

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

ANGELA DE ARAUJO SEVERO

INOVAÇÃO E DESIGN EM EMPRESAS:
Uma Análise dos Métodos Utilizados por Reconhecidos Escritórios de Design no Rio
Grande do Sul

PORTO ALEGRE

2012

ANGELA DE ARAUJO SEVERO

INOVAÇÃO E DESIGN EM EMPRESAS:

Uma Análise dos Métodos Utilizados por Reconhecidos Escritórios de Design no Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada como requisito parcial para 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. Guilherme Trez

PORTO ALEGRE

2012

S498i	<p>Severo, Angela de Araujo Inovação e design em empresas: uma análise dos métodos utilizados por reconhecidos escritórios de design no Rio Grande do Sul / por Angela de Araujo Severo. -- Porto Alegre, 2012.</p> <p>101 f. : il. color. ; 30 cm.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico, Porto Alegre, RS, 2012. Orientação: Prof. Dr. Guilherme Trez, Escola de Design.</p> <p>1.Design estratégico. 2.Design estratégico – Inovação organizacional. 3.Design estratégico – Processo criativo. 4.Inovação – Processos de design. I.Trez, Guilherme. II.Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 7.05 7.05:159.954</p>
-------	--

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

Defesa – MS Nº 37

Porto Alegre, 20 de abril de 2012.

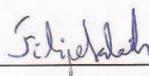
De: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa
Coordenador do PPG em Design

Para: **Ângela de Araújo Severo**

Prezada Aluna:

Temos o prazer de cumprimentá-lo pela obtenção do título de MESTRE em Design, ponto culminante de um trabalho de pesquisa que se caracteriza por exigir especial dedicação e significativos esforços intelectuais.

Com votos de vida intelectual e profissional produtiva,



Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa
Coordenador do PPG em Design

AGRADECIMENTOS

A construção desta dissertação contou com o ajuda de várias pessoas cujos conhecimentos, vivências e experiências na área de design estratégico e de processos design contribuíram de maneira definitiva para a minha aquisição de conhecimentos e para meu crescimento como profissional de design. Portanto, agradeço a todos que, de alguma forma, me apoiaram na realização e conclusão deste trabalho.

Agradeço a Deus por ter iluminado meu caminho e dado ânimo e coragem para continuar a árdua caminhada até a conclusão deste trabalho.

Ao meu pai, Luiz Carlos, pelo companheirismo e ensinamentos do senso de justiça e respeito para com terceiros. E à minha mãe, Clara Cecília, pela amizade e pela paciência de esperar a minha visita, que muitas vezes neste período não consegui retribuir.

Aos meus filhos, Paula e Gabriel, pela tolerância e pela paciência que ambos dedicaram a mim nestes dois últimos anos de muito trabalho.

Ao meu marido, Paulo Ricardo, pelo carinho, pela paciência e pela ajuda nos momentos difíceis desta dissertação.

Agradeço particularmente a algumas pessoas especiais que contribuíram diretamente para a construção e conclusão deste trabalho:

Aos especialistas da área de design entrevistados, pelo compartilhamento dos conhecimentos que adquiriram ao longo dos anos de experiência e que enriqueceram as pesquisas com importantes informações e visões diferenciadas relacionadas ao tema do trabalho.

Aos escritórios de design, Coza Próximo Passo Design Estratégico e Bendito Design, por abrirem as portas a esta pesquisadora e pela participação nas entrevistas. Aos colegas do mestrado, em especial a Bruna Remus e Daniela Pontes, pela grande amizade que formamos nestes anos, o apoio nos momentos difíceis e a descontração nos momentos de alegria.

Ao meu professor e orientador Prof. Dr. Guilherme Trez, pelo apoio, paciência e profissionalismo nestes anos de orientação.

Aos professores do Mestrado de Design da Unisinos, em especial ao coordenador do PPG, Prof. Dr. Filipe Campelo, que acrescentou no meu conhecimento novas perspectivas e visões do design.

“A capacidade de planejar e produzir o novo talvez seja a mais excepcional e celebrada característica de nossas mentes. Através de nossas criações mudamos o mundo, mudamos o futuro e mudamos a nós mesmos. A este processo de criação, fundamental e complexo, damos o nome de design”.

(BEZERRA, 2008, p. 11)

RESUMO

A inovação assume um papel estratégico dentro das organizações. Da mesma forma, o design participa deste contexto como ferramenta importante para as estratégias empresariais. Nessa perspectiva, cada vez mais surgem estudos que relacionam o processo de inovação com o design, compreendido como uma ferramenta capaz de gerar diferenciação em diversos setores de mercado. Sendo assim, a presente pesquisa reconhece a relevância do desenvolvimento de um estudo que contemple os principais processos nos escritórios prestadores de serviços de design. Nesse contexto, o objetivo desta dissertação consiste em compreender os métodos e processos criativos de três escritórios de design no Rio Grande do Sul, para, através de uma análise descritiva, perceber o que faz com que eles se destaquem no contexto da inovação. Para a realização deste estudo, partiu-se de uma revisão bibliográfica e foram realizadas entrevistas com especialistas na área de design, bem como com os gestores das empresas estudadas, a fim de compreender a realidade de cada uma. Os resultados desta dissertação indicaram que todos os escritórios estudados empregam algumas ferramentas do design estratégico, e eles utilizam distintos processos criativos na execução de seus projetos.

Palavras-Chave: Inovação. Processos de Design. Design Estratégico.

ABSTRACT

The innovation a strategic role within the organizations. Similarly, the design part of this context as an important tool for business strategies. From this perspective, more and more studies emerge linking the innovation process with the design, understood as a tool capable of generating differentiation in various market sectors. Thus, this research recognizes the importance of developing a study that addresses the key processes in the office design service providers. The objective of this dissertation is to understand the methods and creative processes of three design offices in Rio Grande do Sul, by means of a descriptive analysis, to understand what makes them stand out in the context of innovation. For this study, we started with a literature review and interviews with experts in the field of design, as well as managers of the companies studied, in order to understand the reality of each one. Through this study, the results of this work indicated that all the offices studied employ some tools of strategic design and they use different creative processes in the implementation of their projects.

Keywords: Innovation. Process Design. Strategic Design.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis Abrangentes da Gestão do Design.....	17
Figura 2 – Estrutura da fundamentação teórica	20
Figura 3 – Comparativo das vantagens e desvantagens de ter um design externo à empresa..	24
Figura 4 – Métodos de Design	25
Figura 5 – Capacidades do Design Estratégico	33
Figura 6 – Fases do metaprojeto de design	37
Figura 7 – Esquema sistêmico do desenvolvimento do processo metaprojetual	38
Figura 8 – Sistema-Produto	40
Figura 9 – Introdução do design nos processos de inovação.....	44
Figura 10 – Representação da centralidade do papel investido no design através da cultura de projeto	46
Figura 11 – Desenho da Pesquisa	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Método Burdek.....	26
Quadro 2 – Método Munari	28
Quadro 3 – Três fases do método de design	29
Quadro 4 – Método IDEO	30
Quadro 5 – Principais fases do processo de inovação orientada pelo design	47
Quadro 6 – Critérios para a seleção dos escritórios de design pesquisados.....	58
Quadro 7 – Resumo de classificação dos escritórios pesquisados	59
Quadro 8 – Critérios de seleção dos <i>experts</i>	61
Quadro 9 – Qualificação dos <i>experts</i> entrevistados na primeira fase da pesquisa.....	63
Quadro 10 – Qualificação dos escritórios pesquisados.....	64
Quadro 11 – Qualificação dos gestores selecionados para entrevistas nos escritórios de design	65
Quadro 12 – Dimensões de Análise dos quatro pontos relevantes das entrevistas	66

LISTA DE SIGLAS

CNI	Confederação Nacional da Indústria
DCU	User Center Design (Nota 2)
ESDI	Escola Superior de Desenho Industrial do Rio de Janeiro
ICSID	Conselho Internacional de Sociedades de Design Industrial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos.....	15
1.2 Justificativa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Design	20
2.2 Escritórios Prestadores de Serviços de Design	22
2.3 Métodos de Design	24
2.4 Design Estratégico	31
2.4.1 As Capacidades e o Design Estratégico – Ver, Prever e Fazer Ver	33
2.4.2 Metodologia do Design Estratégico	34
2.4.3 Metaprojeto como Instrumento de Inovação	35
2.4.4 Sistema-Produto	40
2.5 Inovação	42
2.5.1 Inovação nos Processos de Design.....	43
2.5.2 Inovação Dirigida pelo Design.....	45
2.5.3 Gerenciamentos de Processos de Design Direcionados À Inovação	48
2.5.3.1 <i>O Design e a Eficiência do Processo</i>	50
2.5.3.2 <i>Interfuncionalidade e Multidisciplinaridade das Equipes de Projeto</i>	51
2.5.3.3 <i>Integração Interfuncional: Geração de Novos Conhecimentos</i>	53
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	56
3.1 Forma de Coleta de Dados	56
3.2 Objeto de Estudo	57
3.3 Delineamento da Pesquisa	59
3.3.1 Primeira Fase da Pesquisa	61
3.3.1.1 <i>Entrevistas com Experts</i>	62
3.3.2 Segunda Fase da Pesquisa	63
3.4 Limitações do Estudo	65
4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO OBJETO DE ESTUDO	66
4.1 DA1- Dimensão de Análise 1: Inovação e Design nas Empresas	67
4.1.1 Discussão - DA1: Inovação e Design nas Empresas.....	71
4.2 DA2 - Dimensão de Análise 2: Metodologia de Design e Estratégia	72
4.2.1 DA2 - Metodologia de Design e Estratégia: Escritório A.....	73
4.2.2 DA2 - Metodologia de Design e Estratégia: Escritório B.....	74
4.2.3 DA2 - Metodologia de Design e Estratégia: Escritório C.....	76
4.2.4 Discussão - DA2: Metodologia de Design e Estratégia.....	78
4.3 DA3 - Dimensão de Análise 3: Etapas do Processo que Produzem Estímulos e Trajetórias para a Inovação	79
4.3.1 DA3 - Dimensão de Análise 3: Etapas do Processo que Produzem Estímulos e Trajetórias para a Inovação: Escritório A	79
4.3.2 DA3 - Dimensão de Análise 3: Etapas do Processo que Produzem Estímulos e Trajetórias para a Inovação: Escritório B	80
4.3.3 DA3 - Dimensão de Análise 3: Etapas do Processo que Produzem Estímulos e Trajetórias para a Inovação: Escritório C	81

4.3.4 Discussão - DA 3 - Dimensão de Análise 3: Etapas do Processo que Produzem Estímulos e Trajetórias para a Inovação.....	82
4.4 DA4 - Dimensão de Análise 4: Fontes e Recursos – Processo Criativo.....	83
4.4.1 DA4 - Dimensão de Análise 4: Fontes e recursos – Processo Criativo: Escritório A	84
4.4.2 DA4 - Dimensão de Análise 4: Fontes e Recursos – Processo Criativo: Escritório B	85
4.4.3 DA4 - Dimensão de Análise 4: Fontes E Recursos – Processo Criativo: Escritório C	87
4.4.4 Discussão - DA4 - Dimensão de Análise 4: Fontes e Recursos – Processo Criativo.....	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
5.1 Considerações sobre o Método	89
5.2 Considerações sobre os Resultados.....	90
5.2.1 Considerações sobre os Resultados: Fontes de Diferenciação em Escritórios Inovadores.....	92
5.3 Contribuições para Novos Estudos.....	92
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas com os <i>experts</i> da área do design	100
APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas nos escritórios de design.....	101

1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas do final do século XX foram responsáveis por uma nova configuração mercadológica, caracterizada pela alta concorrência entre as empresas e a consequente busca por vantagens competitivas em diferentes setores da economia (CRAVENS; PIERCY, 2008). Nesse contexto, Cravens e Piercy (2008) observam que as organizações vêm adotando estratégias direcionadas para o mercado, orientando o seu modelo de negócio segundo uma lógica que busca o entendimento claro dos mercados, dos concorrentes e dos consumidores. Para os autores, essa visão fornece o alicerce para a criação de estratégias competitivas capazes de orientar a empresa no turbulento mercado contemporâneo, na medida em que possibilita um planejamento alinhado às constantes mudanças econômicas, sociais e culturais. Estas estratégias direcionadas para o mercado estão diretamente relacionadas ao conceito de inovação, que é conhecido desde as teorias do economista e filósofo escocês Adam Smith no século XVIII, que analisava conceitos relacionados à inovação tecnológica e crescimento econômico.

Desde a virada do século XXI, a Confederação Nacional da Indústria – CNI - atua para garantir a participação ativa da comunidade industrial na formulação de políticas públicas e conscientizar seus associados da importância do Design como diferencial competitivo no mercado globalizado.

