão “tempo de execução” como uma de suas principais preocupações. Um dos indicativos pode estar na comparação de processos metodológicos, pois o método usualmente adotado pela DHD tem como característica o desenvolvimento direto do produto, sem passar por pesquisas ou questionamentos internos, com o produto desenvolvido rapidamente. No entanto, estes são desenvolvidos sem qualquer tipo de embasamento profundo que respaldem as decisões de projeto ou de negócios.

Por último, observa-se o desejo por um projeto de execução comentado pelo empresário. Tal evidência pode ser interpretada de duas maneiras: (i) a vontade expressa de produzir os resultados da pesquisa mostra que estes foram aprovados pela empresa e podem conduzir a uma nova fase na organização; (ii) a característica do metaprojeto utilizado no Design Estratégico, finalizando em um *Concept* de projeto, mas não em um projeto propriamente dito, pode ser mal interpretada no contexto das MPEs, que têm dificuldades em enxergar a funcionalidade de um “projeto” que ainda não possui condições plenas de execução.

Em relação a aplicação da metodologia, em geral o empresário expressou satisfação com o processo, mesmo nos casos onde o uso de determinada ferramenta pareceu mais difícil e ressaltou a nova visão que adquiriu e a intensão de contratar de um consultor em Design Estratégico para o desenvolvimento dos novos produtos apresentados na etapa metaprojetual.

5.4 Síntese da Coleta de Dados

Os dados deste trabalho foram coletados de forma direta pelo pesquisador, como comentado na metodologia, através de entrevistas em profundidade, observações e documentos recolhidos. O papel do pesquisador, atuando simultaneamente como consultor, foi determinante no processo de investigação coprodutiva da pesquisa-ação desenvolvida, revelando a necessidade da presença do designer estratégico durante o processo.

Buscou-se trazer os dados que expressaram maior importância no processo de pesquisa, bem como os que melhor contextualizaram a empresa em estudo. Com isto, foram encontrados indícios de influência da metodologia do design estratégico que podem levar a resolução do problema de design, processos de inovação e aprendizagem organizacional, entre outros pontos que serão objetos de análise no próximo capítulo.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Para a apresentação dos resultados de análise, este capítulo dividiu os dados em contexto DHD, níveis de compreensão, resolução do problema e grau de inovação (usabilidade), além de apropriação e cultura organizacional. Assim como os métodos de design não são rígidos em suas propostas, o conteúdo de análise também é permeável entre os itens relacionados do processo metodológico.

Dessa maneira, o capítulo inicia com uma análise da situação vigente da empresa, demonstrando as dificuldades inerentes do contexto, a metodologia de desenvolvimento de novos produtos e a situação mercadológica da DHD. A seguir, são examinados os níveis de compreensão, como as ideias com maior usabilidade para resolução do problema e grau de inovação foram geradas e as chances de apropriação da metodologia pela cultura organizacional.

6.1 Contexto DHD

Ao analisar fatos isolados, tais como o aumento do número de funcionários e faturamento dentro de um período inferior a um ano, pode-se chegar a uma conclusão errônea sobre o crescimento e sustentabilidade econômica da empresa estudada. Tais fatores aconteceram, como mencionado no capítulo anterior, por uma necessidade de rápida mudança de rumo, desviando o foco dos produtos desenvolvidos e comercializados pela DHD para a solução imediatista e arriscada das licitações públicas por menor preço. Nesse ponto, os produtos DHD estavam em plena queda de faturamento, e em um ato quase indispensável, o empresário obrigou-se a escolher um caminho alternativo, o qual funcionou momentaneamente, mas não possui sustentação própria e não alimenta o sonho pessoal do empresário, definido em suas próprias palavras como: *“a participação em licitações parecia, e foi, uma ótima solução para aumentar o faturamento, mas não foi para isso que criei a DHD”*.

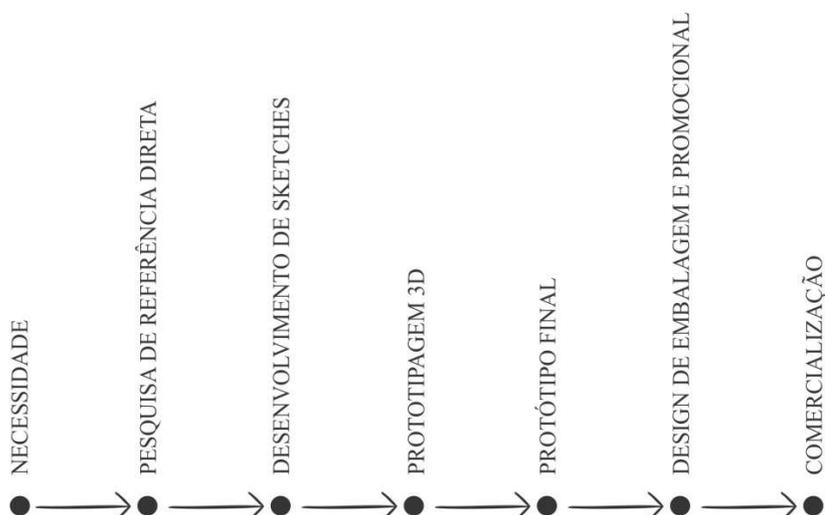
Observando tal acontecimento, pode-se concluir que, caso a empresa não tivesse tomado a decisão de participar das licitações comentadas, possivelmente a DHD estaria em processo de falência já no seu terceiro ano de existência, fato esse que reforça os dados do SEBRAE (2008), os quais apontam que 50% das Micro e Pequenas Empresas encerram suas atividades antes do quarto ano, e apenas quatro a cada dez conseguem sucesso depois de

decorridos cinco ou seis anos de atividade. Demonstrando as grandes dificuldades encontradas neste meio.

Como mencionado no capítulo de coleta de dados, a empresa estudada não possui um processo definido para o desenvolvimento de novos produtos, todavia a metodologia mais comumente utilizada aproxima-se do modelo pragmático tradicional de resolução de problemas (ver figura 25), o qual começa com uma necessidade posta, normalmente o pedido específico de algum cliente, ou observada pelo empresário nos concorrentes e mercado relacionado. Em seguida, existe uma pesquisa de referência direta, especialmente em sites estrangeiros que comercializam o mesmo produto ou produtos semelhantes. Recolhidas as referências, o empresário esboça alguns *sketches* e passa para um ex-sócio que reproduz os modelos (normalmente um ou dois) em software 3D, que retorna e discute com o empresário um modelo 3D final, o qual acaba em um protótipo desenvolvido pela DHD com objetivo de ajustes ergonômicos e dimensionamento de peças e encaixes. No final do processo existe a contratação de um designer externo para o desenvolvimento da programação visual de embalagens e material promocional (folder do novo produto).

Figura 25 - Aproximação da metodologia de desenvolvimento de novos produtos usualmente adotada pela DHD.

Elaborado pelo autor.

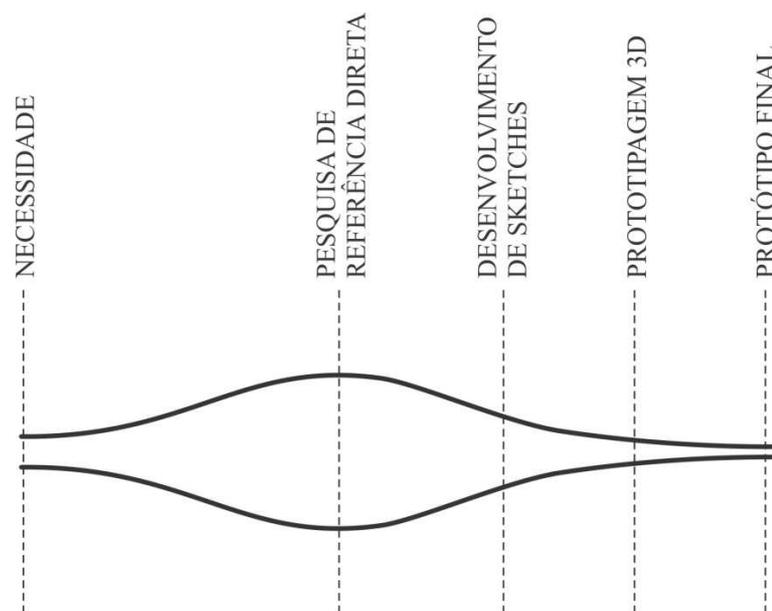


Nesse processo, a resolução do problema de design obedece ao formato caracterizado por uma entrada pequena e definida (necessidade), expansão pelas referências diretas e afunilamento constante em *sketches*, prototipagem 3D e protótipo final, conforme demonstra a figura 26. Além disso, ao utilizar a pesquisa de referência direta, muitas vezes os projetos

possuem demasiada influência do original, fato típico de muitas Pequenas e Micro Empresas desenvolvedoras dos próprios produtos.

Figura 26 - Processo de resolução de problema de design usualmente adotada pela DHD.

Elaborado pelo autor.



Observa-se que, nos processos adotados pela DHD, não existe o reposicionamento do problema, as ideias são geradas em uma só fase de pesquisa de referência direta. Também não existe qualquer tipo de pesquisa específica sobre os futuros usuários, público alvo ou comercialização do produto em desenvolvimento. A empresa foca a maior parte dos estudos no produto em si, como métodos e processos de fabricação, quantitativo de materiais, entre outros. Isso resulta no fato de que a DHD, assim como muitas boas empresas manufatureiras observadas por Bezerra (2011), são muito competentes em como fazer, mas fracas no que e para quem fazer.