Sendo assim, como ser inovador nos dias atuais? Grandes empresas como a *Nike* e a *Apple* são exemplos de organizações inovadoras que investem na tecnologia de desenvolvimento de seus produtos, e na relevância que atribuem ao seu design.

Nessa perspectiva, na procura de alternativas que apoiem a inovação e a competitividade nas empresas, o design entra como uma ferramenta de diferenciação nos mercados nacionais e internacionais. Segundo Borja de Mozota (2003), a inovação através do design se dá pela criação de produtos melhores e pela implementação do processo de inovação no desenvolvimento de projetos.

Atualmente existe uma falta de consciência dos empresários quanto à utilização do design como elemento estratégico, que poderá estar ligada a um desconhecimento da classe empresarial a respeito processos e métodos de design. Esse desconhecimento induz à investigação e à compreensão tanto da academia como do mercado, para perceber a relação entre design e inovação.

Essa relação poderá estar diretamente ligada à atuação do profissional da área de design, pois o mesmo deve estar preparado para contribuir para a solução de problemas sociais, na elaboração de um produto, no desenvolvimento de um serviço e até mesmo no projeto de experiência em um ambiente residencial ou corporativo.

Assim, na atual dinâmica do mercado, com uma nova visão de projeto, o designer pode colaborar e contribuir significativamente durante todo o processo de criação e, além disso, ele é capaz de desenvolver trajetórias para inovação, bem como de promover a integração das várias competências pertinentes ao projeto (DESERTI, 2007). Tais competências estão inseridas em uma cultura de inovação nas organizações como um todo – e não apenas em um setor.

Atualmente se admite que o designer tenha atribuições de mediador (CELASCHI, 2007a; DESERTI, 2007), ou seja, permite conciliação entre as partes, o que o torna um profissional de aplicação estratégica (SERENA, 2009). Essas novas atribuições do designer estão sendo reconhecidas no ambiente acadêmico e no mercado, como uma forma das organizações enfrentarem as dificuldades mantendo-se competitivas no mercado.

Esta complexidade de entendimento das atividades de design poderá ser mais bem compreendida através de uma série de métodos que interagem conjuntamente para a construção de projetos de design, e que são constantemente refinados pelos designers ou equipe de design que testam diversos modos de resolução de problemas de design (BEST, 2006).

Nesse sentido, segundo Deserti (2007), o design possui uma metodologia que proporciona aos profissionais um meio flexível de unir informações e utiliza "pacotes de ferramentas" que resultam em oportunidades de projeto.

Para Deserti (2007), o método de design prevê, de um lado, o surgimento do projeto, permitindo a análise e interpretação dos vínculos que o contexto apresenta, e, de outro lado, a capacidade de gerar oportunidades canalizando a criatividade para cenários futuros e potenciais diretrizes inovadoras.

Tendo isso em vista, o presente estudo buscou analisar a razão pela qual alguns escritórios de design no Rio Grande do Sul se diferenciam em seus processos criativos e atualmente são considerados inovadores tanto pela academia como pelo mercado em que estão inseridos. Partindo deste problema de pesquisa, este estudo realizou uma análise comparativa dos métodos e processos em três

escritórios de design no Rio Grande do Sul. Essa análise se dá em dois momentos, denominados de "metaprojeto" e "projeto", com o olhar para a metodologia do design estratégico. Para esta investigação foi preciso o entendimento da inovação dirigida pelo design, bem como houve a necessidade de pesquisar qual a metodologia utilizada pelos mesmos na execução de seus projetos inovadores.

Segundo Moraes (2010, p. 25):

Metaprojeto: vai além do projeto, que transcende o ato projetual, trata-se de uma reflexão crítica e reflexiva sobre o próprio projeto a partir de um cenário em que se destacam os fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais e estético-formais, tendo como base análise e reflexões anteriormente realizadas através de prévios e estratégicos recolhimentos de dados. Pelo seu caráter abrangente o metaprojeto explora toda a potencialidade do design, mas não produz 'outputs' como modelo projetual único e soluções técnicas pré-estabelecidas. Neste sentido, o metaprojeto pode ser considerado o 'projeto do projeto' ou, melhor dizendo, o design do design.

Pelos motivos até aqui apresentados, é importante que, no decorrer deste estudo, sejam compreendidas as definições de inovação e de processo de design, no intuito de entender as divergências e semelhanças que estes escritórios possuem em seus métodos, com o objetivo de oferecer uma resposta ao atual interesse tanto das organizações como dos estudantes da área, em compreender a melhor forma de inovar.

Para iniciar a pesquisa, na primeira etapa foram entrevistados quatro *experts* na área de design estratégico, com o seguinte questionamento: Na sua percepção, quais são as qualidades necessárias para que um escritório de design seja considerado inovador? E ainda os mesmos citaram exemplos de escritórios reconhecidos como inovadores no Rio Grande do Sul.

Posterior a essa etapa, foram entrevistados os gestores de três escritórios de design, localizados no Rio Grande do Sul, que, segundo os *experts* entrevistados na primeira etapa da pesquisa, são considerados inovadores em seus portfólios de projetos de design.

Sendo assim, este estudo está dividido em quatro capítulos. A introdução contextualiza o tema e fornece a base do problema de pesquisa, que está centrado em compreender os processos relacionados à inovação em escritórios de design no Rio Grande do Sul, bem como no "Objetivo Geral" e nos "Específicos", que discorrem sobre o escopo proposto para o estudo, visando investigar os métodos

utilizados pelos escritórios em pauta, com o foco na estratégia de design e na implementação do processo de inovação.

O segundo capítulo, “Fundamentação Teórica”, está dividido em dois itens. O primeiro liga-se aos conceitos de design, design estratégico, métodos, à compreensão da metodologia de design através do metaprojeto como um modelo projetual. E o segundo está voltado à compreensão do fenômeno da inovação, bem como a conceitos de inovação nos processos de design, inovação dirigida pelo design.

O terceiro capítulo descreve o “Método utilizado” e o “Delineamento da Pesquisa” desenvolvida. No quarto capítulo foi desenvolvida uma “Análise dos Dados Coletados”, ou seja, foram efetuadas análises baseadas nas "dimensões" mais significantes das entrevistas sobre o objeto de estudo, tais como: relação entre inovação e design nas empresas, metodologia de design, etapas do processo diretamente ligadas à inovação e fontes de recursos utilizados pelo objeto de estudo nos processos de inovação. Encerra-se este estudo com as considerações finais sobre o método utilizado bem como as considerações finais sobre os resultados da pesquisa aplicadas a esta dissertação.

1.1 Objetivos

Este item apresenta os objetivos geral e específicos da pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar quais os métodos e processos criativos que alguns escritórios de design do Rio Grande do Sul utilizam para alcançar resultados diferenciados no contexto da inovação no estado.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho podem ser assim descritos:

- a) identificar referências em design no Rio Grande do Sul;
- b) compreender o contexto de processo de design em que estão inseridos os escritórios de design pesquisados, para proporcionar inovação;

- c) analisar os métodos e as ferramentas utilizados por alguns escritórios de design no estado do Rio Grande do Sul;
- d) refletir acerca das contribuições do design estratégico para a inovação, no contexto analisado.

1.2 Justificativa

Devido ao crescimento do número de estudos relacionados ao design e à recente ampliação do tema no Brasil, identificou-se a oportunidade abordar os processos de design, pois este tópico tem despertado o interesse de vários estudos que visam, acima de tudo, “compreender quais as ‘melhores práticas’ relacionadas à eficiência do projeto” (GRIFFIN, 1997b, p. 430).

Atualmente, os profissionais da área de design estão passando por um momento de transição, em que sua competência não está atribuída apenas à funcionalidade e à beleza dos artefatos, como no passado. Hoje os projetos de design já possuem um conceito estratégico.

[...] passamos por um processo de emancipação muito bem defendido por posturas de designers competentes tanto nas suas análises teóricas como na prática da profissão – neste último caso este fato pode ser observado pelo reconhecimento da competência através dos diversos prêmios nacionais e internacionais e pela vasta produção bibliográfica destes últimos dez anos (AVENDAÑO, 2011).

Tais competências do designer ainda estão sendo atribuídas por alguns empresários como a um profissional da área estética e são pouco percebidas como elemento eficaz para o sucesso de uma empresa. Ainda hoje muitas empresas brasileiras não estão percebendo que o valor do design vai além do belo e do funcional.

Nessa perspectiva, Borba e Reyes (2007) salientam que não existe ainda na maioria das empresas a consciência da utilização do design como elemento estratégico.

Tais afirmações vão ao encontro do pensamento de Avendaño (2011), pois, segundo o mesmo, a questão da inovação o Brasil tem mudado para melhor, seja no âmbito das tecnologias ou em outras áreas do conhecimento, porém, no momento de gerar inovação nas novas experiências para o consumidor final, a área de atuação do designer ainda está pouco percebida.

Todavia, para Franzato (2011), o design representa um novo caminho para a inovação que as empresas devem considerar com muita atenção. Assim, a introdução do design nos processos de inovação parece essencial, do mesmo modo como torna indispensável que as empresas aprendam a gerenciá-lo no contexto deste processo (BORJA DE MOZOTA, 2003).

Atualmente, pode-se decompor a atividade do profissional de design em três níveis do planejamento organizacional de uma empresa, conforme demonstrado na Figura 1: estratégico, tático e operacional. Nesse contexto, segundo Camacho (2004), o profissional de design deve permear os três níveis de maneira simultânea e constante:

- a) no projeto, operacionalmente, garantindo a execução eficaz de projetos de produto, comunicações, ambiente e visualizando benefícios tangíveis para os clientes;
- b) no processo, vinculando o nível tático com o operacional, tratando da atuação e interferência dentro dos processos da empresa e integrando efetivamente o design nas demais áreas da organização;
- c) no estratégico, atuando como fomentador na mudança da visão da empresa, através da inovação pelo design, intensificando e fortalecendo os vínculos com os clientes.

Figura 1 – Níveis Abrangentes da Gestão do Design



Fonte: Dormer (1997) adaptada pela autora.

Esta simultaneidade vem ao encontro do tema desta pesquisa, que tem o objetivo de analisar os métodos que alguns escritórios de design no Rio Grande do

Sul utilizam. Ou seja, a pesquisadora considera esta decomposição relevante no contexto deste estudo, pois muitas vezes o designer não tem oportunidade de atuar nestes três níveis de planejamento organizacional nas empresas e, de acordo, com Dormer (1997), um profissional de design pode ser chamado somente para "decoreção e acabamento de objetos", isto é, quando o projeto já está na fase final, com as devidas soluções funcionais e estéticas inadequadas necessitando ajustes.

O design também se apresenta como uma atividade que requer a inserção de diferentes atores, de diferentes formações, no sentido de auxiliar o processo.

Essa diversidade poderá ser proporcionada pela terceirização dos processos de design e, segundo Bahiana (1998), uma empresa pode optar por terceirizar o design ou produzi-lo internamente. Conforme Phillips (2008), uma organização pode organizar internamente uma equipe de design ou contratar um escritório de design externo para o desenvolvimento de projetos.

Porém, no caso de contratação de um escritório externo, Phillips (2008, p. 17) afirma que "um projeto de design deve ter corresponsabilidades". Alguém deve representar a demanda, que é quem solicita, e alguém deve desenvolver esses projetos. Ambos, devem agir como parceiros de um empreendimento. Portanto, esta pode ser uma alternativa para a entrada do design nas empresas.

Assim, percebe-se que existe um novo significado para o design, que se posiciona atualmente de forma estratégica, como cultura de projeto e não mais relacionado somente à forma e função, da maneira que foi apresentada pelo design industrial na modernidade, o que amplia sua prática para além da solução de problemas (CELASCHI, 2007a).

Através de uma visão estratégica de design, reafirma-se a ideia de que os designers estão reformulando a maneira de pensar e projetar diante do reconhecimento da real complexidade das novas atribuições do design. O que vai ao encontro do pensamento de Zurlo (2010), onde o mesmo ressalta que o design estratégico se propõe a oferecer uma transformação na organização, pois atua diretamente na imagem corporativa e no seu reposicionamento e ressignificação.

Sendo assim, por meio de um novo reposicionamento do design como elemento estratégico em uma organização, este trabalho tem o objetivo de pesquisar os processos utilizados por alguns escritórios de design no Estado do Rio Grande do Sul, bem como a metodologia empregada nos processos de criação e questões relacionadas à inovação, que fazem parte de discussões recentes tanto na área

acadêmica, como nos planejamentos das organizações.

Dessa maneira, a realização desta pesquisa torna-se pertinente na medida em que se propõe a responder ao problema de pesquisa através do seguinte questionamento: – Quais são os métodos que alguns escritórios de design no Rio Grande do Sul utilizam na execução de seus projetos? A partir deste ponto, outras perguntas aprofundaram o problema: – O design como estratégia está presente nos processos criativos? – Qual a importância da multidisciplinaridade das equipes criativas na execução de projetos? E ainda foi questionado se, na percepção de seus gestores, a aproximação da teoria e da prática através da parceria entre universidade e empresas poderá ser uma alternativa inovadora.