Quando o empresário, na figura de administrador e desenvolvedor de novos produtos, autodefine a DHD como uma empresa que tem em sua premissa principal “*design e inovação*”, observa-se que a fala, ou a intenção inicial, não condiz com a realidade. A empresa não contrata designers para o desenvolvimento dos seus produtos, tão pouco possui processos fomentadores de inovação, sejam eles liderados pelo design ou não, indo ao encontro das pesquisas do GEM (2010), que sustentam a importância afirmada pelos

empresários em considerar a inovação essencial para os negócios, e que entretanto não o fazem efetivamente. De modo geral, as Micro e Pequenas Empresas, apesar de manifestarem interesse em utilizar inovação e design como elemento construtor de vantagem competitiva, não têm orçamento, estratégias ou métodos destinados aos pontos citados (SEBRAE, 2008).

Nas observações e entrevistas feitas durante a pesquisa, ficou claro que, ao falar em design, o empresário referia-se à “*forma*”, para ele – “*um produto de design é um produto com formas diferenciadas*”, refletindo um dos maiores problemas no contexto estudado – o não reconhecimento das potencialidades do design como estratégia corporativa e ferramenta indutora dos processos de inovação.

Tal qual grande parte das organizações da mesma categoria, e até de muitas médias e grandes empresas, a DHD só investe em design como fim, algo julgado necessário pelo empresário para auxiliar na apresentação do produto. Segundo Bruce, Cooper e Vazquez (1999), muitas pequenas empresas são avessas à contratação de profissionais de design pelos altos custos e a incerteza do retorno do investimento, quando a contratação acontece, na maioria dos casos, repete a situação encontrada na empresa em estudo, ou seja, o investimento acontece somente no fim do processo.

Apesar do fato, mesmo nesses casos, Celaschi (2007) vê a contratação do design como uma oportunidade. Segundo o autor, designers e consultores em design devem aproveitar todo o tipo de entrada como uma ocasião favorável para mostrar os resultados do investimento em design (ainda que tímidos) e de implementar o design como disciplina capaz de influenciar nas estratégias do negócio. Estas consultorias funcionam com o início de um processo de conscientização maior do poder e uso efetivo do design. O problema, de acordo com Iduarte e Zarza (2010) é que grande parte dos pequenos empresários ainda enxergam design como um serviço *commodity* e sua contratação tem ocorrido por menor preço, tendo frequentemente como resultado o design vago ou superficial.

Boa e pobre qualidade em design coexistem, e usualmente as mais bem conceituadas empresas de design, bem como os consultores mais especializados, são caros para as pequenas empresas. Assim, a solução passa por parcerias especializadas, como as realizadas com o SEBRAE, a formação de redes e a aproximação com universidades, ou mesmo, como sugerem Bruce, Cooper e Vazquez (1999), as empresas devem ser treinadas para a contratação de designers. Segundo os autores, empresas com experiência prévia em serviços de design têm melhores aproveitamentos e maiores chances de retorno sobre os investimentos.

Particularmente em Micro e Pequenas Empresas, onde normalmente as dificuldades de penetração do design são ainda maiores em comparação a médias e grandes organizações,

aproveitar toda a porta de entrada para o design parece essencial; porém, a qualidade e experiência do designer ou consultor contratado será determinante para a continuidade do processo de implementação estratégica do design, assim como o uso adequado de metodologias adaptadas ao contexto. A oferta de uma metodologia proposta, dessa maneira, é analisada nos próximos itens.

6.2 Níveis de Compreensão

A análise dos níveis de compreensão da metodologia tem fundamental importância para revelar indícios de como melhor aplicar os conceitos do Design Estratégico no contexto em estudo. Entender os pontos do processo onde as maiores dúvidas apareceram pode ajudar a uma melhor adaptação das ferramentas aplicadas.

De modo geral, o nível de compreensão inicial foi considerado baixo em todo o processo de implementação da metodologia do Design Estratégico, com dificuldades ainda maiores nas etapas *Blue Sky* e *Concept*. Todavia, com o decorrer da pesquisa e a retomada de alguns pontos dúbios, a compreensão geral melhorou, ainda que não atingindo o grau de compreensão plena.

Já na primeira etapa, destinada a construção do *Briefing*, apesar do empresário expressar em entrevista que nunca havia utilizado um *Briefing* documentado, mas já conhecia a ferramenta e não encontrou nenhuma dificuldade na elaboração do mesmo, os documentos apresentados pelo empresário demonstram um *Briefing* incompleto e mal definido. O qual, segundo ele “*poderia ser completado no decorrer do processo, conforme a exigência*”. Nessa fala, presencia-se, conforme comentado no capítulo anterior, a “*pressa*” em começar a trabalhar, ainda que precariamente atingida a etapa preliminar, fato típico de muitos pequenos empresários, onde a própria característica empreendedora impõe o “*fazer*” como primordial. Coragem não falta ao empreendedor, o que muitas vezes falta é instrução e conhecimento para usar este ímpeto de forma promissora.

Conforme Dorst (2006), a definição e a resolução do problema percorrem espaços paralelos. Todavia, esse mesmo autor alerta que a falta de metodologia ou estrutura preliminar que possam enquadrar o problema (tal qual a proposta do empresário de “*completar conforme a exigência*”) podem acarretar em um excesso de variáveis e falta de foco para a resolução do mesmo. Para Zurlo (2010) a complexidade dos problemas, somados a um sistema aberto e temporal, dificultam a estruturação do processo.

Outro fato de grande relevância para o contexto das Micro e Pequenas empresas, apontado por Bruce, Cooper e Vazquez (1999), é que uma das maiores causas para a não implementação do design contratado nesta realidade está na falta de recursos financeiros e no *Briefing* incompleto ou mal estruturado, resultando uma incompatibilidade entre o projeto e o desejado. Para tanto, Iduarte e Zarza (2010) sugerem que as pequenas empresas devem ser “treinadas” para contratarem serviços de design, tal como vimos nas propostas do *Design Demand*, que, em seu programa de estímulo a inovações lideradas pelo design, ajudam as empresas a se tornarem melhores clientes, mostrando o design como ferramenta capaz de promover mudança estratégica e impulsionar os negócios.

Na etapa denominada Pesquisa contextual, observou-se que as maiores falhas ocorreram no uso incompleto da ferramenta. O resultado apresentado pelo empresário mostrou uma Pesquisa Contextual que enfatizava muito o produto atual, e vaga em relação as necessidades definidas para resolução do problema de design. A Pesquisa Contextual, pelas definições de Deserti (2007), deve ultrapassar os limites da empresa e estender sua busca em outros mercados, público pretendido, tipologia de produto e demais partes interessadas. A pesquisa apresentada pelo empresário limitou-se à contextualização interna da DHD, suas expertises e mercado atuais, que de certa forma contribuiu para o autoconhecimento empresarial também de grande relevância no processo metaprojetual.

Revisitando uma das falas do empresário, observa-se o reconhecimento que a pesquisa poderia ter seguido outro rumo e sua maior dúvida na execução – “*deveria ter pesquisado possíveis mercados e clientes, o problema é que ainda não sabemos quais produtos desenvolver, assim eu não saberia como começar*”. Neste depoimento, testemunha-se um empresário ainda preso ao modelo tradicionalmente utilizado pela DHD, onde a definição do produto a ser desenvolvido acontece preliminarmente como uma necessidade posta. Assim, o mesmo manteve o comportamento usual e não sabia como pesquisar algo que ele ainda não conhecia, expressando muita dificuldade em imaginar novos caminhos.

Ajudar pequenos empresários, especialmente acostumados com a cultura tradicional administrativa de resolução de problemas baseado em fatos passados, a imaginar as possibilidades cognitivas futuras torna-se um novo desafio para a implementação do Design Estratégico neste contexto. Conforme descrito na fundamentação teórica desta dissertação, para Cross (2011) o design usa o pensamento cognitivo, sugere que alguma coisa “pode ser”, usa o ato de pensar através de cenários, produzir proposições ou conjecturas como parte central do raciocínio. Para o autor, a abdução é a lógica do design.

O baixo nível de compreensão do empresário com as metodologias do Design Estratégico mostrou-se mais evidente na Pesquisa *Blue Sky*, a qual, lembrando, é uma pesquisa que procura afastar-se do contexto direto do problema, trabalha especialmente para a busca de *insights* e estímulos úteis ao desenvolvimento do projeto. Porém, devido à sua complexidade, esta não é de fácil assimilação e requer do pesquisador atributos como capacidade de exploração, sistematização e experiência interpretativa, habilidades cognitivas típicas das disciplinas que lidam com projetos, como design e arquitetura.

Nos principais momentos de dúvidas do empresário, destaca-se o fato do mesmo não saber por onde começar a *Blue Sky*. Tal qual na Pesquisa Contextual, o empresário demonstrou a necessidade de saber o que projetar para começar sua busca - "*eu não consegui pesquisar porque não sabemos o que projetar*". Esta sentença reforça dois fatores: (i) a Pesquisa Contextual estava incompleta, pois esta deveria ter fornecido indícios da tipologia de produtos, público-alvo e possível comercialização. (ii) o empresário continuava "preso" ao seu modelo de pesquisa onde a definição do produto se faz necessária antes de qualquer tipo de busca.

Percebendo o grau de dificuldade para a realização da *Blue Sky*, o pesquisador sugere ao empresário a utilização da *Blue Sky*, como uma ferramenta para enxergar novas possibilidades, aproximando-a um pouco mais da realidade da empresa, mas respondendo o que seria possível projetar e comercializar fora do padrão usual DHD. Tal sugestão foi apoiada em um estudo de Pletes, Scaletsky e Franzato (2012), o qual especula a aplicação da *Blue Sky* por diferentes níveis de habilidades cognitivas, sugerindo que um melhor aproveitamento da pesquisa relaciona o nível de habilidade cognitiva com o grau de afastamento do contexto direto do problema.