Para tanto, é importante analisar junto ao objeto de pesquisa a importância ou não da utilização de uma metodologia adequada nos processos criativos. Além disso, este estudo poderá contribuir:

- a) para que a metodologia seja identificada e caracterizada;
- b) para que os escritórios de design tenham seus processos criativos disseminados para futuros e demais escritórios existentes no mercado;
- c) para que possam ser realizados futuros estudos comparativos sobre a utilização de diferentes métodos de projeção.

Portanto, o presente trabalho se justifica, na medida em que vem preencher uma lacuna do conhecimento dos métodos e processos que alguns escritórios de design no Rio Grande do Sul utilizam em sua rotina de projetos, com foco em inovação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os conceitos teóricos relevantes ao objeto da pesquisa. A revisão da literatura permitiu a construção de um questionário, testado inicialmente com *experts* na área de design. Assim, conforme demonstra a Figura 2, inicialmente serão abordados os conceitos de design e de design estratégico, bem como a sua metodologia. Em seguida serão apresentados conceitos como: inovação e inovação dirigida pelo design.

Abaixo, a síntese da estrutura da fundamentação teórica:

Figura 2 – Estrutura da fundamentação teórica



Fonte: Elaborada pela autora

2.1 Design

Verganti (2009) resgata o trabalho de Klaus Krippendorff (1989), publicado na Design Issues em 1989, que busca na etimologia da palavra “design” a sua definição. Segundo Krippendorff (1989), “design” teria sido originado do latim, de *signare*, e está relacionado a conferir significado a alguma coisa. Assim, “design” poderia ser entendido também como projetar algo (verbo) ou o projeto de algo (substantivo) que tenha um novo significado ou, ainda, um novo significado para algo que já existe.

Verganti (2009), relata estudos que tratam da dimensão emocional e simbólica do consumo (o consumo como fonte de significados). São trabalhos que mostram que as pessoas não consomem os produtos somente por suas características funcionais, mas também por aquilo que eles representam.

Segundo Cardoso (2004), o design como profissão não emergiu imediatamente do processo de industrialização pelo qual a Europa passava entre os séculos XVIII e XIX, mas foi neste ambiente que germinou e se desenvolveu, passando por uma série de estágios até chegar ao que hoje se entende por design.

Nesse contexto, é importante saber que profissão de design foi estabelecida na década de 50, como atividade, e estava fundamentada nas escolas de Bauhaus (1920/1930) e Ulm. Nesse período, o design como profissão estava cunhado pela necessidade de transformar ideias e objetos. O surgimento de um profissional de projeto de produto foi quase uma consequência deste momento histórico.

A definição segundo o Conselho Internacional de Sociedades de Design Industrial (ICSID) ajuda a entender o design como atividade, com resultado estético ou visual. Segundo o International Council of Societies of Industrial Design – ICSID ([2012]): "O design é uma atividade criativa, cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos".

Sendo assim, o design atualmente é conhecido como um fenômeno sociocultural, uma ferramenta de trabalho que permite satisfazer necessidades da sociedade, contribuindo também para a economia global.

Cardoso (2004, p. 13) cita que "a fecundidade do diálogo entre o verbal e o visual é uma das características que distingue o design como área de conhecimento", ou seja, afirma que a atividade de design não está ligada apenas às funcionalidades de um produto, mas está relacionada ao seu valor simbólico e funcional, o qual preenche as necessidades afetivas e socioculturais daqueles que têm acesso a ele, com o objetivo de satisfazer as necessidades de uso dos clientes.

Scaletsky (2008) cita que "design" e "projeto" são duas palavras que possuem quase o mesmo significado. As duas palavras são usadas para descrever tanto o processo de criação de algo que não existe no tempo (o ato de se projetar para frente) como para descrever os resultados desse processo (o projeto).

Nessa perspectiva, o design, atualmente, não pode mais ser empregado apenas no final do processo de desenvolvimento de um produto. Ao contrário, ele deve participar de todas as fases do processo, e assim criando uma cultura de projeto de design (DESERTI, 2007). E para isso é necessário enraizar o design dentro da própria cultura organizacional.

No Brasil, a Confederação Nacional das Indústrias – CNI (1996), considera o

design como fator-chave de competitividade para o país, e o vê como uma estratégia a ser observada por meio de dois indicadores: inserção no mercado mundial e crescimento da exportação. Em levantamento divulgado, revelou que, em um total de 500 empresas pesquisadas de diversos setores, 75% delas obtiveram aumento de vendas em função da utilização do design e 41% reduziram seus custos de produção (SETOR..., 2006).

Todavia, o profissional da área de design deve estar preparado para ingressar no atual contexto empresarial e procurar tirar maior proveito de seu conhecimento e de suas próprias competências para contribuir com a realização de projetos de design que certamente contribuirão para um acréscimo de valor para as empresas.

Analisando as definições até aqui apresentadas, percebe-se que existem três pontos que se repetem como parte do conceito de design, ou seja, design como processo, design como competência profissional e design como estratégia organizacional.

2.2 Escritórios Prestadores de Serviços de Design

A prestação de serviços de design no Brasil emergiu com a volta ao país do designer Alexandre Wollner, formado na *Hochschule für Gestaltung* – HfG (Escola Superior da Forma), em Ulm, na Alemanha, no final da década de 50. Em 1958, Wollner, juntamente com Geraldo de Barros, Rubens Martins e Walter Macedo, inauguraram seu escritório de design: – Forminform, que foi o escritório pioneiro em design no Brasil. Wollner também foi professor titular e coordenador do curso de comunicação visual da ESDI (LEON; POUGY; FUKUSHIMA, 2008 apud BAGATINI, 2010).

Embora Wollner não tivesse o diploma de "designer gráfico" reconhecido, ele ganhou permissão especial do Ministério da Educação para dar aulas em cursos superiores. Em 1957, recentemente formado pela escola de Ulm, fundou a primeira escola de design no Brasil, a Escola Superior de Desenho Industrial do Rio de Janeiro (ESDI). Wollner e o designer Bergmiller elaboraram todo o currículo da escola, que foi projetada no modelo de Ulm, porém seu currículo foi adaptado à realidade do Brasil.

Atualmente, o Forminform possui uma carteira de clientes reconhecidos no

mercado pela sua qualidade e inovação de produtos e serviços, tais como: Eucatex, Itaú, Klabin, Hering. Para Wollner, em seu escritório não existe um método adequado para que seus projetos sejam reconhecidos como inovadores. Ele cita que o que existe é um processo criativo, seguindo algumas etapas importantes do problema à solução.

Sendo assim, percebe-se que a escolha de prestação de serviços de design externa, através de escritórios de design terceirizados, gera vantagens para as empresas contratantes, diminuindo os riscos envolvidos em um projeto de design. E, de acordo com Borja de Mozota (2003), os serviços de design externo podem:

- a) facilitar a integração dos mais altos níveis hierárquicos da empresa pelo próprio processo de contratação de terceiros, uma vez que este tipo de relação, ao contrário da relação de alguns setores de design internos às empresas, diminui as "distâncias" com a alta direção da organização;
- b) possuir maior flexibilidade no projeto, uma vez que se podem contratar diferentes especialidades de prestadores de serviços em design;
- c) ter uma supervisão para o projeto normalmente já realizada pelo escritório que presta serviço, e o controle dos custos do projeto, pois os valores podem ser tratados em um período anterior à contratação dos serviços.

Através da Figura 3, observa-se a complexidade de informações, vantagens e desvantagens que se faz necessária a presença de um designer, ou uma profissional com conhecimentos aprofundados sobre design.

Figura 3 – Comparativo das vantagens e desvantagens de ter um design externo à empresa



Fonte: Von Stamm (1993 apud BORJA DE MOZOTA, 2003, p. 190) adaptada pela autora

2.3 Métodos de Design

Estudos na área de design vêm se dedicando ao tema da metodologia de projeto, seja propondo novos enfoques, novos métodos, seja analisando e refletindo sobre as metodologias já propostas.

Conforme o Dicionário Aurélio, a palavra “método” vem do grego *methodos*, 'caminho para chegar a um fim', sendo alguns dos seus significados: caminho pelo qual se atinge um objetivo; programa que regula previamente uma série de operações que se devem realizar, apontando erros evitáveis em vista de um resultado determinado (esperado); modo de proceder, maneira de agir, meio (MÉTODO..., 2011).

Neste contexto, para entender melhor os a transição de métodos de design, é preciso remontar as suas origens, demonstradas na Figura 4.

Figura 4 – Métodos de Design

Fonte: Elaborada pela autora

O desenvolvimento da Metodologia do Design teve origem nos anos 60, especialmente na HfG Ulm. Alexander (1964) enumerou quatro argumentos para se armar o processo de projeto com uma metodologia própria:

- a) os problemas de projeto se tornaram muito complexos, para que sejam tratados de forma apenas intuitiva;
- b) a quantidade de informações necessárias para a resolução de problemas de projeto elevou-se de tal forma, que o designer por si só não as consegue coletar nem manipular;
- c) a quantidade de problemas de projeto aumentou rapidamente;
- d) a espécie de problemas de projeto, comparada a épocas anteriores, vem se modificando em um ritmo acelerado, de forma que se torna cada vez mais raro poder-se valer de experiências anteriores.

Cabe ressaltar que a HfG Ulm é considerada uma escola vanguardista no ensino de design e sua estrutura curricular foi reproduzida e disseminada por diversos países, inclusive pelas escolas brasileiras.

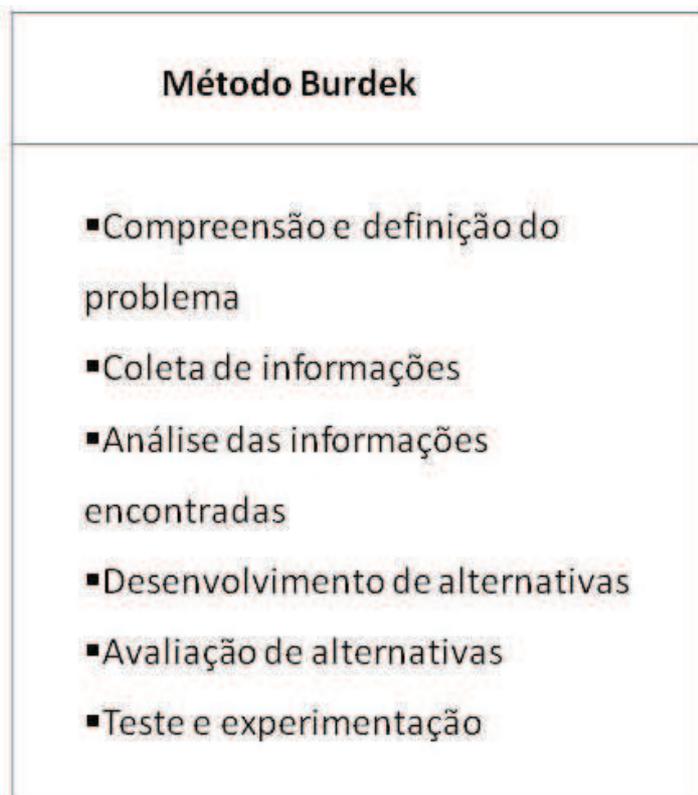
Desta forma, era necessário que os designers se esforçassem para integrar métodos científicos nos processos de projeto, de forma a serem aceitos pela indústria como sérios parceiros de diálogo. Particularmente, a UfG Ulm teve papel importante neste processo (BÜRDEK, 2006, p. 226).

Nesse contexto, segundo Bonsiepe (1983), na década de 60 registrou-se o auge da metodologia projetual, quando interesses anglo-saxões e teutônicos se voltaram para esse campo, até então pouco explorado. Esse processo culminou com a academização da metodologia, institucionalizada como disciplina universitária.

Alexander (1964) ficou conhecido como um dos pais da metodologia do design. Cita que existia uma problemática entre a forma e o contexto, cujo foco era dividir os problemas de forma dedutiva e atender aos subproblemas com soluções alternativas, ou seja, "de fora para dentro".

Os primeiros métodos de design eram chamados de Sistemas de Primeira Geração (BÜRDEK, 2006), conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Método Burdek



Fonte: Adaptado pela autora

O método de Bürdek compreende os métodos utilizados na década de 70. Ele procurou estabelecer regras básicas para a sua metodologia, porém afirma que

o repertório metodológico a ser utilizado é dependente da complexidade do problema. Existe a necessidade de saber em que casos se deve aplicar e deve ser seguido de um treinamento em método de projeto (BÜRDEK, 2006).

Esse método enfatiza o processo de design com um sistema de processamento de informações. Ele é caracterizado por várias possibilidades de realimentação que ilustram o quão distante fica o processo de projeto do modelo linear (BÜRDEK, 2006).

Porém, no final dos anos 70 iniciou-se uma nova orientação nas metodologias de design, com uma mudança de paradigma; trabalhando de forma mais indutiva (KUHN, 1969), questionava para que público este projeto devesse ser colocado no mercado, ou seja, funcionava de "dentro para fora".

- Bruno Munari

Segundo Munari (1998), quando é proposto um problema para o designer, ele não deve ir imediatamente à procura de uma ideia geral que logo resolva, porque este é o método artístico-romântico de arranjar soluções. A primeira coisa que o designer deve fazer, é definir o problema como um todo: "Muitos designers pensam que os problemas foram suficientemente definidos pelos seus clientes, mas isso na maior parte das vezes é insuficiente", diz Archer (1967 apud MUNARI, 1998, p. 29). É necessário, portanto, começar pela definição do problema, que servirá também para definir os limites dentro dos quais o projetista deverá trabalhar.

Uma vez definido o problema, pode parecer que basta ter uma boa ideia para resolvê-lo automaticamente. Para Munari (1998), é necessário também definir o tipo de solução que se quer atingir, ou uma solução provisória ou uma solução definitiva, uma solução puramente comercial, uma solução que dure no tempo, uma solução tecnicamente sofisticada, ou uma solução simples e econômica. Conforme o autor, qualquer que seja o problema, pode-se dividi-lo em seus componentes. A solução final é, então, uma síntese de dados levantados ao longo de todo um processo que envolve fases distintas. Portanto, é a obra resultante de diversas áreas agregadas em torno do objetivo principal.

Nesse sentido, segundo Munari (1998), o esquema do método de projeto, demonstrado no Quadro 2, não é completo, não é único, e nem definitivo; o designer deverá estar sempre pronto a modificar seu pensamento diante das evidências objetivas. É dessa forma que todos podem dar contribuição criativa à estruturação

de um trabalho que procura, como se sabe, obter melhor resultado com o mínimo esforço.

Quadro 2 – Método Munari

Método Munari
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema ▪ Definição do problema ▪ Componentes do problema ▪ Coleta de dados (pesquisa de mercado, análise de tarefa, de posto de trabalho) ▪ Análise dos dados

Fonte: Munari (1998) adaptada pela autora

Munari (1998) defende uma metodologia para qualquer tipo de processo de design. Os passos de sua metodologia parecem vigentes até os dias de hoje. Também defende o fenômeno teórico que dizia que o processo de design está além de uma simples inspiração, mas, sim, é um trabalho cotidiano de um artista científico.

O processo parte do princípio cartesiano de decomposição dos problemas e análise das partes, o que se assemelha ao método proposto por Alexandre, na década de 60, para em um processo reconstruir o produto, sintetizando as soluções possíveis, e por fim chegar a uma solução através do experimento e verificação dos modelos (MUNARI, 1998).

Bomfim (1995), em seu modelo, define tipos de metodologias chamadas por ele de "métodos", como procedimentos lógicos auxiliares no desenvolvimento de projetos. As definições, segundo o próprio Bomfim (1995), foram baseadas em citações de John Christopher Jones.

Bomfim (1995) defende que a metodologia de design é a disciplina que se ocupa da aplicação dos métodos a problemas específicos e concretos, e segundo ele e demonstrado no Quadro 3, os métodos em design apresentam três grandes fases:

Quadro 3 – Três fases do método de design

Fases do método de design Fonte: Bomfim
<p>Fase1: <u>Analítica</u>: O problema é definido. Os requisitos do projeto são traçados. Pesquisas são realizadas, como o levantamento de informações sobre projetos concorrentes ou similares, perfil do usuário, materiais e tecnologia, etc. Os dados levantados são analisados e o conceito do projeto é gerado.</p> <p>Fase2: <u>Criativa</u>: Gerações de alternativas de projeto são desenvolvidas, selecionadas as melhores e depuradas até a seleção final da alternativa mais adequada à solução do projeto.</p> <p>Fase3: <u>Executiva</u>: O detalhamento do projeto é feito para a execução do produto. Acompanhamento da produção.</p> <p>Em cada uma destas fases apresentam-se ainda etapas e técnicas que podem variar de autor para autor, mas de maneira geral, estas três fases são recorrentes em diversos autores da área, como Bürdek e Munari.</p>

Fonte: Bomfim (1995) adaptado pela autora

- Método IDEO

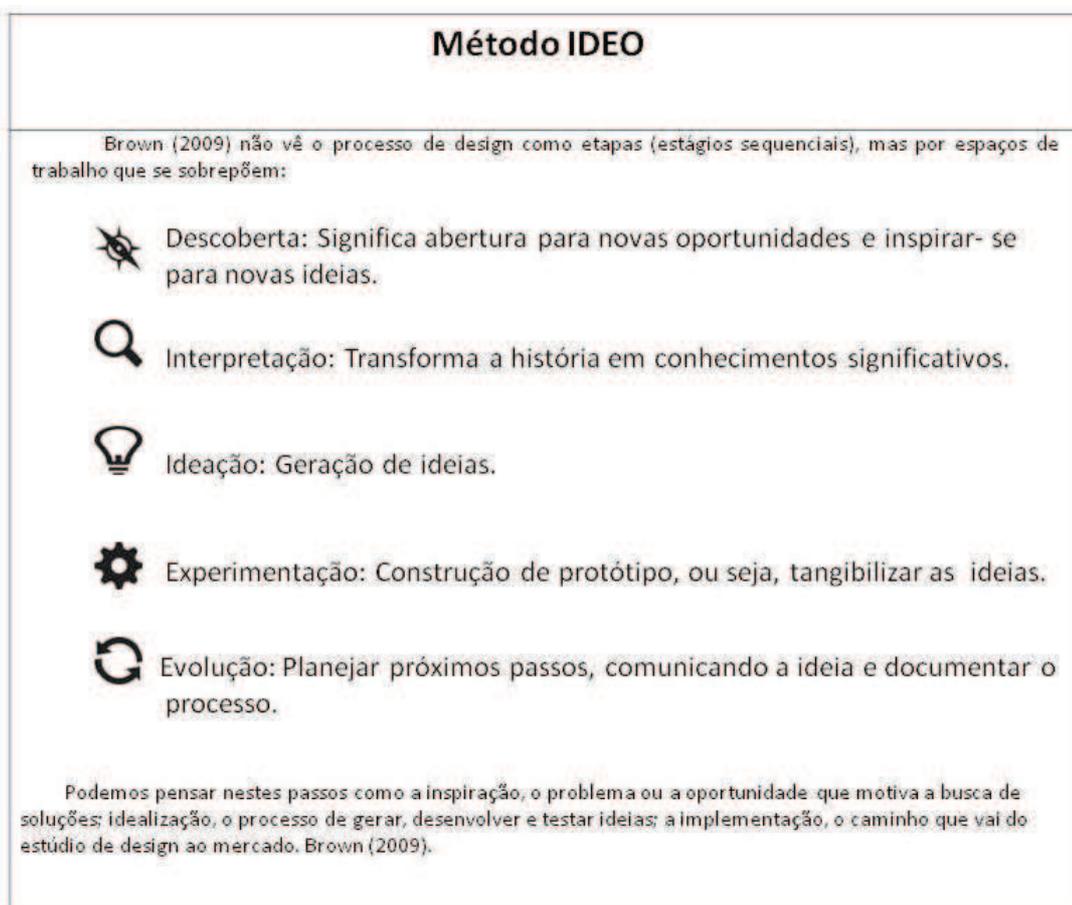
A IDEO¹ é uma empresa americana, especializada em inovação e consultoria, que projeta produtos, serviços, ambientes e experiências. Além disso, cada vez mais está envolvida em gestão e estrutura organizacional. Ela está sendo descrita neste estudo, por se tratar de uma referência em design e inovação nos dias atuais. O processo de design utilizado pela IDEO está baseado na abordagem do *Design Thinking*², que é alimentado por certas habilidades específicas (recursos) do design, algumas das quais estão particularmente bem adaptadas a agir estrategicamente.

No Quadro 4, estão as etapas do método que a IDEO utiliza em seus processos criativos:

¹ IDEO é uma organização internacional de design, inovação e consultoria, fundada em na Califórnia USA e que possui filiais em outras cidades do mundo, tais como São Francisco, Chicago, Nova York, Boston, Londres, Munique, Xangai, Cingapura, Mumbai, Seul e Tóquio.

² *Design Thinking*: é uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos dos designers para conciliar as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente exequível, através de uma estratégia de negócios que possa convertê-las em oportunidade de mercado e de valor para os clientes” (BROWN; KATZ, 2008, p. 3).

Quadro 4 – Método IDEO



Fonte: Moogride (2008) adaptada pela autora

O processo de criação da IDEO evidencia a melhor maneira de "transformar uma ideia em um produto" (SCHIMENES, 2008), nas seguintes fases:

I. Análise dos problemas: Em primeiro lugar, deve-se conhecer quais são os problemas com os quais se está lidando, para, depois de superados, gerar inovação. A melhor maneira de fazer é se colocar literalmente na 'pele do cliente'. Deve-se buscar saber os fatores envolvidos com o cliente. Porém, o cliente pode se apresentar em variadas formas. Logo, é preciso conhecer todos os fatores relacionados ao cliente.

Se o cliente for um paciente de hospital, o inovador se submete a condições semelhantes para desenvolver empatia verdadeira. O mesmo se dá em várias outras áreas.

II – *Brainstorming*

Após a análise dos problemas, que devem ser devidamente documentados, chega-se ao *brainstorming*, entre nós conhecido como 'tempestade de ideias' [...]. O *brainstorming* é uma ferramenta mundialmente reconhecida, porém muito mal utilizada. O fundamental de um verdadeiro *brainstorming* é dar vazão a ideias, nas suas mais variadas formas, pois de coisas absurdas, muitas vezes, podem surgir novas ideias. O cérebro é uma máquina de previsão do futuro e

constante aperfeiçoamento do presente.

[...]

III - Análise das Ideias

Este é um dos pontos-chave do processo de criação. Existem diversas maneiras de realizar a análise das ideias. Uma seria votar nas melhores ideias. Uma técnica utilizada pela equipe da IDEO é distribuir *post-its* para a equipe. A partir daí, eles passam a avaliar as ideias e colam os *post-its* nos papéis. Trata-se de uma forma democrática de avaliação, [pois todos os profissionais envolvidos no processo têm a possibilidade de expressar suas ideias].

IV – Prototipagem

Após a análise das ideias, estas devem ser ‘amarradas’ por meio de um protótipo. O protótipo é muito importante, pois permite a visualização das ideias. Através do protótipo, as ideias são materializadas. Nesta fase, [através de experimentos do protótipo construído, descobre-se quais ideias são boas ou ruins e quais ainda necessitam ser adaptadas]. O protótipo é um verdadeiro ‘*hedge*’, levando a grande economia de recursos na construção de novos produtos.

É fatal acreditar que os protótipos devem obrigatoriamente ser perfeitos. Sua única função é permitir uma visualização mais clara das ideias. Logo, não existe problema se os protótipos parecerem incipientes. Muitos dos protótipos criados pela IDEO parecem brinquedos inventados por crianças, porém chegam a economizar milhões e a ganhar muitos outros. Se for possível a construção de mais de um protótipo por equipes diferentes, é interessante que se faça isso.

V - Análise dos protótipos

Após a construção dos protótipos, estes devem ser apresentados pelos grupos construtores ao resto da equipe. Seria interessante que diretores e outras pessoas, como os clientes, participassem desta etapa para evitar problemas futuros. Todos devem analisar os problemas que a efetiva implementação do protótipo teria.

A identificação dos problemas enfrentados pelo protótipo reinicia o processo. Nesta fase, as ideias boas são incorporadas ao projeto, e as ruins, abortadas. O processo de criação se reinicia, seguindo um ciclo que busca o constante aperfeiçoamento de uma inovação (SCHIMENES, 2008).

Sendo assim, atualmente, o processo passa a ganhar centralidade no fazer design na perspectiva estratégica. Portanto, através desses exemplos acima, torna-se claro que a utilização de um método no processo criativo oportuniza seguir uma determinada ordem por meio da identificação das necessidades dos clientes, apoiando-se num pensamento estratégico que antecede o processo criativo, no intuito de garantir pertinência, adequação dos resultados e alcançar uma solução articulada, cujo resultado é uma estratégia.

2.4 Design Estratégico

O design estratégico é uma abordagem, um conceito, e possui uma metodologia de apoio à prática criativa. Atua na resolução de problemas ou nas questões que visam a um melhor resultado para a experiência dos usuários e

retorno para as empresas.

Conforme Teixeira (2005), o design estratégico é um novo conceito, que ultrapassa a questão estética e integra as competências oriundas do design na estratégia empresarial.