Em observações feitas em sala de aula com alunos do curso de graduação em design e alunos do mestrado em design da Escola de Design Unisinos, Pletes, Scaletsky e Franzato (2012), apontaram significantes diferenças notadas em todas as fases do processo de formatação da *Blue Sky*, como busca, interpretação e utilidade projetual. Segundo os autores, os alunos do mestrado, com inteligência cognitiva aparentemente mais consolidada, tiveram um maior aproveitamento de suas pesquisas, mesmo utilizando elementos de busca mais afastados do contexto direto do problema. Dessa forma, os autores especularam se os níveis de aprendizado e prática na *Blue Sky* poderiam ser desenvolvidos como uma espécie de escala, onde novatos utilizariam a pesquisa mais próxima ao contexto, enquanto designers com maiores experiência e habilidades cognitivas, teriam liberdade para pesquisar em contextos cada vez mais afastados do problema.

Segundo Cross (2001), estas habilidades, assim como os demais tipos de inteligência inerentes a todos os seres humanos, são diferentes entre novatos e *experts*²⁰, e podem ser desenvolvidas e ensinadas. A *Blue Sky* manifesta esse tipo de conhecimento cognitivo, e requer interpretações abduativas para que seu aproveitamento seja coerente com direcionamento e despertar da criatividade.

Assim, apesar de um menor afastamento do contexto do problema na pesquisa *Blue Sky* desenvolvida, o resultado apresentado foi satisfatório, pois o empresário conseguiu vislumbrar novas possibilidades de atuação e reconheceu na *Blue Sky* uma saída para resolução do problema. Além disso, a pesquisa sublinha uma das mais importantes capacidades do Design Estratégico, o “fazer ver” definida por Zurlo (2010) como a capacidade que suporta o agir estratégico, que torna visível o campo do possível.

O fazer ver também foi determinante para o empresário na etapa de construção de cenários. Para ele, os cenários ajudaram na tomada de decisão e proporcionaram uma visão clara do público-alvo. Porém, em termos de compreensão, observa-se que o empresário teve muita dificuldade para iniciar a construção dos conceitos a serem utilizados como norteadores dos cenários, inclusive necessitando da ajuda do pesquisador para a definição dos eixos e polaridades, conceitos fundamentais para determinar os possíveis caminhos e estratégias a serem idealizados.

Ainda na construção do público-alvo, na determinação das *Personas* pertencentes a cada cenário, o empresário utilizou uma só definição geral para todas as quatro diferentes situações, com a representação da *Persona* muito conectada com o público-alvo existente e não pretendido. Quando o empresário comenta que sua *Persona* criada, Lúcia, é uma representação geral do público-alvo independentemente do ambiente representado nos Cenários, o mesmo demonstra incompreensão perante a relação do público com o ambiente, pois cada Cenário possui características próprias, e representaria um público específico, com gostos e individualidades condizentes com cada situação apresentada.

Sobre isso, questiona-se a validade da técnica de criação de *Personas* no contexto vigente, pois existe a tendência de falar sobre si mesmo ou sobre alguém conhecido na construção da *Persona*. Tal qual observado na apresentação feita pelo empresário, conseguindo descrever uma só *Persona* baseada no público-alvo conhecido.

²⁰ Neste artigo, foram considerados “novatos” os estudantes de graduação em design Design da Escola de Design UNISINOS, pertencentes ao primeiro ano do curso. São considerados “experts” alunos do Curso de Mestrado em Design da mesma instituição.

De acordo com Kumar (2013) existem muitos benefícios na utilização de *Personas*, entre outros, elas ajudam a analisar potenciais usuários, definem uma direção e inspiram a geração de ideias. Porém, para que seja realmente útil, essa técnica requer experiência e capacidade de empatia do pesquisador. Empatia pode ser definida como a habilidade de compreender e vivenciar os sentimentos de outras pessoas, o que é uma capacidade inerente aos seres humanos, mas como outras habilidades, deve ser praticada e aprimorada. Dessa maneira, faz-se fundamental a presença de um orientador no uso desta ferramenta, tal qual o designer ou consultor especializado.

Assim como nas etapas anteriores, *Blue Sky* e Cenários, observou-se também no *Concept* um baixo nível de compreensão, abertamente confundido com a ferramenta *Business Model Generation* (OSTERWALTER; PIGNEUR, 2010). Ao explicar seu possível modelo de negócio como *Concept*, o empresário referia-se não como a etapa de intermediação das fases projetuais, mas diretamente sobre as vantagens que a ferramenta *Business Model Generation* proporcionara. Esta confusão entre as ferramentas pode ser reflexo da apresentação inicial do pesquisador, que junto com as explicações sobre *Concept* sugeriu o uso do *BMG* com auxiliar na construção do modelo de negócio (fato que mostrou-se necessário no decorrer da pesquisa-ação), ou mesmo pela dificuldade inerente de entender o conceito de projeto, algo que ainda não é, mas que pode ser, a representação de uma ideia, de um ou mais caminhos a serem especulados na fase projetual. Mais uma vez, verifica-se a dificuldade do empresário em idealizar, expressa em quase todas as etapas, e que é de fundamental importância para a resolução do problema e busca da inovação, conforme analisado a seguir.

6.3 Resolução do Problema e Grau de Inovação

Em relação a resolução do problema de design definido no *Briefing* e o potencial grau de inovação, observou-se uma melhor usabilidade dos resultados obtidos nas etapas que, por característica, utilizam forte representação visual, como a Pesquisa *Blue Sky*, a construção de Cenários e o *Concept*, os quais, apesar de terem um nível inicial de compreensão baixo, foram essenciais para a empresa romper com a estagnação criativa ao qual se encontrava.

A capacidade de fazer ver é definida por Zurlo (2010) como um elemento de grande validade para aceleração do processo de decisão, as novas ideias são visualizadas em diversos níveis de abstração, de uma imagem metafórica ou um *sketch* a um protótipo de estudo intermediário ou final. De acordo com Goldschmidt (1994) a representação visual,

especialmente com o uso de *sketches*, permite o diálogo retroativo com o próprio projetista e entre a equipe envolvida. Para Minvielle e Thieulin (2012), os objetos de visualização intermédios são meios muito efetivos para dar apoio a uma específica proposta de design e podem ser usados como prática estratégica. Segundo os autores, a maneira como os designers usam objetos de visualização intermediários tem grande contribuição para a estratégia corporativa.

A metodologia do Design Estratégico dá grande valor ao uso e representação de imagens em todas suas etapas, porém com mecanismos de busca mais direcionados nas etapas mencionadas, *Blue Sky*, Cenários e *Concept*, as quais possibilitaram ao empresário enxergar novas possibilidades, ajudando diretamente na resolução do problema de design.

A etapa denominada Pesquisa Contextual foi apresentada de maneira incompleta e fortemente ligada ao produto atual da DHD, demonstrando a grande dificuldade encontrada pelo empresário em pesquisar, expor ou imaginar qualquer elemento externo à realidade corporativa vigente. Ainda que a ideia de fundo na Pesquisa Contextual seja obter um completo referencial da situação que circunda o contexto do problema de design proposto no *Briefing*, Deserti (2007) sublinha que seu propósito maior é o recolhimento de informações úteis sobre o que seria possível fazer ou evitar, derivadas não só do ambiente em operação, mas ultrapassando os limites da empresa.

Independentemente da Pesquisa Contextual não ter ultrapassado tais limites, ela teve boa usabilidade no autoconhecimento corporativo, ponto que será retomado no próximo item, que trata de apropriação e cultura organizacional.

A carência de alguns dados oriundos da Pesquisa Contextual tornou-se evidente nas etapas posteriores, como *Blue Sky* e Cenários, que foram adaptadas para responder questões classificadas como dúbias, ou não respondidas da etapa anterior. Na Pesquisa *Blue Sky*, como já mencionado, a fim de obter um grau de usabilidade maior, foi proposta uma aproximação das buscas de pesquisa com o contexto do problema, tornando-se esta uma etapa de grande relevância para a resolução do problema de design.

Quando o empresário diz “*enxergar as possibilidades me fez ver que finalmente estamos resolvendo o problema*”, nota-se nesta fala inclusive um certo tom de alívio – consigo mesmo, por alcançar um novo patamar fora da sua zona de conforto; ou com a metodologia, que até então, pelas definições do mesmo, não deixara transparecer como aconteceria uma possível resolução do problema.

Na construção de Cenários, as adaptações apareceram para a determinação do público-alvo, o qual, no modelo idealmente proposto pelo Design Estratégico, deveria ser estudado na

pesquisa Contextual. Assim, mais uma vez o processo foi flexível, o que é um fato positivo e típico da cultura do projeto. As adaptações das ferramentas, de certa forma são previstas pela metodologia do Design Estratégico, assim como fazem parte de qualquer metodologia de processo de projeto em design, as metodologias não são rígidas, mas ajustáveis a cada circunstância.

Ao depor que a construção dos Cenários ajudou na tomada de decisão e na visualização do público-alvo, o empresário atesta sua usabilidade para resolução do problema. Dessa forma, em termos de resolução do problema de design, também a etapa *Concept*, apesar de confundida com a ferramenta BMG, tornou visível a uma possível nova estratégia de negócios, conforme cita o empresário: “*a ferramenta possibilita visualizar todo o processo do negócio no mesmo espaço, e isto ajuda muito na tomada de decisão, apesar da demora em passar por todas as etapas*”.

Não raramente, o empresário mostrou-se insatisfeito com o tempo de execução da metodologia, especialmente nas etapas Cenários e *Concept*. Constatou-se mais uma vez a pressa já expressa anteriormente na definição do *Briefing*, possivelmente por falta de costume em utilizar uma metodologia completa de desenvolvimento de novos produtos, que prevê uma imensa carga de pesquisas antes da execução do projeto. Esse processo se opõe àquele usualmente adotado pela DHD, que como visto, tem afinamento constante de ideias, resultando em um desenvolvimento mais rápido, porém sem fundamentação de apoio projetual ou mercadológico, diminuindo muito as chances de sucesso do produto.