Zurlo (2010) define o design estratégico como:

Um sistema aberto que inclui diversos pontos de vista, modelos interpretativos articulados e várias perspectivas disciplinares. [...] O design estratégico é, portanto, um fenômeno complexo que se confronta com fenômenos complexos: tentar interpretá-lo significa não ceder a intenções simplificadoras. O objetivo que se propõe, portanto, não é tanto aquele de procurar uma chave de leitura única, mas de acolher, através da fenomenologia, a riqueza de expressões [...].

Assim, relacionar o design com estratégias justifica-se na medida em que o design converge com problemas de natureza complexa ou mal definida (CROSS, 1982), tais como problemas enfrentados pelos gestores, onde o designer não deveria aceitar o problema simplesmente, mas sim elaborar a configuração deste problema através da especulação das fronteiras que o cercam, trazendo para o projeto alguma contribuição crítica. Desse modo, ele passaria de executor para proponente de uma visão (MERONI, 2008; SERENA, 2009). Serena (2009) salienta, ainda, que a capacidade de gestão da complexidade própria do designer faz dele um profissional de ação estratégica.

Zurlo (2010) afirma:

[...] o design estratégico opera em âmbitos coletivos, suporta o agir estratégico graças às próprias capacidades e finaliza a própria operatividade na geração de um efeito de sentido, que é a dimensão de valor para alguém, concretizando este resultado em sistemas de oferta mais do que em soluções pontuais, um produto-serviço mais do que um simples produto, que é a representação visível da estratégia.

Com base nas afirmações anteriores, o design assume posição estratégica a partir de uma metodologia de projeto que explica e produz novos significados, articula diferentes saberes e conhecimentos, agregando valores ao contexto econômico das organizações numa cultura de projeto de inovação no design.

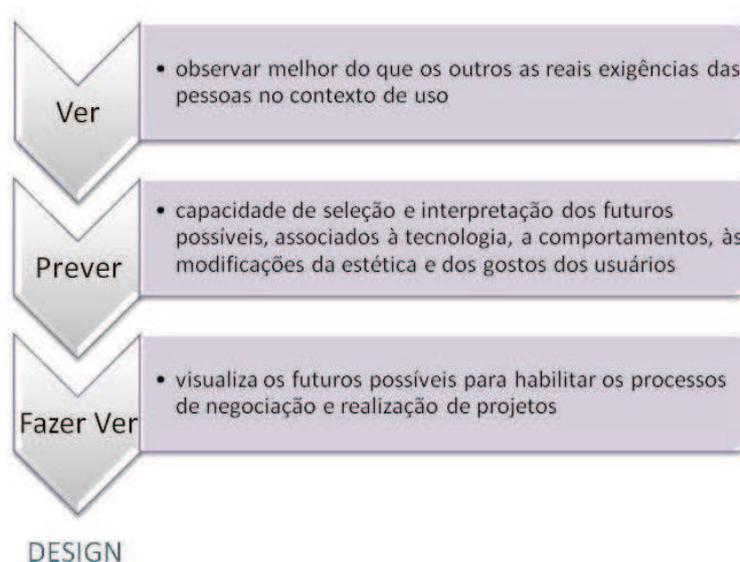
O design estratégico complementa o design como função, símbolo e forma, agregando valor e competitividade ao produto. Sendo assim, para se chegar a um conceito de design estratégico, consideram-se as dimensões presentes no sistema-produto: produto, serviço, comunicação, experiência.

Portanto, uma estratégia de design implica na abordagem de conceitos referentes à própria disciplina, tais como processos de design, metodologia de design e sistema-produto, ou seja, projetar um sistema que compõe o serviço, a experiência e a comunicação de um produto.

2.4.1 As Capacidades e o Design Estratégico – Ver, Prever e Fazer Ver

O designer possui um sistema de capacidades que diz respeito a diversas áreas do projeto. Para melhor compreensão desse sistema de capacidades, Zurlo (2010) apresenta três qualidades do design que podem apoiar o desenvolvimento da inovação em uma organização, conforme demonstrado na Figura 5, são elas: a capacidade de ver, a capacidade de prever e a de fazer ver.

Figura 5 – Capacidades do Design Estratégico



Fonte: Zurlo (2010) adaptada pela autora

A capacidade de ver é maneira de observar fenômenos muito além da superfície visível; é o ato criativo, ou seja, observar melhor as reais exigências das pessoas no contexto de uso. Saber ver consiste em captar as necessidades tácitas e veladas de pessoas e, muitas vezes, transformá-las em oportunidades de inovação.

A capacidade de prever está fortemente correlacionada à de ver. Trata-se de uma capacidade de seleção e interpretação dos futuros possíveis, onde o designer é capaz de criar um cenário a partir de um ambiente em que imagina lidar com potenciais produtos e serviços.

Já fazer ver é a capacidade de visualizar os futuros possíveis, o que “apoia o agir estratégico, pois torna visível o campo das possibilidades sendo um potente instrumento de aceleração do processo de tomada de decisão” (ZURLO, 2010, p. 9).

Em síntese, a capacidade de ver significa observar melhor do que os outros as reais exigências das pessoas no contexto de uso. Prever é uma capacidade de seleção e interpretação dos futuros possíveis, associados à tecnologia, a comportamentos, às modificações da estética e dos gostos dos usuários. E, finalmente, o fazer ver visualiza os futuros possíveis para habilitar os processos de negociação e realização de projetos.

2.4.2 Metodologia do Design Estratégico

Até os anos 90, os métodos de design estavam relacionados somente a atividades projetuais, ocasionalmente eram utilizados como referência os fatores objetivos inerentes ao projeto, dentre os quais se destacam a delimitação do mercado e do consumidor, o *briefing*, o custo e o preço do produto, materiais a serem utilizados, ergonomia, viabilidade da produção.

Munari (1998) ressalta a importância de um método de design que facilite a resolução de problemas de projeto, para, como consequência, se atingir um bom resultado. O autor cita que no campo de design não se pode projetar sem um método; que não se pode ir procurando uma solução sem antes perguntar sobre o que já foi feito de semelhante ao que se quer projetar e sem se saber que materiais utilizar.

Para Bonsiepe (1983), o desenho industrial é uma atividade projetual, responsável pela determinação das características funcionais, estruturais e estético-formais de um produto, ou sistemas de produtos, para a sua fabricação em série. É parte integrante de uma atividade mais ampla denominada de desenvolvimento de produtos. Suas maiores contribuições estão na melhoria da qualidade de uso e da qualidade estética de um produto, compatibilizando exigências técnico-funcionais com restrições de ordem técnico-econômicas.

Já Deserti (2007) referiu-se à metodologia de projeto como um conjunto de atividades interligadas, sistematizado em cinco fases:

- a) a observação da realidade;

- b) a construção de modelos que sintetizam de modo simplificado a realidade;
- c) a manipulação dos modelos para obter a simulação do resultado pesquisado;
- d) a avaliação dos prós e contras no processo simulado;
- e) a transformação do processo simulado em realidade.

As primeiras duas fases são atribuídas à categoria de pesquisa pré-projetual ou análise do problema. A terceira fase é definida como projeção, e a quarta é a que requer uma decisão quanto ao mérito da oportunidade de ativar investimentos de pré-produção e produção ou continuar a pesquisa.

Conforme as definições acima, a metodologia de projeto de design consiste em um complexo conjunto de atividades do início até o fim do processo, período em que as formas e funções do produto passam a ser o ponto de partida – e não o fim do projeto.

O metaprojeto se destaca como um modelo que auxilia o projeto, e atua principalmente nas fases iniciais do projeto de design, observando a realidade existente e projetando cenários futuros.

2.4.3 Metaprojeto como Instrumento de Inovação

Podemos representar o processo de inovação por meio do design, onde o mesmo está subdividido em duas fases distintas, o “Projeto”, e o menos conhecido, que se denomina de “Metaprojeto”.

Celaschi (2007) define metaprojeto como o modo pelo qual se organizam os fatores que concorrem para obter um resultado, pré-figurando o processo e estimulando os efeitos que podem se produzir, para melhor enfrentar e prever dificuldades e problemas.

Segundo Moraes (2010), a proposta do metaprojeto nasce de uma necessidade de uma plataforma de conhecimentos que sustente e oriente as atividades de design em um cenário fluido e em constante mutação, ou seja, o metaprojeto se apresenta como uma alternativa posta ao design, contrapondo os limites da metodologia tradicional, ao se colocar como etapa prévia de reflexão e suporte ao desenvolvimento do projeto em um cenário mutante e dinâmico.

Nesse contexto, Celaschi (2007) divide o metaprojeto em duas fases distintas,

mas interligadas. Atribui o metaprojeto às fases de observação da realidade e de modelação sintética da realidade observada, momentos que se antecipam ao projeto, ou seja, trata-se de uma etapa de transformação da realidade e que contém o esforço do designer em analisar e conhecer o campo problemático no qual deve atuar.

Moraes (2010, p. 20) cita que a “metodologia do design representada pelo ‘metaprojeto’ é uma antecipação do projeto, é nessa representação de processo que ocorre a etapa metaprojetual”; esta etapa não objetiva a formulação de ideias concretas e precisas, e, sim, a de um espaço altamente dinâmico e em constante mutação que caracteriza a complexidade tanto do ato de projetar como da sociedade contemporânea.

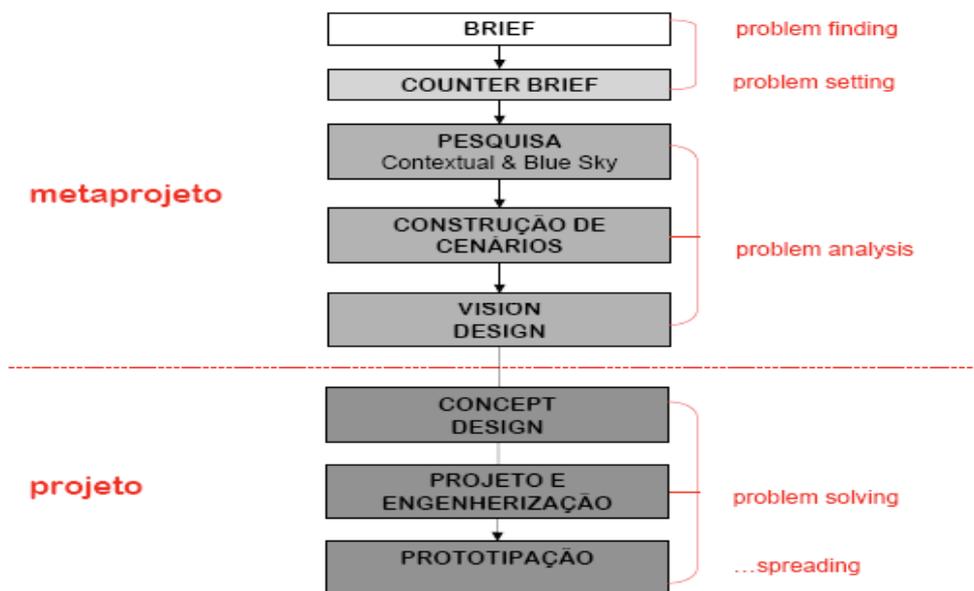
Segundo Celaschi (2007a) e Deserti (2007) e Zurlo (2010), este novo modelo (Figura 6) possui um foco estratégico, proporciona uma visão da inovação por meio do design com um detalhamento de projeto bastante específico, utilizando-se do “metaprojeto” como fase inicial que busca resultados com ênfase menor em desenvolvimento tecnológico e maior no significado dos bens e serviços.

Sendo assim, Moraes (2010) define o metaprojeto como uma alternativa posta ao design pelo fato de contrapor os limites da metodologia convencional, ao se colocar como etapa prévia de reflexão e suporte ao desenvolvimento do projeto em um cenário mutante e complexo. A metaprojeção é uma ação complexa e concentra-se essencialmente em três áreas (CELASCHI, 2007a; DESERTI, 2007):

- a) a empresa: informações relativas ao tipo de produto, portfólio, extensão de mercado no qual atua, clientes, processos internos e fornecedores;
- b) a concorrência: empresas que operam nos mesmos mercados; sua dimensão, natureza, qualidade, nível de competição; mercados não abrangidos pela empresa, mas que apresentam potencial para tanto;
- c) o modelo mental: motivações da empresa para inovar, cultura organizacional, decisões, capacidade de aprendizagem, cultura contextual em que a empresa está inserida.

Das três áreas citadas acima, o modelo mental recebe destaque dentre essas ações, pois o design estratégico prevê uma inovação que exige maior envolvimento por parte das pessoas-chave, ou seja, das pessoas que a caracterizam (CELASCHI, 2007a; DESERTI, 2007).

Figura 6 – Fases do metaprojeto de design

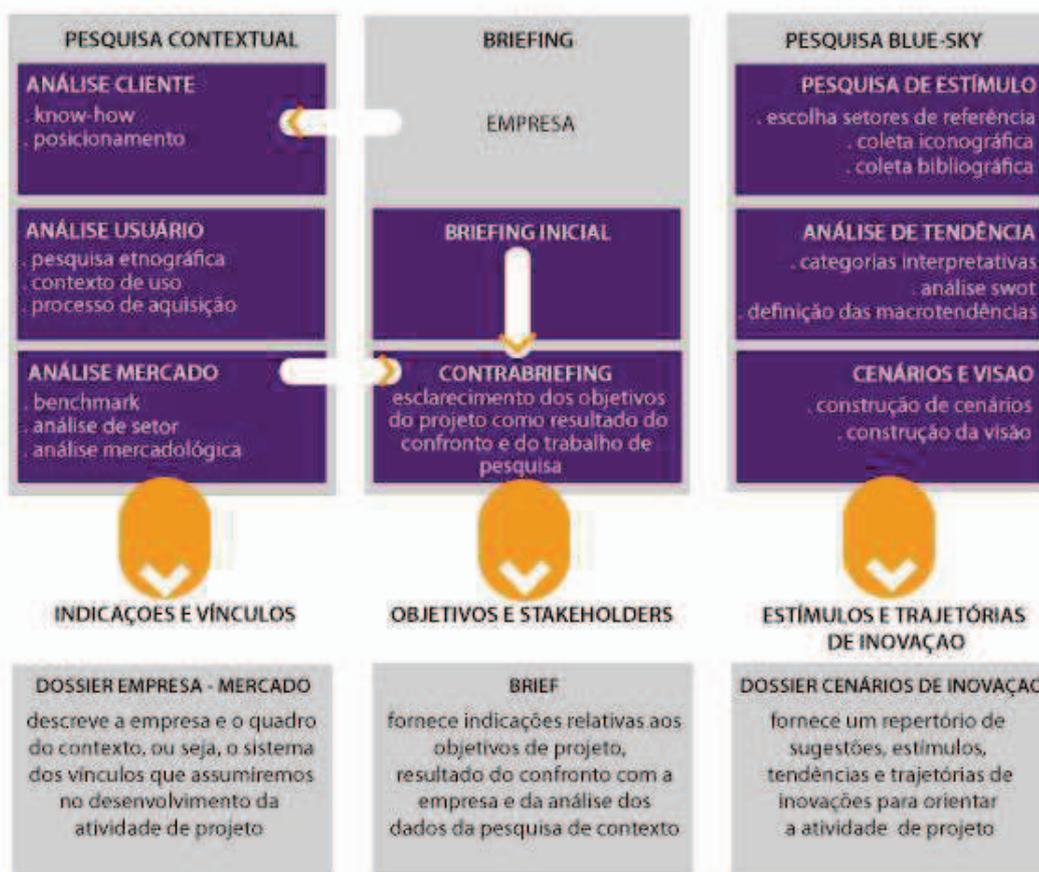


Fonte: Celaschi (2007a) e Deserti (2007)

Para melhor compreensão do conceito de metaprojeto, como uma metodologia de projeto do design estratégico, é importante observar a Figura 6, que mostra as fases do metaprojeto de design. É possível observar que o projeto tem sua base no metaprojeto; as etapas de pesquisa, análise, síntese e desenvolvimento evoluem de forma contínua e cada vez mais abrangente. As fases do metaprojeto estão constituídas em dois momentos; o primeiro compreende a definição do *briefing*, o qual poderá ser contraposto dialogando com o *contrabriefing*, e embasa o segundo momento, que é o da pesquisa contextual, que inclui pesquisas mercadológicas, usuários e clientes, juntamente com a pesquisa *Blue Sky*.

Esta é uma das flexibilizações proporcionadas pelo metaprojeto em design, criando um espaço de reflexão do *briefing*.

Figura 7 – Esquema sistêmico do desenvolvimento do processo metaprojetual



Fonte: Celaschi (2007a) e Deserti (2007).

Sendo assim, ao observarmos no esquema sistêmico do desenvolvimento do processo projetual (Figura 7), podemos notar que as fases do metaprojeto estão divididas em duas macroáreas, ou seja, a primeira macroárea consiste na pesquisa contextual. Essa pesquisa foca nos estudos a respeito dos contextos do projeto. E a segunda macroárea compreende a pesquisa *blue sky*, cujo foco é se desvencilhar dos contextos. Segundo Scaletsky e Parode (2008), a dificuldade de estruturação das imagens para uma pesquisa *blue sky* é a construção de uma lógica entre o contexto do problema e os conhecimentos. Os próximos momentos do processo metaprojetual são considerados "pesquisa não contextual", que toma o *contrabriefing* como ponto de partida, ou seja, no quarto e quinto momentos são construídos os cenários e o delineamento da visão de projeto.

Referindo-se ainda às duas macroáreas da pesquisa metaprojetual, podemos determinar que a pesquisa contextual é uma pesquisa em que as ações são voltadas à busca de informações referentes ao ambiente (recursos disponíveis, empresa de referência, tipologia de produto, mercado, análise de concorrência e o modelo de cadeia de valor), visando direcionar as escolhas que devem ser feitas na fase do projeto. É a macroárea que compreende o conjunto de ações e pesquisas que visam compreender os contextos internos e externos do projeto. As informações resultam na elaboração de um "dossiê empresa-mercado".

Já a pesquisa *blue sky* é uma pesquisa de estímulos de imagens e referências que descobre novos caminhos não focados no contexto do projeto. A pesquisa *blue sky* poderá ser encontrada em diversas áreas de atividades. Ela obtém indicativos do que poderão ser cenários para a construção de respostas a um problema de design (SCALETSKY; PARODE, 2008), sendo assim, trata-se de uma pesquisa mais aberta, que prima pela maior variedade de pensamentos e visões ligados ao tema.

Para Celaschi (2007a), a pesquisa *blue sky*, ao contrário das pesquisas contextuais, busca, organizadamente, direções e oportunidades que não mantenham um vínculo de dependência em relação ao problema, através, essencialmente, de imagens visuais que favoreçam ideias em direção à inovação. Assim, ferramentas como a pesquisa *blue sky* representam a possibilidade de compartilhar um conhecimento de difícil construção a partir de processos analítico-dedutivos.

Nesse sentido, podemos observar que a pesquisa contextual direciona os estudos a respeito do contexto do projeto, enquanto que a pesquisa *blue sky* tenta se desvincular do contexto, explora novos caminhos para o projeto, ampliando as possibilidades de soluções inovadoras.

Assim, o metaprojeto se concretiza pela formatação e prospecção teórica que antecede a fase projetual, ao se elaborar um ou mais cenários por meio de novas propostas conceituais, destinadas ao novo produto e/ou aos serviços já existentes.

Quando falamos de inovar através da metodologia de design, a inovação tem papel dominante nessa relação, como um dos meios geradores de aumento de competitividade nas organizações. Nesse sentido, a aplicação do design pode significar uma estratégia empresarial para criar diferenciais no mercado, ampliar sua liderança com relação aos concorrentes e ampliar o valor da marca.

Portanto, para que a metodologia do design estratégico amplie as

possibilidades de soluções inovadoras, devemos considerar as dimensões presentes no sistema-produto. Celaschi (2007a) afirma que, para chegarmos até o conceito de design estratégico, devemos considerar as dimensões presentes no sistema-produto, ou seja, projetar o produto, serviço, comunicação e a experiência.

2.4.4 Sistema-Produto

Para complementar o entendimento da metodologia de design, ou estratégia de design através do metaprojeto, é pertinente compreendermos o conceito de sistema-produto, conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8 – Sistema-Produto



Fonte: Celaschi (2007a) adaptada pela autora

O conceito de “sistema-produto” é de relevância para a compreensão de design estratégico, é a noção estratégica do design para as organizações; sua relação com a inovação; análise do ambiente externo para apoio às decisões; foco não só no produto, mas nos serviços e na comunicação; importância de toda a cadeia de valor, da concepção à distribuição; e dimensão de processo e seu impacto na organização (SHETH; VERMA; GOMADAN, 2006).

Para Celaschi (2007a, p. 18),

Um sistema-produto é a integração entre os bens concretos, os serviços e as experiências – ou seja, o conjunto orgânico e coerente dos vários meios de comunicação de massa (produto, serviço, comunicação) com os quais a empresa constrói a própria identidade e o seu posicionamento no mercado.

Meroni (2008) complementa que o sistema-produto é o processo que pode fornecer às empresas identidade e diferenciação diante do mercado e dos concorrentes, e essa diferenciação surge a partir da combinação entre produtos, serviços e comunicação, e a mudança dos comportamentos sociais, pois, conforme o autor, estes são os fatores-chave que orientam o sistema-produto rumo a uma distinção da identidade das empresas.

Segundo Celaschi (2007a, p. 21),

A concorrência de mercado e a elevada industrialização do sistema produtivo têm tornado necessária a proliferação de adeptos à definição da forma que passou a evoluir gradualmente: do estudo e da pesquisa da forma tangível e superficial dos bens ..., até a situação moderna na qual para a forma da mercadoria se entende um sistema de fatores tangíveis e intangíveis que caracterizam todo o complexo de ações envolvidas na troca do mercado.

Já a definição de sistema-produto segundo Tanure et al. (2006) é:

Um sistema-produto-serviço pode ser definido como um resultado de uma inovação estratégica, deslocando o foco do ato de projetar e de vender produtos físicos, somente, a fim de vender um sistema de produtos e os serviços que conjuntamente são capazes de cumprir demandas específicas ao cliente, ainda, tem-se 'satisfação' como valor ao invés da propriedade física individual dos produtos.

Talure et al. (2006) ainda descreve a estratégia de soluções do sistema-produto como uma ferramenta do design estratégico e que implica em alguns ganhos para os produtores/fornecedores, usuários e meio ambiente:

- a) valor agregado ao ciclo de vida através do fornecimento de serviços adicionais para garantir a funcionalidade e durabilidade do produto;
- b) melhoria nos resultados finais para os clientes, já que o fornecedor mantém propriedade sobre os produtos, entregando, apenas, os serviços contratados;
- c) serviços que possibilitem plataformas para os consumidores, oferecendo subsídios como produtos, ferramentas, oportunidades que permitem ao consumidor alcançar os resultados pretendidos, pelo tempo em que o usuário utilizou o equipamento.

Nesse contexto, o design estratégico está diretamente relacionado à inovação, pois complementa o design como função, símbolo e forma, agregando valor e competitividade ao produto. Assim, para desenvolver processos apoiados no

design estratégico nas organizações, a utilização do metaprojeto compreende adequar a estratégia a um sistema-produto, ou seja, projetar não somente o produto, projetar o serviço, a experiência e a comunicação do mesmo, construindo sua própria identidade.

Portanto, os conceitos citados por Celaschi (2007a), Meroni (2008) e Talure et al. (2006) deixam claro que o sistema-produto é uma ferramenta do design estratégico, que, desmembrado em produto, serviço e comunicação, busca fornecer ao consumidor e às empresas algo a mais do que simplesmente a posse de um produto tangível, fornecendo inovação e satisfação aos empresários e aos usuários.

2.5 Inovação

Cada vez mais, a inovação assume papel de destaque no contexto da economia contemporânea, atuando como a verdadeira força motriz das dinâmicas do mercado. Assim, “a capacidade de substituir produtos por versões mais modernas” (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 25) torna-se um fator estratégico dentro das organizações, na medida em que se busca alcançar vantagens competitivas por meio da oferta constante de novidades para o consumo.

Inovação significa novidade ou renovação. A palavra deriva do termo latino *innovation* e se refere a uma nova ideia, método ou objeto que pouco se parece com aqueles criados a partir de padrões anteriores. Hoje, a palavra inovação é mais usada no contexto das ideias e das invenções. Existem muitas maneiras de definir inovação; entre elas, se destaca aquela que a define como qualquer ideia ou produto percebido como novo pelo consumidor potencial (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

No entanto, apesar de a palavra “inovação” ser amplamente utilizada, em muitos casos, sua definição aparece de forma equivocada, sendo traduzida como sinônimo de invenção. Assim, cabe destacar que, em seu sentido mais amplo, “ ‘inovação’ vem do termo latino *innovare*, que significa ‘inovar’, ‘fazer algo novo’ ” (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 86).

Todavia, o precursor na distinção dos conceitos de inovação e invenção foi o economista Schumpeter (1938): em sua opinião, e ao contrário do que pregavam economistas anteriores, esses conceitos não devem ser confundidos. A distinção entre inovação e invenção baseia-se no impacto econômico decorrente da introdução no mercado.

A inovação é uma questão emergente e essencial no novo cenário que se apresenta no mundo dos negócios. Esse conceito trata da questão voltada à criação de valor e à implementação da eficiência no crescimento dos negócios. Sem inovação, o mercado tende a permanecer estagnado pela falta de valor agregado ao produto. Novos produtos, novos serviços e novas maneiras de fazer negócios são o mote da evolução empresarial.