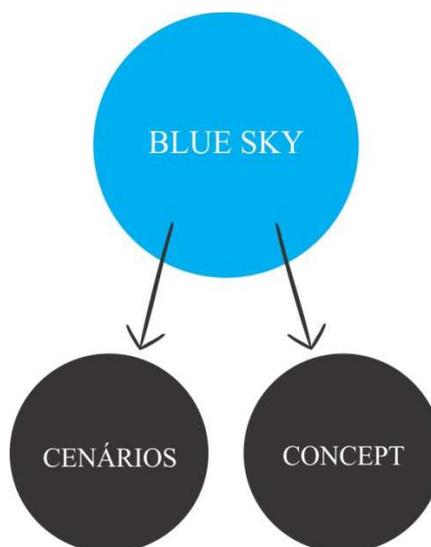
Em termos de potencial inovação, muitos autores afirmam a necessidade de buscar a inovação disruptiva ou radical como forte elemento para gerar vantagem competitiva mais duradoura, entre outros Verganti (2009), Neumeier (2009), Lockwood (2010) Martin (2006), Brown (2008) e Utterback (2010). Entretanto, ao considerar a realidade de grande parte das Micro e Pequenas Empresas, a inovação incremental, ou mesmo a inovação relativa, na qual a empresa inova perante si, mas não em relação ao mercado o qual está inserida, devem ser reconhecidas como um avanço, um o primeiro passo na busca de um processo de inovação mais robusto.

Assim, consideraram-se as etapas *Blue Sky* e Cenários como as mais produtivas na geração de ideias com potencial de inovação, pois foram as fases onde o empresário rompeu com as tradicionais práticas da empresa, e apresentou resultados que demonstraram a busca por soluções diferenciadas em relação às atuais rotinas exercidas pela DHD. A figura 27 mostra, de forma esquemática, as etapas com maior potencial no fomento a inovação. A *Blue Sky* aparece como a indutora do processo. De mesmo modo, essa foi a ferramenta que

possibilitou novas visões e a continuidade da busca por soluções inovadoras, derivando seus resultados nos Cenários e no *Concept*.

Figura 27 - Etapas com maior potencial no fomento a inovação dentro da metodologia aplicada na DHD.

Elaborado pelo pesquisador.



A figura também ilustra o potencial de transformação cultural que algumas etapas da metodologia do Design Estratégico puderam exercer na DHD, representada pelo empresário, que, como visto, ofereceu forte resistência para libertar-se do seu contexto usual. No próximo item, intitulado apropriação e cultura organizacional, analisar-se-ão os pontos de maior influência para uma possível transformação na cultura corporativa e a importância da apropriação da metodologia para o contexto estudado.

6.4 Apropriação e Cultura Organizacional

Um dos maiores desafios para a implementação de processos de inovação liderados pelo design no contexto das Micro e Pequenas Empresas recai sobre a resistência cultural dos pequenos empresários. Em grande parte dos casos, eles enxergam inovação somente em termos tecnológicos, como já citado na introdução desta dissertação, muito pelos próprios incentivos governamentais que priorizam tais investimentos e pela falta de um programa mais consistente de fomentação para o uso do design como ferramenta estratégica, tal como as ações utilizadas pelo *Design Demand* (WARD, RUNCIE E MORRIS, 2009). De acordo com Iduarte; Zarza (2010), em MPEs existe a clara tendência de utilização somente do design

gráfico, mas não do design de produtos ou serviços, muito menos o reconhecimento que o design pode ser utilizado de forma estratégica para os negócios.

Dessa maneira, para que o design consiga uma maior penetração e reconhecimento neste meio empresarial, torna-se imprescindível que o designer haja como propulsor nos processos de mudança na cultura organizacional, mostrando os benefícios e possíveis resultados da utilização da inovação liderada pelo design.

Observou-se que, de forma geral, a metodologia aplicada teve grande relevância em um potencial processo de mudança no comportamento organizacional, com destaque para as três últimas etapas, lideradas pela *Blue Sky*, que foi imprescindível para o início da resolução do problema e líder na libertação contextual que o empresário estava preso. Além das declarações do mesmo, como “*esta é uma das ferramentas mais interessantes para adquirirmos uma nova visão*”, os caminhos apresentados em suas pesquisas também mostraram uma mudança de contexto. Cabe mencionar que os resultados colhidos na *Blue Sky*, especialmente ao vislumbrar a resolução do problema, levaram o empresário a expressar uma motivação superior ao fim da etapa.

A motivação é um fator essencial no processo de apropriação da metodologia. Resultados surpreendentes podem levar a motivação, e pessoas e equipes motivadas tendem a conseguir resultados ainda melhores. Neste particular estudo, a adaptabilidade das ferramentas foi crucial para um bom aproveitamento das etapas, principalmente no que concerne à *Blue Sky* e aos Cenários. Segundo Ward, Runcie e Morris (2009) utilizar métodos e ferramentas adequadas à realidade dos pequenos negócios aumenta consideravelmente as chances de sucesso do design como estratégia corporativa.

A cultura da inovação em Micro e Pequenas Empresas tem muito a ver com o proprietário. De acordo com Bruce, Cooper e Vazquez (1999), em geral, os pequenos negócios têm uma estrutura organizacional diferenciada, eles tendem a ser geridos pelos próprios donos. Esses operam com estilo pessoal de administração e liderança estratégica, pontos favoráveis para processos de inovação, pela provável flexibilidade e rapidez nas decisões. O problema, conforme os autores é que todas as decisões estão direcionadas para uma só pessoa, uma só sabedoria e experiência individual. Por esse motivo, torna-se essencial que a aprendizagem organizacional, em MPEs, comece com o empresário líder. Na DHD, empresa estudada nesta dissertação, tal qual grande parte dos pequenos negócios, o proprietário acumula as funções de dirigente e desenvolvedor de novos produtos.

Swirski de Souza (2004) sublinha que a aprendizagem individual não é sinônimo de aprendizagem organizacional, mas sem a aprendizagem individual não existe aprendizagem

organizacional. Reafirma-se que, para a autora, a mudança na cultura corporativa é ao mesmo tempo um processo individual e coletivo. Grande parte da aprendizagem acontece pelo compartilhamento do conhecimento tácito, que conforme Nonaka (1994), contribui de forma especial para a transmissão de sabedorias e aprendizagem socioculturais. O conhecimento tácito, de acordo com Michael Polanyi (apud SCHÖN, 2000) é aquele que o indivíduo adquire através de experiências vivenciadas, é geralmente difícil de ser formalizado ou explicado e é subjetivo, inerente às habilidades humanas.

Quando o empresário comenta que no começo da pesquisa suas expectativas eram de uma ideia para um novo produto, ou uma linha de produtos – e na verdade o fato que mais o surpreendeu foi repensar o modelo de comercialização e venda –, independentemente dos resultados concretos do *Concept*, nota-se um reposicionamento parcial do problema no decorrer do estudo, papel do *Contrabriefing*, e o começo de uma mudança comportamental iniciada pela aplicação da metodologia do Design Estratégico.

O reconhecimento do design como ferramenta de negócios é um dos mais difíceis pontos de implementação de estratégias para inovação lideradas pelo design em Micro e Pequenas Empresas. Holston (2011) sugere que os processos são fundamentais na construção de uma maior aceitação do design. Para ele, quando o design faz-se presente através de metodologias processuais, este aproxima sua linguagem com a linguagem dos negócios, facilitando o entendimento entre as partes. Segundo o autor, pessoas de negócios são acostumadas com processos, algo que as deixam mais seguras do resultado que será obtido. Ao saber que o design, apesar de depender fortemente da criatividade e expertise individuais, não é fruto da “inspiração divina”, mas sim uma disciplina que usa ferramentas e processos típicos para a busca da inovação, estes (os empresários) tem aumentada sua confiança nos resultados que possam ser obtidos.

Para Jaruzelsky, Loehr e Holman (2011) os melhores resultados acontecem quando as estratégias de negócios, inovação e cultura corporativa estão alinhadas. Busca-se compreender quais fatores possam favorecer ou prejudicar a aprendizagem organizacional, como valores enraizados, elementos motivacionais e flexibilidade gerencial. A principal questão para implementar o design, segundo Borja de Mozota (2003), é saber se há ou não um caráter intencional, ou uma intenção estratégica. A qual depende, entre outros, da disposição do gerente e dos processos culturais.

O papel do designer passa, mais uma vez, a ser fundamental para direcionar as metodologias do design ao contexto empresarial. Neste ponto, o designer estratégico assume novas competências, como um professor ou facilitador dos processos de aprendizagem

corporativa. No estudo em questão, as funções do pesquisador, enquanto consultor em Design Estratégico, tornaram possíveis as adaptações de algumas etapas ao contexto empresarial vigente, contribuindo para usabilidade e apropriação da metodologia.

Observou-se que ao final do processo algumas declarações foram feitas pelo empresário, atestando que aprendeu um pouco mais sobre os problemas de design, e afirmando que a metodologia foi essencial para enxergar novas possibilidades, reforçando o início de mudança na cultura corporativa e um melhor reconhecimento das funções estratégicas do design. A apropriação de ao menos alguns pontos da filosofia do Design Estratégico pela DHD mostra que um possível caminho para a inserção de processos de inovação liderados pelo design tem relação entre usabilidade e transformação na cultura organizacional, melhor descrito na síntese deste capítulo.

6.5 Síntese da Análise dos Dados

A análise dos dados apresentados passou pelos motivos que levaram a empresa a uma mudança de rumos, como a necessidade de utilizar as licitações, demonstrando uma realidade enfrentada por muitas pequenas empresas, de queda de faturamento, insucesso no desenvolvimento de novos produtos e o não reconhecimento do design como estratégia para inovação e vantagem competitiva. Esses fatos estão diretamente interligados com a cultura organizacional, ponto crucial para a inserção do Design Estratégico nesse meio.

Na aplicação da metodologia, que abrange a relação entre os processos de compreensão, usabilidade e apropriação, observou-se que o nível inicial de compreensão baixo de todas as etapas aplicadas não foi determinante para a usabilidade ou apropriação da metodologia. Isso porque, após a apresentação dos resultados das pesquisas pelo empresário, as explicações sobre os momentos de maiores dúvidas foram retomadas pelo pesquisador, favorecendo uma compreensão maior da etapa vigente antes da aplicação da próxima ferramenta, fundamental para a continuidade do processo.

Em termos de usabilidade para resolução do problema de design e potencialidade para gerar inovação, notou-se um bom nível de usabilidade no *Briefing*, com a definição do problema de design, essencial para o enquadramento e busca na resolução do mesmo. Cenários, etapa adaptada onde foram visualizados os potenciais público-alvo, foi referenciada pelo empresário como excelente ferramenta para tomada de decisões. O *Concept*, que a despeito das confusões com o *Business Model Generation*, teve um bom grau de usabilidade

para o novo conceito em modelo de negócios, foi essencial para o entendimento do design como ferramenta estratégica.

O *Contrabriefing* não foi formalmente utilizado, e a etapa Pesquisa Contextual, como estava muito incompleta, obteve uma baixa participação na usabilidade de resolução do problema, limitando-se na ajuda do autoconhecimento empresarial. Já a *Blue Sky* foi a etapa de maior usabilidade e possível fomentadora da inovação, a ferramenta foi crucial para romper com as tradicionais práticas da empresa e vislumbrar o processo de resolução do problema.

No caso da apropriação da metodologia para uma possível mudança comportamental, o grau de importância de cada etapa repete os resultados da usabilidade, mostrando, particularmente neste estudo, uma relação direta entre os processos, quanto mais eficiente for a etapa na resolução do problema e no estímulo a inovação, mais eficaz tendeu a ser a mesma em um processo de modificação na cultura organizacional.

Para esta pesquisa, a importância na adaptação das ferramentas aplicadas ao contexto vivenciado foi determinante, perceber as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa e ajustar as ferramentas à sua realidade aumentaram consideravelmente as oportunidades de implementação estratégica do design como líder nos processos de inovação.

Também ficou evidenciado neste estudo a relevância das ferramentas que têm por forte atributo a visualização, como a *Blue Sky*, os Cenários e o *Concept*, etapas significativas na usabilidade para resolução do problema de design e apropriação, reforçando a importância da capacidade de fazer ver do Design Estratégico (ZURLO, 2010). Destaca-se por fim as considerações de Holston (2011) sobre a influência do uso de metodologias como auxiliares na aprendizagem organizacional e na aceitação do design como ferramenta indutora dos processos de inovação em Micro e Pequenas Empresas. Fato decorrido da flexibilidade dos conceitos do Design Estratégico aplicados nesta investigação. Assim sendo, o próximo capítulo abordará as conclusões e considerações finais desta pesquisa.

7 CONCLUSÕES

Com o controle da inflação a partir da década de 1990, o país obteve um ritmo médio constante de crescimento econômico, todavia o ambiente brasileiro de negócios continuou complexo e tornou-se mais dinâmico, a abertura da economia e as menores taxas de importação expuseram o mercado a globalização inevitável. Com isso, a reação imediata dos executivos foi investir em gestão, reengenharia e qualidade total. A intensão era tornar as empresas mais eficientes e competitivas para enfrentar a complexidade do ambiente e a competição internacional.

No vácuo dessa transformação, as pequenas empresas melhor administradas também aprenderam a enfrentar a concorrência com foco na gestão da qualidade e redução de custos. No entanto, assim como a eficiência de produção deixou de ser uma vantagem competitiva para médias e grandes empresas, o mesmo aconteceu com os pequenos negócios. Além da massificação dos programas de qualidade total, a abertura do mercado, de certa forma, ensinou o consumidor brasileiro, que ficou mais exigente e informado em suas encolhas. Dessa maneira, a qualidade tornou-se obrigatória e não mais um fator de diferenciação.

Dentro deste patamar, surge o design e suas competências, como novo elemento capaz de auxiliar o mundo corporativo na resolução de problemas complexos, liderar processos de inovação e gerar efetiva vantagem competitiva. Entretanto, apesar do crescente reconhecimento desta disciplina pelas médias e grandes organizações, no contexto geral das Micro e Pequenas Empresas, o design ainda não é reconhecido como estratégia, pois pequenos empresários são, em geral, avessos à contratação de profissionais de design, e quando os contratam, fazem somente no final do processo, como um serviço de apoio estético. Isso se deve, em grande parte, pela falta de recursos, carência gerencial, baixo nível de informação e, especialmente por resistência cultural, fatores típicos da realidade deste que é um dos mais significativos setores da economia brasileira.

Diante de tal cenário, a relevância deste estudo residiu em investigar como uma metodologia de design capaz de liderar os processos de inovação e agir estrategicamente na transformação da organização, tal qual propõe o Design Estratégico, pode ser inserida em um ambiente multifacetado como o das Micro e Pequenas Empresas. Desta maneira, o presente trabalho teve como objetivo fornecer indícios para melhor implementar as metodologias do Design Estratégico como propulsor da inovação liderada pelo design dentro da realidade das Micro e Pequenas Empresas. Foi possível avaliar, através de um estudo exploratório, as dificuldades, os níveis de compreensão de cada etapa, como ocorreu a resolução do problema

de design, a apropriação e possíveis caminhos para implementar as competências do Design Estratégico.

Investigou-se também de que maneira a inserção do design acontece em programas de apoio a inovação, como os brasileiros SEBREAtec e ALI, e o britânico *Design Demand*, que pode ser considerado o melhor e mais bem sucedido exemplo de aplicabilidade das filosofias do design em pequenos negócios. O caso do *Design Demand* foi importante por promover ações específicas para o contexto vigente, trabalhar somente com designers experientes e bem preparados, e direcionar suas ações para inserção do design como competência estratégica.

Observou-se que, no contexto deste projeto, muitas ferramentas não foram usadas como idealmente colocadas no modelo. Como já dito no capítulo de fundamentação teórica, a metodologia aplicada é uma simplificação de um processo, de uma realidade, e dentro desta simplificação ela pode (e deve) se adaptar conforme as necessidades e situações do projeto. Foi o que aconteceu em diversas etapas do projeto, como a *Blue Sky*, os Cenários e *Concept*. Tais alterações fazem parte de qualquer metodologia do processo de projeto em design, estas não são rígidas, mas adaptáveis a cada circunstância. Desta maneira, este pode ser considerado um primeiro indício para a melhor aplicabilidade do Design Estratégico em MPEs, ou seja, se qualquer método tende a ser flexível, no caso das Micro e Pequenas Empresas esta característica deve ser reforçada em função do fragilizado contexto em que se encontram e resistência cultural.

A grande necessidade de adaptação das ferramentas, as quais foram especialmente utilizadas para suprir lacunas projetuais, foi destaque nesta investigação. Igualmente, notou-se a forte relevância da etapa *Blue Sky*, que apesar de ter sofrido adequações, foi líder nos processos de ruptura da cultura vigente, usabilidade para resolução do problema de design e influenciadora nos processos de possíveis inovações e aprendizagem organizacional. Fato que reforça a importância dada à presença de um designer experiente na aplicação das metodologias do Design Estratégico. Desse modo, a capacidade receptiva e de superação da possível inatividade corporativa foram fatores determinantes para resolução do problema. Assim, como um forte indicativo para a implementação do Design Estratégico no contexto estudado, mais uma vez, o designer deve ter a capacidade de ler os sinais de mercado, tecnologia e cultura, e comunicar, de forma compreensível, esses sinais, mostrando os prováveis caminhos para a organização rever sua estratégia.

Nesse âmbito, o papel do designer passa a ser fundamental para direcionar as metodologias do design ao contexto empresarial, agindo como mediador do processo. Segundo Bertola e Teixeira (2003), o design tem a capacidade de atuar como um *Knowledge*

Broker (ou agente do conhecimento), ajudando a extrair o conhecimento tácito dos participantes e conduzindo-os para um propósito específico. Outro indício demonstrado de forma explícita é a necessidade desta presença.

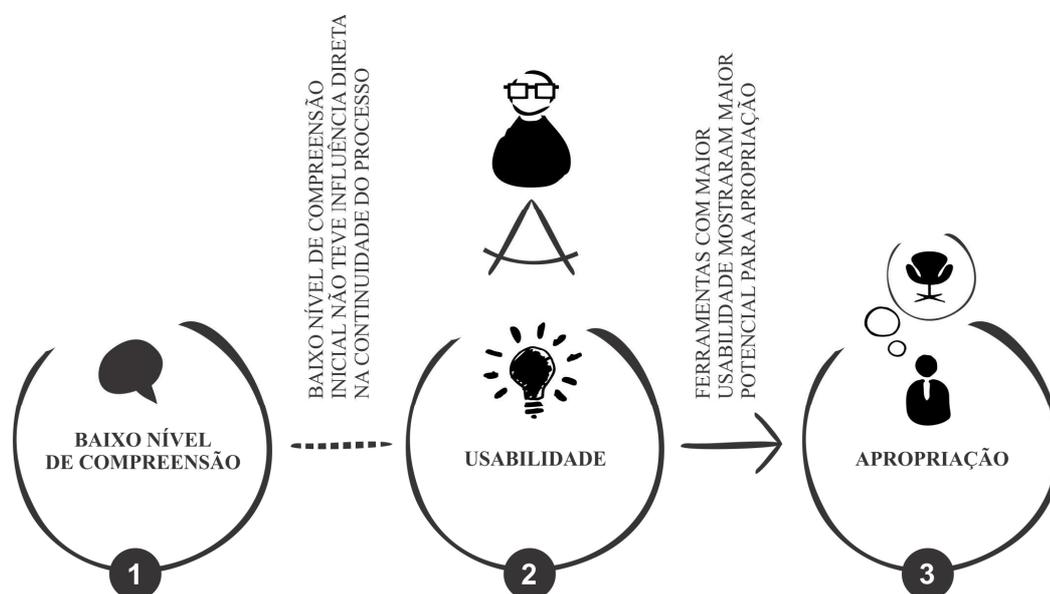
Tal qual a empresa pesquisada nesta investigação, grande parte das organizações consideram design e a inovação muito importantes, contudo esta é uma exclamação somente de discurso, pois estas mesmas empresas não têm, em geral, orçamento destinado ao design ou processos de inovação. Para grande parte das MPEs, o custo do design ainda é percebido como um gasto e não como um investimento. Neste contexto, a maior dificuldade em adotar uma estratégia de inovação ainda está na resistência cultural de seus gestores. Assim, torna-se imprescindível que o designer aja como propulsor nos processos de mudança na cultura organizacional. Cabe ao designer o início do processo, propondo, mostrando caminhos e os melhores resultados deste tipo de investimento. Sendo que o designer pode ser representado através de uma consultoria, uma equipe de projeto, ou um design center, entre outros.