Dessa forma, a inovação deve ser compreendida como o processo que objetiva transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las amplamente em prática. Engel, Blackwell e Miniard (2000) salientam que a inovação é o ato ou efeito de inovar, ou seja, o ato de tornar algo novo, renovar ou introduzir uma novidade.

Dosi (1988) argumenta que o processo de inovação pode ser entendido como a busca e descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas organizacionais.

Em geral, as novas empresas com grande potencial de crescimento são as que mais inovam, forçando assim as organizações já estabelecidas no mercado há mais tempo a se tornarem também inovadoras.

2.5.1 Inovação nos Processos de Design

As relações entre o designer e o objeto desenhado se denominam processo de design. Todo processo de design é tanto um processo criativo como um processo de solução de problemas (LÖBACH, 2001).

A introdução do design nos processos de inovação, conforme demonstrado na Figura 9, representa um novo caminho para a inovação através da inserção de diferentes atores de distintas formações, cujo resultado concebe um novo significado, isto é, um novo posicionamento estratégico nas organizações.

Figura 9 – Introdução do design nos processos de inovação



Fonte: Franzato (2011) adaptada pela autora

Podemos determinar que um processo de design é um conjunto de operações necessárias, dispostas em ordem lógica, que nos leva de forma confiável e segura à solução de um problema (MUNARI, 1998), cujo objetivo é o de atingir o melhor resultado com o menor esforço.

Para Munari (1998), o processo de projeto do design não é absoluto, nem definitivo, poderá ser modificado caso sejam encontrados outros valores objetivos, que melhorem o processo. E isso tem a ver com a criatividade do projetista, que, ao aplicar o método, entre o problema e a solução pode descobrir algo que melhore. Porém, segundo Munari (1998), deve-se fazer muitos esforços para compreender que certas coisas são feitas antes e outras depois.

Deserti (2007) destaca que não é possível desenvolver um processo de inovação no interior da empresa sem se criar uma estrutura capaz de compreender e seguir as fases do processo. Para tanto, faz-se necessário enraizar o design dentro da própria cultura da organização.

Deserti (2007) observa que, para que a empresa realmente integre o design à sua estrutura, sua interferência não deve restringir-se apenas ao desenvolvimento

de produtos, mas deve ser ampliada para a construção de um processo maior que desenvolva uma trajetória de inovação dentro da organização.

Nesse sentido, segundo Borba ([201-]), o processo de design pressupõe uma mudança de pensamento relacionada à percepção da importância não apenas do objeto, mas do processo de agregação de valor existente em qualquer produto ou serviço. Pensar usando o ponto de vista do design estratégico pode ser considerado um facilitador do processo de mudança nas organizações.

Então, pode-se dizer que o design potencializa a capacidade de inovação na medida em que deixa de ver o problema apenas de forma específica e passa a compreender toda uma realidade capaz de orientar o processo de inovação.

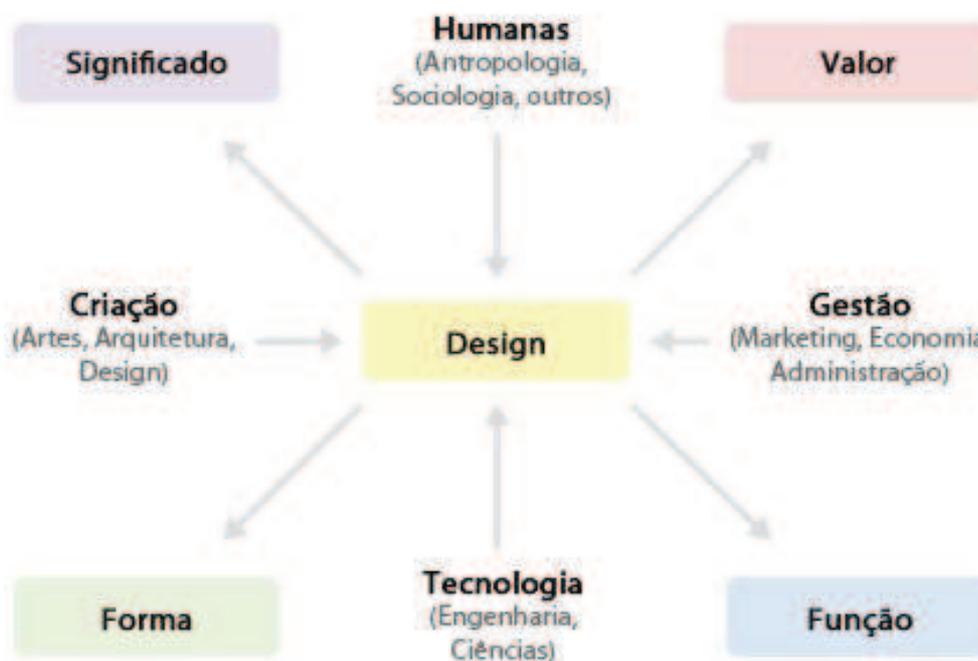
2.5.2 Inovação Dirigida pelo Design

Celaschi (2007b) referencia que as empresas desenvolvem um processo de inovar um produto quando são forçadas pelo mercado: se os ganhos estão crescendo, não há razão para mudar o caminho; se a empresa estiver em crise, no entanto, talvez não haja recursos para fazer uma inovação.

Celaschi (2007b) afirma que a inovação deveria ser uma atividade normal, constituindo um objetivo constante na vida da empresa, mas a inovação é utilizada como uma exceção, atípica e descontínua. Este é um dos principais problemas que a inovação tem que enfrentar.

Nessa perspectiva, Verganti (2009) evidenciam a possibilidade de uma “inovação dirigida pelo design”, denominada "*design-driven innovation*", baseada na capacidade do designer de se tornar agente das organizações na sociedade e de trocar, por conta delas, tecnologias, significados e linguagens (VERGANTI, 2009), mas também *know-how* (CAUTELA; ZURLO, 2006, p. 151).

Figura 10 – Representação da centralidade do papel investido no design através da cultura de projeto



Fonte: Galisai, Borba e Giorgi (2008, p. 2704) adaptada pela autora

Assim, em uma cultura de projeto naturalmente voltada à inovação, o design demonstra sua capacidade de interferir favoravelmente durante todo o processo de criação de um produto ou serviço. Significa dizer que o *design-driven* surge como uma alternativa pertinente aos processos de inovação e posiciona o design como peça estratégica dentro da organização, agindo de forma direta no gerenciamento dos projetos (CELASCHI, 2007b). Na perspectiva de Cicmil et al. (2006), o conceito de *design-driven* sugere que os processos dirigidos pelo design são uma nova alternativa para o gerenciamento de projetos, ampliando o olhar da gestão para a criação de contextos favoráveis à criatividade e, conseqüentemente, à inovação.

A ideia de inovação dirigida pelo design deve ser compreendida não apenas como um processo ligado ao produto final, mas como uma ferramenta que detém a capacidade de transformar elementos da cultura da empresa de forma contínua, ou seja, a inovação dirigida pelo design deve fazer parte da cultura de projeto das empresas.

Observando a Figura 10, percebe-se que a palavra “design”, no espaço por ela significado, se torna a praça de encontro de dois eixos principais, a saber, arte/técnica e, economia/ciências humanas um lugar de reunião que melhor se demonstra através da definição de cultura de projeto, que acolhe, absorve,

sintetiza, visualiza e comunica os conhecimentos em torno dos eixos.

Segundo Celaschi (2007b), o design, por meio da cultura do projeto³ representa uma peça-chave na atual dinâmica do mercado, uma vez que pode contribuir, significativamente, durante todo o processo de criação, seja de forma funcional (dentro de um processo comandado por outras áreas), seja orientando todo o processo.

Nessa perspectiva, a cultura de projeto colabora para não restringir o olhar do design ao *problem solving* (ou seja, a síntese formal do problema para alcançar os objetivos dados, dentro de condições pré-determinadas pelo projeto), estendendo o olhar para resolver questões do *problem finding* (busca de direções e orientações para a inovação), como do *problem setting* (clareza dos problemas e subproblemas antes de agir modificando a realidade) (CELASCHI, 2007b). Dessa forma, pode-se dizer que o design potencializa a capacidade de inovação e passa a compreender toda uma realidade que é capaz de orientar o processo de inovação.

Para demonstrar como, através da cultura de projeto, é possível não restringir o design apenas à solução de problemas (apesar da sua importância), mas ampliar a sua atuação às etapas do *problem finding* e *problem setting*, é importante observar o Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Principais fases do processo de inovação orientada pelo design

Fase	Objetivo	Ações
Problem finding	Orientar a pesquisa e isolar os problemas para examiná-los de modo prioritário.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento e observação da realidade • Experimentação de estímulos • Interpretação dos dados levantados e avaliação sobre o interesse para o aprofundamento projetual
Problem setting	Estruturar o conhecimento em relação ao problema, produzindo uma síntese de informações para o projeto.	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha a qualidade das fontes • Coleta e análise de dados • Organização dos dados • Cruzamento e integração dos dados • Realização de instrumento de síntese e esquematização dos dados
Problem solving	Concretizar a solução do problema através dos dados fornecidos pela etapa anterior em um período determinado, atualizando os recursos disponíveis de forma coerente.	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing e contrabriefing • Projetação • Avaliação dos êxitos • Cronograma do desenvolvimento • Projetação final • Desenvolvimento de modelo e protótipo • Produção
Spreading	Propor a solução ao mercado, valorizando e promovendo o negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção do produto no mercado • Comunicação • Propaganda • Marketing

Fonte: Celaschi (2007a) e Deserti (2007) adaptada pela autora

Assim, o design, por meio de uma cultura de projeto, aparece como uma alternativa importante, porque sua capacidade dialógica e de conciliação de diferentes conhecimentos mostra-se bastante pertinente ao andamento do processo. Ao mesmo tempo, seu foco diferenciado sobre o problema de projeto permite que o desenvolvimento de novos produtos adquira maior grau de inovação.

Nesse contexto, Verganti (2009) apresentam o conceito de inovação dirigida pelo design, de inovar radicalmente por meio dos significados, utilizando-se de intérpretes na relação entre a empresa e o usuário. Tendo a premissa de inovação de significado, como uma área de oportunidade, onde as empresas podem inovar mais frequentemente.

Segundo Verganti (2008), as empresas que realizam inovações em *design-driven innovation* são capazes de detectar, atrair e interagir com os principais intérpretes e trabalham melhor do que seus concorrentes. Trata-se de uma estratégia, de um processo que vai para além dos clientes: o direcionamento é para os "intérpretes" – como cientistas, clientes, fornecedores, intermediários, designers, artistas – que compreendem profundamente os mercados em que trabalham.

Todavia, faz-se necessária uma gestão eficiente dos processos de projeto, como também a adoção de práticas favoráveis à troca de conhecimentos entre os membros da equipe. Assim, destaca-se que, em um contexto de mercado em constante transformação e no qual o desenvolvimento de processos de design assume papel estratégico, o design surge como uma alternativa eficiente para a gestão do projeto, na medida em que possui a capacidade de conceber atmosferas criativas. Isso ocorre em razão da visão diferenciada que os designers têm do problema e, ao mesmo tempo, pela orquestração dos diferentes conhecimentos que, juntos, trabalham para potencializar o grau de inovação do produto ou serviço.

2.5.3 Gerenciamentos de Processos de Design Direcionados À Inovação

Pode-se descrever a Gestão do Design como a atividade estratégica integrada pelos designers, ou grupos de gestores relacionados à tomada de decisão neste mote, com a finalidade de articular um perfil empresarial com vistas aos produtos que a organização desenvolve ou pretende desenvolver, assim como à identidade visual que a representa (ROZENFELD et al., 2006).

Borja de Mozota (2003) cita que o design não mais é visto como um trabalho

apenas relacionado à forma, mas como um processo criativo de gestão que pode ser integrado a outros processos da organização. Como exemplo, cita a gestão de ideias, de inovação, de pesquisa e desenvolvimento, processos que modificam a sua estrutura tradicional de gerenciamento de processos.

Nessa perspectiva, gerenciar práticas eficazes e capazes de acelerar os processos de design torna-se o novo desafio das empresas contemporâneas que visam, acima de tudo, assegurar vantagens competitivas por meio da inovação. No entanto, Cicmil et al. (2006) observam que os tradicionais modelos de gerenciamento de processos não estão alinhados à nova realidade do mercado. Para os autores, os métodos convencionais parecem inadequados para processos que atuam em situações complexas, incertas e bastante limitadas em relação ao tempo. Paradoxalmente, percebe-se que são essas, inevitavelmente, as condições contextuais que caracterizam os processos que envolvem inovação. Nas palavras de Tidd, Pavitt e Bessant (2008, p. 59), “a inovação é um negócio arriscado por natureza”, enquanto atua na criação e no desenvolvimento de uma realidade ainda desconhecida.