Este estudo também registrou a grande dificuldade de compreensão e penetração do design como estratégia e metodologia de inovação. No entanto, em pesquisa realizada em empresas mexicanas, Bruce, Cooper e Vazquez (1999) afirmam que o uso efetivo do design em pequenas empresas pode contribuir positivamente para *performance* dos negócios e competitividade, com diferença de resultados práticos entre pequenas empresas que nunca haviam recebido nenhum tipo de serviço de design e aquelas que de alguma maneira já haviam utilizado o design.

Assim, como referido por Celaschi (2007), existem indícios de que o designer deve aproveitar cada oportunidade de contato com a organização para se inserir no meio corporativo. Deste modo propõe-se a utilização de designers e consultores de design como agentes iniciais dos processos de implementação estratégica, inserindo suas competências conforme a aceitação e a aprendizagem organizacional forem evoluindo, desde o não uso do design até chegar ao design como estratégia e competência central.

Como uma síntese da análise dos dados e indícios encontrados nesta pesquisa, observou-se, que o nível inicial de compreensão baixo não interferiu na usabilidade das ferramentas posteriores. Por outro lado, a usabilidade teve relação direta com uma possível apropriação do processo na cultura empresarial. Em etapas onde o processo foi realizado de forma completa, gerando resultados tangíveis, observou-se um maior potencial para aprendizagem organizacional. Esse fato, no objeto em estudo, está interligado com a presença do designer na adaptação das ferramentas ao contexto investigado. A Figura 28 resume tal processo.

Figura 28 - Diagrama síntese da análise dos dados. Elaborado pelo pesquisador.



Nesse estudo, notou-se que a relação entre usabilidade e apropriação teve sua ligação diretamente proporcional aos resultados colhidos na etapa anterior. Conforme a ferramenta em uso demonstrava sua utilidade, mais motivado para as próximas etapas apresentava-se o empresário. Por este motivo, sugere-se que ao implementar o design em MPEs seja adotado algum modelo de métrica de retorno sobre o investimento. Observou-se que a efetividade de ganho é fundamental para reforçar o processo²¹. Testemunha-se aqui o quanto importante é para o design falar em termos de investimentos financeiros e o tamanho do impacto causado. Deste modo, o design gera valor estratégico que pode contribuir para a aprendizagem organizacional.

Observa-se então, que a pesquisa realizada pode fornecer os seguintes indícios de como melhor introduzir as práticas do Design Estratégico em Micro e Pequenas Empresas. As ferramentas de design devem ser fortemente adaptadas ao contexto, devem ser utilizados designers experientes para a inserção das metodologias, pois esses devem conhecer bem a realidade enfrentada, trabalhar com uma linguagem compreensível para o contexto e ter grande poder de flexibilidade na aplicação dos conceitos. Cada chance de entrada do design deve ser vista como uma oportunidade, que deve ser aproveitada para demonstração dos resultados deste tipo investimento. Por último, o sucesso da implementação de tais

²¹ A aplicação desse modelo poderá ser investigada em pesquisas futuras.

metodologias depende profundamente dos resultados colhidos com a execução, pelas MPEs, das propostas apresentadas.

Argumentos para futuras pesquisas podem levar em consideração as dificuldades e achados deste estudo, especulando novas formas de inserção do design em MPEs. Uma delas pode ter foco maior na aprendizagem corporativa, propondo, a despeito das ações do *Design Demand*, maneiras de “ensinar” pequenos empresários a valorizarem e utilizarem o design mais efetivamente. Outra abordagem pode valer-se de workshops em parcerias com universidades e escolas de design. Por fim, sugere-se ainda um estudo de formação de redes interorganizacionais de pesquisa lideradas pelo Design Estratégico. Estas redes de pesquisa aglutinariam pequenas empresas de ramos distintos, mas com interesse de inovação em comum.

O propósito desta dissertação não era ser conclusiva e sim fornecer indícios e *insights* sobre a melhor forma de implementar, através da metodologia aplicada, os principais conceitos do Design Estratégico na realidade das Micro e Pequenas Empresas. Espera-se, com este trabalho, ajudar pesquisadores a melhor compreender as dificuldades encontradas para a inserção do Design Estratégico em uma típica pequena empresa. De mesmo modo, aspira-se que tal estudo possa auxiliar estes empreendimentos na aceitação do design como estratégia corporativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.

ALI – Agente Local e Inovação. Disponível em <<http://www.sebrae.rs.com.br/index.php/programa-ali>>. Acesso em: 15 out. 2012.

BERTOLA, P; TEIXEIRA, J.C. Design as a Knowledge agente. How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. In: **Design Studies**. Vol. 24, n° 2, Kidlington: Elsevier, p. 181-194, 2003.

BEZERRA, Charles. **A máquina da inovação: mentes e organizações na luta por diferenciação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BIANCHI, Carmine; WINCH, Graham; GREY, Colin. The business plan as a learning-oriented tool for small and medium enterprises: a business simulation approach. In: **Proceedings of the 1998 Internacional System Dynamics Conference**, Quebec City, 1998.

BRUCE, Margaret; COOPER, Rachel; VAZQUEZ, Delia. Effective design management for small business. In: **Design Studies**. Vol. 20, n° 3, Kidlington: Elsevier, p. 297-315, 1999.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design Management: using design to build brand value and corporate innovation**. New York: Allworth Press and Design Management Institute, 2003.

BROWN, Tim. **Change by Design**. New York: Harper Collins Publishers, 2009.

CAUTELA, Cabírio. **Strumenti di Design Management**. Franco Angeli, Milano, 2007.

CELASCHI, Flaviano. Dentro al Progetto: appunti di merceologia contemporanea. in: Celaschi, F; Deserti, A. **Design e Innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Carocci, Roma, 2007.

CROSS, Nigel. **Design Thinking: understanding how designers think and work**. New York: Berg, 2011.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORST, Kees. The core of “*Design Thinking*” and its application. In: **Design Studies**. Vol. 32, n° 6, Kidlington: Elsevier, p. 521-532, 2011.

DORST, K. Design Problems and Design Paradoxes. In: **Design Issues**. Vol. 22, n° 3, Cambridge: MIT Press Journals, p. 4-17, 2006.

ESTATUTO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, 1999. Disponível em:
<<http://www.empresas.ufpr.br/estatuto.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2012.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**: por uma Filosofia do design e da comunicação. 1ª ed. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FRANCO, M. A. S. Pedagogia da Pesquisa-ação. **Educação e pesquisa**, São Paulo, v. 31 n.3, p. 483-502, 2005.

GREENWOOD, D. J.; LEVIN, M. Reconstruindo as relações entre as universidades e a sociedade por meio da pesquisa-ação. In: DENZIN, N.; LINCON, E. Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, p. 91-113, 2006.

FRANZATO, Carlo. O Processo de Inovação Dirigida pelo Design: um modelo teórico. In: **Redige – Revista de Design Inovação e Gestão Estratégica**, 2 (1): 50-62, 2011.

FRANZATO, Carlo. Design as speculation. In: **Design Philosophy Papers**. Vol. 9, No 1, 2011b.

FRASER, Heather M. A. Design business: new models for success. In: **Design Management Review**. Vol. 20, No. 2: 56-65. Wiley-Blackweel, 2009.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor 2010 Executive Report. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo. Disponível em <http://www.gemconsortium.org/docs/451/gem-brazil-2010-report-portuguese>. Acesso em 31/07/2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GOLDSCHMIDT, Gabriela. Visual *Design Thinking*: the vis kids of architecture. In: **Design Studies** Vol. 15 N° 2, Kidlington: Elsevier, p.158-174, 1994.

HOLSTON, David. **The Strategic Designer**: tools and techniques for managing the design process. Cincinnati: How Books, 2011.

IDUARTE, Joaquin; ZARZA, Martha. Design management in Small-and-Medium-Sized Mexican Enterprises. In: **Design Issues**. Vol. 26, n° 4, Cambridge: MIT Press Journals, p. 20-31, 2010.

IRIGARAY et al. **Gestão e Desenvolvimento de Produtos e Marcas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

JARUZELSKY, Barry; LOEHR, John; HOLMAN, Richard. Why culture is key. In: **Strategy + Business magazine**. Vol. 65 Winter 2011, Global Innovation 1000: Booz & Company Inc., 2011.

JÉGOU, François. MANZINI, Ezio. In: BERTOLA, Paola. MANZINI, Ezio. **Design Multiverso**: appunti di fenomenologia del design. Milano: POLI.design, 2004.

JENKINS, Julian. Creating the Right Environment for Design. In: **Design Management Review**. Vol. 19, No. 3: 16-22. Wiley-Blackwell, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUMAR, Vijay. 101 **Design Methods**: a structured approach for driving innovation in your organization. John Wiley & Sons: Hoboken, 2013.

KUMAR, Vijay. A Process for Practicing Design Innovation. **Journal of Business Strategy**. Chicago: Emerald Group Publishing Limited, v.30, n. 2/3, p.91-100, 2009.

LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim. **Design for Growth**: a *Design Thinking* tool kit for managers. Columbia University Press: New York, 2011.

LOCKWOOD, Thomas. **Design Thinking**: integrating innovation, customer experience and brand value. New York: Allworth Press, 2010.

MARTIN, Roger. **Design de Negócios**: por que o *Design Thinking* se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disto. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

MINVIELLE, Nicolas; THIEULIN, Benoit – What do you think of this? How design practice shapes companies' strategy. Leading Innovation Through Design. **International design management research conference**. August 8-9 2012 – Boston, 2012.

MORAES, Dijon de. **Metaprojeto como Modelo Projetual**. In: Caderno de Estudos Avançados em design – Método. EdUEMG, Barbacena, 2011.

NEUMEIER, Marty. **The designful company**: how to build a culture of nonstop innovation. Berkeley: New Riders, 2009.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge. In: **Organization Science**, Vol. 5, No. 1: 14-37, 1994.

OSWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. John Wiley & Sons: Hoboken, 2010.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing – a gestão do projeto de design**. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

PLETES, R. SCALETSKY, C. FRANZATO, C. **Do Cinza ao Blue**: aplicabilidade e diferenças entre os níveis de expertises na prática da pesquisa blue sky. Anais do 10º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Luiz, 2012.

SCALETISKY, Celso Carnos; PARODE, Fábio Pezzi. **Imagem e Pesquisa Blue Sky no Design**. Anais do XIV SIGraDi, 14 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. p. 326-331. Havana, 2008.

SCHÖN, Donald A. **Educando o Profissional Reflexivo**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SCHWARTZ, Peter. **A Arte da Visão de Longo Prazo**: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo. Best Seller, 2000.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Ambiente empresarial das micro e pequenas empresas gaúchas**. Porto Alegre: Sebrae, 2010.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**, 2ª. Edição. Brasília: Dieese, 2008.

SEBRAE-SP - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas**. Observatório das MPes SEBRAE-SP. São Paulo, 2008.

SEBRAEtec – Serviços em Inovação Tecnológica. Disponível em <<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/consultoria-sebraetec>>. Acesso em: 15/10/2012.

SIMON, H. **Sciences of the artificial**. Cambridge, MA: MIT Press, 1969.

SPRADLIN, Dwayne. Are you solving the right problem? In: **Havard Business Review**. Vol. 3 September, 2012.

STRINGER, E. T. **Action research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

THIOLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2005.

TIDD, joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAN DER HEIJDEN, Kees. **Cenários**: a arte da conversação estratégica. Porto Alegre, Bookman, 2004.

VERGANTI, Roberto. **Design-Driven Innovation**: changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Boston: Harvard Business School Publishing, 2009.

VIEIRA, Tais; SCALETISKY, Celso Carnos. **Mood board como um processo de construção de metáforas**. Anais do VI Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Lisboa, 2011.

VOGEL, Craig M. Notes on the evolution of *Design Thinking*: a work in progress. In: **Design Management Review**. Vol. 20, No. 2. Wiley-Blackweel, 2009.

VON STAMM, Bettina. **Managing Innovation, Design and Creativity**. 2nd Ed. John Wiley & Sons: Hoboken, 2008.

WARD, Antonia; RUNCIE, Ellie; MORRIS, Lesley. Embedding innovation: *Design Thinking* for small enterprises. In: **Journal of Business Strategy**. Vol. 30, No. 2/3. Emerald Group Publishing, pp 78-84, 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

WHITE, Alasdair. **From Comfort Zone to Performance Management**: understand development and performance. White & MacLean Publishing: Baisy-thy, 2008.

UTTERBACK, James. ET AL. **Design-Inspired Innovation**. Singapore: World Scientific Publishing Co., 2010.

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

ANEXOS

Lista de Anexos

1. Roteiro para entrevistas com a empresa
2. Catálogo de produtos DHD – Mesa para Notebook Ozom Knee
3. Catálogo de produtos DHD – Mesa para Notebook Ozom Jet
4. Catálogo de produtos DHD – Mesa para Notebook Rate
5. Catálogo de produtos DHD – Suporte para Notebook Ozom Air Stand
6. Catálogo de produtos DHD – Suporte para Notebook Ozom E-Base
7. Catálogo de produtos DHD – Suporte para Tablets Ozom HUG Tablet
8. Catálogo de produtos DHD – Mesa para Notebook Muvy One
9. Catálogo de produtos DHD – Suporte para Notebook Muvy E-Soft
10. Autorização de publicação dos dados e declarações DHD

1. Roteiro para entrevistas pós-apresentação do material desenvolvido pela empresa.

A entrevista não é rígida, e deve seguir o fluxo de respostas obtidas, sempre aprofundando a mesma. Todavia, para direcionar a pesquisa foi estabelecida a seguinte estrutura como auxiliar nos questionamentos.

Abordar níveis de compreensão.

Pretende avaliar o nível de compreensão da empresa na etapa apresentada e pontos de maior dificuldade ou dúvida na utilização da ferramenta.

Alguma vez vocês usaram esta ferramenta ou algo semelhante?

Como foi utilizar a ferramenta?

Descreva como foi seu processo?

Passo a passo, como você desenvolveu a etapa?

Você encontrou dificuldade em algum ponto específico?

Por que você acha que isto aconteceu?

Você conseguiria explicar, mesmo que basicamente, qual principal função desta etapa e como deve ser elaborada?

Abordar a usabilidade da ferramenta para resolução do problema de design.

Pretende avaliar o grau de usabilidade da etapa apresentada para a resolução do problema de design. Bem como uma possível quebra nas rotinas usuais da empresa que indiquem um caminho para inovação ou mudança na cultura organizacional.

Você acha que o desenvolvido nesta etapa foi ou vai ser útil para a resolução do problema de design estabelecido no Briefing? Por quê?

Quais pontos positivos e negativos você destacaria nesta etapa que poderiam ajudar na resolução do problema?

Você acredita que a ajuda ou não desta etapa na resolução do problema está diretamente ligada a alguma característica geral das MPEs? Como por exemplo, falta de recursos para investimentos, etc.

Abordar a apropriação da etapa.

Pretende avaliar qual a possibilidade, pela empresa, de dar continuidade a etapa apresentada para resolução de futuros problemas de design. Bem como alguma prática que indique aprendizagem organizacional.

O que você achou desta etapa?

Em sua opinião esta etapa pode ser utilizada na resolução de problemas de design pela DHD ou por outras Pequenas Empresas de característica semelhante? Por quê?

Qual o principal ponto destacaria para não utilizar esta etapa na sua empresa ou em outras Micro e Pequenas Empresas?

Qual o principal ponto destacaria para utilizar esta etapa na sua empresa?

2. Catálogo de produtos DHD – Mesa para Notebook Ozom Knee

KNEE[®] NOTEBOOK TABLE



FOTOS REALMENTE ILUSTRADAS
ITEM NÃO INCLUIDO.



XMK 001
XMK 003
XMK 005
XMK 101
XMK 102
XMK 104
XMK 114
XMK 106

LEGENDA DE CORES ■ TAMPO ■ BASE E COLUNA

Descrição do Produto
Criada para gerar máxima comodidade no uso do seu notebook, a KNEE possui uma forma contemporânea que se adapta perfeitamente aos diversos ambientes do seu dia a dia.
Ela é um novo conceito de mobília multiuso, desenvolvida com matérias primas nobres que possibilitam um estilo superior em diversos acabamentos. As novas tecnologias nos acompanham cada vez mais por todos os lugares, modificando definitivamente nossos comportamentos e nossas práticas cotidianas. Ultrapassar a fronteira do hoje é o desafio da OZOM para deixar seus momentos absolutamente completos.

Características Técnicas
Comprimento e Largura: 65x60 cm
Peso de 7 kg
Estrutura em Aço
Tampo em MDF de 15 mm com alto acabamento em pintura PU
Rodízio com 35 mm de diâmetro
Indicado para notebooks até 18”
Tampo principal com 50x30 cm
Acabamento metálico cromado e/ou pintura epóxi

Regulagens
Altura regulável de 50 a 90 cm
Inclinação do tampo até 90°

Garantia
12 meses

3. Catálogo de produtos DHD – Mesa para Notebook Ozom Jet

JET[®]

NOTEBOOK TABLE

FOTOS MERAMENTE ILUSTRATIVAS. ITEM NÃO INCLUIDO.

LEGENDA DE CORES ■ TAMPO E BASE ■ COLUNA

Descrição do Produto
 Forma, conceito, mobilidade, praticidade e leveza são apenas algumas das inúmeras características que elegeram JET a nova modalidade de produto no seu segmento.
 A reinvenção do design das mesas tradicionais aliada ao extremo conforto e funcionalidade, tornam a JET, a companheira ideal para o uso do seu net e notebook.

Características Técnicas
 Comprimento e Largura: 55x51 cm
 Peso de 6 kg
 Estrutura em Aço e Acabamento em Epóxi
 Tampo em MDF de 15 mm com alto acabamento em pintura PU
 Rodízio com 35 mm de diâmetro
 Indicado para notebooks até 15,4”
 Tampo principal com 42x30 cm

Regulagens
 Altura regulável de 63 a 77 cm
 Inclinação do tampo até 25°

Garantia 12 meses

4. Catálogo de produtos DHD – Mesa para Notebook Rate

RATE[®] NOTEBOOK TABLE



FOTOS MERAMENTE ILUSTRATIVAS. ITEM NÃO INCLUIO.



XMR 010 XMR 020 XMR 030 XMR 040

LEGENDA DE CORES ■ TAMPO ■ BASE E COLUNA

BRAÇO CROMADO

Descrição do Produto
A incessante busca pela reinvenção das formas é sempre um desafio para os projetistas e designers do mercado de alta decoração e inovação. Nós da OZOM sabemos disso e gostamos de surpreender. Apresentamos a RATE Notebook Table, nossa mais nova menina dos olhos. Extremamente clean, de personalidade ímpar e ultramoderna, capaz de regulagens e ajustes impressionantes sem perder a sofisticação. Com acabamento em epóxi e cromo, vem sem dúvida se firmar como um novo segmento de mobília conceito, multifuncional e ergonômica.

Características Técnicas
Comprimento e Largura: 56x52 cm
Peso: 5 kg
Estrutura em Aço
Tampo em MDF de 12 mm com alto acabamento em pintura PU
Pintura Eletrostática em tinta epóxi de alta resistência
Aparador em acabamento cromado

Regulagens
Altura regulável de 55 a 85 cm
Inclinação do tampo até 25°

Garantia 12 meses

5. Catálogo de produtos DHD – Suporte para Notebook Ozom Air Stand

AIR STAND[®] NOTEBOOK SUPPORT



FOTOS MERAMENTE ILUSTRATIVAS. ITEM NÃO INCLUIDO.



LEGENDA DE CORES ■ BASE

Descrição do Produto
Percebendo que as formas e as cores personalizam o estilo do usuário, criamos o AIR STAND, o legítimo suporte de mesa portátil e ergonômico para notebooks e tablets. Fabricado em aço e com acabamento em pintura epóxi, o AIR STAND foi especialmente projetado para aumentar o nível de refrigeração do seu computador. Além disso, possui três confortáveis regulagens de inclinação, protetores em silicone e sem falar nas linhas de design muito inovadoras. Entre na moda com o AIR STAND.

Características Técnicas
Comprimento e Largura: 21x21cm
Peso de 900 gramas
Fabricado em aço
Pintura resistente a qualquer tipo de clima
Ideal para notebooks até 17”
Aceita todos modelos de Tablets

Regulagens
3 ângulos Inclinação de 25°, 35° e 45°
Desmontável (Portátil)

Garantia 12 meses

6. Catálogo de produtos DHD – Suporte para Notebook Ozom E-Base

E-BASE[®] NOTEBOOK SUPPORT



FOTOS MERAMENTE ILUSTRATIVAS. ITEM NÃO INCLUI.



XSB 010 XSB 020 XSB 030 XSB 040 XSB 050

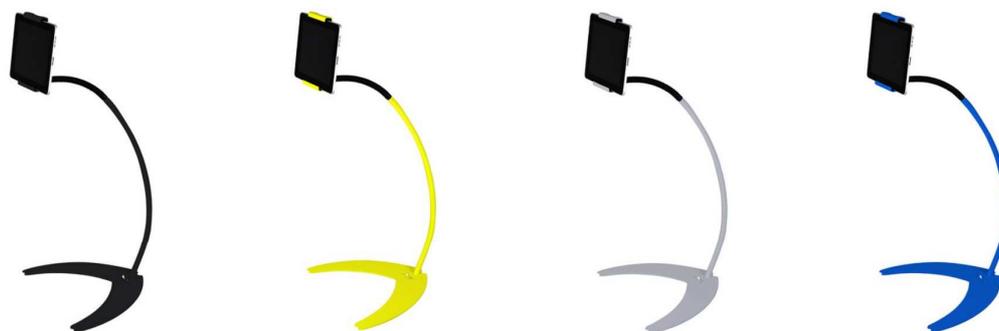
LEGENDA DE CORES TAMPO BASE

Descrição do Produto
Um modelo de praticidade nova yorkino invadiu a coleção de produtos da OZOM nesse ano. O E-BASE é a mais nova revelação de modernidade e conforto desenvolvido para os usuários de net e notebooks. Aquele velho problema de aquecimento das pernas pelo próprio computador é coisa do passado. Fabricado em tecidos nobres, possui um tampo com design único. Somado ainda ao seu apoio em acabamento cromado fazem do E-BASE o único e requintado suporte portátil do mercado.

Características Técnicas
Comprimento e Largura: 46x35 cm
Altura: 11 cm
Peso: 1,8 kg
Inclinação da almofada: de 15 graus
Tampo em MDF de 12 mm com alto acabamento em pintura PU
Tecido Soft Micro Suede
Aparador em acabamento cromado

Garantia 12 meses

7. Catálogo de produtos DHD – Suporte para Tablets Ozom HUG Tablet



OZOM HUG Tablet

Ferramentas cada vez mais dinâmicas e interativas são o sinal que vivemos em um tempo completamente dominado pelas inovações. A OZOM acompanha as grandes empresas de tecnologia nestes avanços e cria acessórios para a melhor usabilidade destes inventos. O HUG a sua mais nova criação - trata-se do único suporte universal para todos os modelos de tablet do mercado. Design, funcionalidade e conforto ditam o que será a revolução no uso destes novos equipamentos nas mais diversas aplicações. Fabricado em aço, com acabamento em pintura epóxi, possui regulagens infinitas que fazem deste novo produto um ícone na sua categoria.

8. Catálogo de produtos DHD – Mesa para Notebook Muvy One

MUVY

Rua Padre Diogo Feijó n° 548 – Bairro Navegantes,
Porto Alegre, RS. CEP: 90240-421

DDH Indústria de Móveis e Equipamentos Ltda
Cnpj: 08.116.328/0001-80

E-mail: comercial@ozom.com.br
Tel: 55 (51) 3029.2396 / (51) 3028.2395

FOTOS MECANICAMENTE ILUSTRATIVAS.
ITEM NÃO INCLUIDO.

XMO 010 XMO 020 XMO 040 XMO 060 XMO 100 XMO 110

ONE[®]

NOTEBOOK TABLE

LEGENDA DE CORES

TAMPO
 BASE

Descrição do Produto

Possuidora de um design minimalista e perfeitamente dimensionada para ambientes mais compactos, a ONE Notebook Table é o suporte que faltava para atender de forma muito multifuncional e ergonômica as varias necessidades de uso do seu net e notebook. Fabricada em aço e mdf, possui acabamento resistente com pintura epóxi em diversas cores. Permite inclinação do tampo de apoio e regulagem de altura do mesmo.

Características Técnicas

Comprimento: 67 cm
Largura: 39 cm
Peso: 4 kg
Indicado para notebooks até 17"

Regulagens

Regulagem de altura: de 58 a 83 cm
Regulagem de ângulo: até 35°

Garantia

6 meses

9. Catálogo de produtos DHD – Suporte para Notebook Muvy E-Soft

MUVY

NOVAS IDÉIAS PARA VIVER MELHOR



FOTOS MERAMENTE ILUSTRATIVAS
ITEM NÃO INCLUIDO



XSS 010



XSS 020



XSS 030

E-SOFT®

NOTEBOOK SUPPORT

LEGENDA DE CORES
■ TAMPO
■ BASE

Descrição do Produto

Sempre pensando em melhorar sua qualidade de vida, a MUVY apresenta sua mais nova criação - O suporte de colo portátil para note e netbooks E-SOFT. Com um design incrível e um preço imbatível é indiscutivelmente um produto multiuso com o melhor custo benefício do mercado. Ergonomia, mobilidade, segurança, conforto são algumas vantagens que nos fazem esquecer definitivamente o calor nas pernas e o medo de super aquecimento do equipamento. Desenvolvido em tecidos para o conforto térmico e dono de uma forma ultramoderna, tornam o E-SOFT um indispensável acessório para todas as horas.

Características Técnicas

Comprimento e Largura: 46x28 cm
 Altura: 9 cm
 Peso: 1,8 kg
 Tampo em MDF de 15 mm
 Tecido DRY Micro Fibra

Regulagens

Inclinação da almofada de 15°

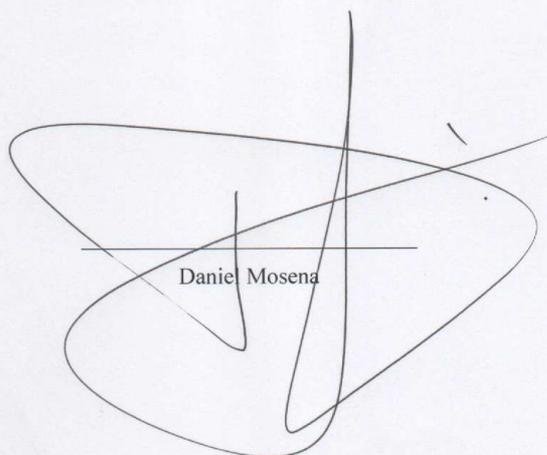
Garantia

6 meses

10. Autorização de publicação dos dados e declarações DHD

DECLARAÇÃO

Eu, Daniel Mosena, inscrito no CPF 88437639034 proprietário e representante legal da empresa DHD Indústria de Móveis e Equipamentos Ltda., sediada a Rua Padre Diogo Feijó, 548 em Porto Alegre - RS, inscrita no CNPJ 08.116.328/0001-80, autorizo a publicação do meu nome, da minha empresa e de suas marcas comerciais. Bem como autorizo a publicação de todas as declarações e dados recolhidos em estudo acadêmico realizado durante o ano de 2012, referentes a mim e minha empresa para dissertação de mestrado desenvolvida pelo pesquisador Ricardo Pletes discente do curso de Mestrado em Design Estratégico da Escola de Design Unisinos.



Daniel Mosena

Porto Alegre, 10 de Janeiro de 2013.