Tendo isso em vista, Cicmil et al. (2006) constataam a necessidade de ampliar as bases intelectuais da disciplina de gerenciamento de processo, para incluir novas abordagens que vão além da gestão de técnicas padronizadas para a solução de problemas específicos. Pode-se dizer que essa necessidade é o resultado de um novo quadro contextual, onde a gestão da criatividade assume o papel central para o sucesso dos processos de design.

Assim, a gestão de processos deixa de ter como base o planejamento rígido e o controle do processo e passa a lidar com as pessoas e as constantes imprevisibilidades naturais do processo (SIMON, 2006). Para Tidd, Pavitt e Bessant (2008, p. 486), em uma economia em que a criatividade está em alta, “as pessoas, realmente, são o ativo mais importante que a empresa possui”. Dessa forma, diferente do antigo modelo de gestão que tinha como foco o desenvolvimento técnico, atualmente o foco volta-se para o gerenciamento de pessoas e para a construção de “atmosferas criativas” (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 516).

Estudos empíricos referentes ao gerenciamento de processos criativos, constataam que a principal preocupação dos gestores parece estar “na criação de uma plataforma de entendimento e alinhamento de significados compartilhados” (SIMON, 2006, p. 124). O gerente de projeto desempenha papel interpessoal, informacional e direcional, “desenvolvendo uma infra-estrutura de comunicação e

um contexto social que favoreça a aprendizagem e a partilha de conhecimento” (SIMON, 2006, p.124).

Tal conclusão reforça a perspectiva de inúmeros estudos que apontam que os processos criativos devem ter como foco as pessoas e a criação de espaços que promovam a interação (por exemplo: CICMIL et al., 2006; LEEDERS; VAN ENGELEN; KRATZER, 2007). Dessa forma, “apesar de ser improvável que se encontre uma melhor forma de gerenciar a inovação” (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 64) dadas as especificidades contextuais de cada empresa, parece claro que o foco de todos os processos inovadores está nas pessoas e na potencialização da capacidade de geração de novos conhecimentos através de uma ambiente favorável (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008).

Ao mesmo tempo, percebe-se que cada vez menos a criatividade é vista como o produto de um gênio individual e mais frequentemente como o resultado de processos que envolvam o trabalho em equipe e o cruzamento de diferentes conhecimentos (LEEDERS; VAN ENGELEN; KRATZER, 2007). Diante disso, Bunduchi (2009) observa que a integração de distintas funções em equipes de projeto auxilia a qualidade do produto e, simultaneamente, reduz o tempo necessário para o seu desenvolvimento. A grande variedade de informações, provenientes dessa integração, potencializa a criatividade e facilita a tomada de decisões, conferindo maior velocidade ao andamento do projeto. Dessa forma, fica clara a pertinência do uso de equipes interfuncionais para o desenvolvimento de processos, na medida em que se conciliam os princípios fundamentais da dinâmica do projeto: criatividade e velocidade.

Dentro desse contexto, é relevante associar os métodos e os processos de design que venham a contribuir para uma visão mais ampla das organizações, abrindo espaços para a reflexão e contribuição estratégica com o objetivo de buscar entendimento dos diversos cenários e antecipar soluções para as mais diversas demandas do mercado consumidor, dessa forma, proporcionando às empresas atributos de diferenciação e posicionamento no mercado.

2.5.3.1 O Design e a Eficiência do Processo

Em sua pesquisa, Griffin (1997b) constata que as empresas identificadas como as de melhores práticas caracterizam-se pelo uso de equipes interfuncionais,

fato que vem ao encontro do pensamento de Tidd, Pavitt e Bessant (2008, p. 25), que observam que “a inovação está diretamente ligada ao trabalho em equipe e à combinação de diferentes disciplinas e perspectivas”.

Todavia, “o processo de combinação desses diferentes conjuntos de conhecimento em inovações bem-sucedidas ocorre sob condições de alta incerteza” (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008, p. 35). Dessa forma, o desafio da gestão da inovação consiste, acima de tudo, em transformar incertezas em conhecimento. Nesse sentido, Troy, Hirunyawipada e Paswan (2008) observam que a integração interfuncional é uma tarefa complexa, na medida em que; várias decisões devem ser tomadas a fim de que a integração favoreça o processo.

Sendo assim, a inovação possui uma natureza multidisciplinar, relacionada à aplicação de ideias criativas de indivíduos e grupos. Nesse contexto, a inovação está relacionada ao trabalho em equipe e à combinação de diferentes disciplinas e perspectivas, a fim de potencializar a criatividade durante o processo.

No entanto, para que essa integração seja eficiente, é necessário que o contexto favoreça o diálogo e a constante troca de diferentes conjuntos de conhecimentos. Nesse sentido, o desenvolvimento de uma atmosfera criativa requer, dentre outros itens, a geração de mecanismos que favoreçam a comunicação e o encontro de diversos conhecimentos (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008).

2.5.3.2 Interfuncionalidade e Multidisciplinaridade das Equipes de Projeto

A criatividade passa a ser vista como o produto do trabalho em equipe e do cruzamento de diferentes conhecimentos (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008). No entanto, nas atuais condições de mercado, fazer essa união virar força não é uma tarefa fácil, onde a elevada competitividade entre as empresas e a velocidade das transformações mercadológicas exigem estratégias que canalizem esses esforços para um maior desempenho criativo no menor tempo possível (BUNDUCHI, 2009).

Nesse sentido, Griffin (1997a) observa que as equipes multidisciplinares desempenham um papel estratégico, pois, em muitos casos, o aumento da velocidade do desenvolvimento de novos produtos e o sucesso dos projetos pode ser explicado pela maior diversidade de informações proveniente da integração de diferentes funções. Paralelamente, também apura que a união dessas informações potencializa a criatividade e, conseqüentemente, favorece o desenvolvimento de

novos produtos com maior grau de inovação.

Em seu estudo, Chen, Damanpour e Reilly (2010) constatam que fatores diretamente relacionados à equipe são determinantes significativos para a consistência da velocidade de desenvolvimento de novos produtos. Através de uma meta-análise, apontam que a integração interna, a experiência, a liderança e a dedicação dos membros da equipe interferem diretamente na velocidade de execução dos projetos. Por outro lado, os mesmos autores observam que a grande diversidade funcional pode ter reflexo negativo em projetos cujo foco é a redução do tempo. Para eles, o importante nesses casos é manter a equipe integrada e focada durante todo o processo.

No entanto, evidencia-se que as características de projeto que privilegiam a velocidade durante a etapa de desenvolvimento são as mesmas que costumam limitar as incertezas e a complexidade dos projetos. Com isso, os projetos de desenvolvimento de produtos ou serviços que visam maior agilidade dos processos tendem a ter como resultado apenas inovações incrementais (GRIFFIN, 1997a). Nesse sentido, a adoção das melhores práticas em desenvolvimento de novos produtos deve ser avaliada tendo em vista o seu contexto de aplicação, bem como o objetivo global da organização, que pode ser tanto a inovação incremental como a radical (BUNDUCHI, 2009).

Da mesma maneira que Chen, Damanpour e Reilly (2010), ao analisar os fatores da integração interfuncional que interferem no sucesso de um novo produto, Troy, Hirunyawipada e Paswan (2008) constatam que o impacto da integração sobre o sucesso é maior quando menos funções estão envolvidas na equipe interfuncional. Para os autores, se por um lado um maior número de funções pode contribuir para a geração de um maior número de ideias, por outro, pode causar conflitos e dificuldades no andamento do trabalho.

Todavia, para Tidd, Pavitt e Bessant (2008), esse não deve ser um fator que limite a integração, na medida em que a inovação depende da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. As organizações devem investir em métodos múltiplos para a integração eficiente de diferentes funções, pois a construção de equipes interfuncionais é uma importante tarefa que exige esforços adicionais para resolver conflitos implícitos que, em muitos casos, podem vir a atrasar o projeto. Ao mesmo tempo, observa-se que a grande maioria desses conflitos é o resultado da falha de comunicação, fato que evidencia a importância do

desenvolvimento de mecanismos que favoreçam a frequência de diálogo e, conseqüentemente, o compartilhamento de diferentes ideias.

Nessa perspectiva, as empresas poderão chegar à compreensão que almejam a partir da multidisciplinaridade de equipes criativas e interfuncionais. Celaschi (2007b) sugere que a integração dos setores funcionais (como o setor técnico) com o de pesquisa possibilita o emprego de diferentes recursos e conhecimentos durante o andamento do processo de design. Para Deserti (2007), o modelo interfuncional não segue um modelo linear e tradicional, mas, sim, um modelo misto, no qual as decisões são tomadas coletivamente e as tarefas específicas são realizadas em cada função. Também, constata que, por meio dessa integração, torna-se possível alcançar a eficiência rigidamente imposta pelas condições de mercado.

Segundo Deserti (2007), no modelo de integração interfuncional, o design assume o papel de facilitador e coordenador das distintas funções envolvidas no projeto – ou seja, o design adquire a função de orquestrador dos diferentes conhecimentos pertinentes para a eficiência do desenvolvimento do novo produto.

2.5.3.3 Integração Interfuncional: Geração de Novos Conhecimentos

Cada vez mais, a inovação está relacionada ao trabalho em equipe e à combinação de diferentes disciplinas e perspectivas, a fim de potencializar a criatividade durante o processo de desenvolvimento de novos produtos. No entanto, para que essa integração seja eficiente, é necessário que o contexto favoreça o diálogo e a constante troca de diferentes conjuntos de conhecimentos. Nesse sentido, a criação de uma atmosfera criativa requer, dentre outros itens, a geração de mecanismos que favoreçam a comunicação e o encontro de diversos conhecimentos (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008).

Nesse contexto, Hirunyawipada, Beyerlein e Blankson (2010) observam que a integração interfuncional deve permitir que o conhecimento tácito, inerente a cada membro da equipe, transforme-se em conhecimento coletivo para, assim, contribuir na solução de problemas relacionados ao processo de desenvolvimento de novos produtos. Na perspectiva adotada pelos autores, a socialização é a maneira pela qual a informação, proveniente de diferentes funções, pode ser transformada em conhecimento. No entanto, segundo os mesmos autores, a eficácia da

transformação desse conhecimento pode estar ligada a alguns fatores específicos de cada equipe. Dentre eles, a coesão do grupo, a congruência dos objetivos e a liderança da equipe.

Assim, observa-se que, em relação à coesão da equipe, o reflexo sobre a transformação do conhecimento tácito em coletivo desempenha um papel paradoxal. Para Hirunyawipada, Beyerlein e Blankson (2010), existe um limite no qual as relações entre os membros da equipe deixam de estar diretamente ligadas à realização das tarefas específicas do projeto. Com isso, o estudo constata que a coesão é favorável quando ocorre no nível da tarefa e não no nível das relações interpessoais. Em muitos casos, a alta coesão entre os membros da equipe torna-se improdutiva, na medida em que pode despertar o desejo de alcançar o consenso durante as discussões, inibindo o potencial criativo.

Próximos a esse pensamento, Troy, Hirunyawipada e Paswan (2008) observam que, em comparação aos casos onde a integração ocorre em um clima de cooperação, o sucesso do desenvolvimento de um novo produto é maior quando a integração interfuncional envolve apenas a troca de informação.

Para Troy, Hirunyawipada e Paswan (2008, p. 141),

[...] a possível explicação para esses resultados reflete a importância da informação para o processo de desenvolvimento de novos produtos. Apenas a cooperação pode não ser suficiente para garantir que mais informações adequadas sobre o desenvolvimento de novos produtos sejam disseminadas.

Tais evidências apontadas pelos dois estudos acima reforçam a importância de um nível de envolvimento ideal entre a equipe, assim como da troca de informações relevantes ao trabalho. Segundo Troy, Hirunyawipada e Paswan (2008), é provável que as equipes interfuncionais que operem em um ambiente de cooperação e compartilhamento de informações relevantes contribuam ainda mais para o sucesso do projeto. No entanto, isso só será possível se antes existir a congruência dos objetivos para, assim, se trabalhar a favor da geração dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento do novo produto. Nessa perspectiva, Hirunyawipada, Beyerlein e Blankson (2010) constatam que a congruência de objetivos tende a favorecer a transformação do conhecimento tácito em coletivo, beneficiando, dessa maneira, o andamento de todo o projeto.

Da mesma forma, também questões relacionadas à liderança desempenham

papel fundamental para a troca de conhecimentos. Para Hirunyawipada, Beyerlein e Blankson (2010), a promoção da motivação, o incentivo à capacitação intelectual e o estímulo à proatividade podem ter impactos efetivos sobre a socialização da equipe e, conseqüentemente, sobre a transformação do conhecimento tácito em coletivo.

Assim, retomando o estudo de Simon (2006), observa-se que o gerente de projetos criativos interfere diretamente nos três pontos apresentados por Hirunyawipada, Beyerlein e Blankson, enquanto este atua como o criador de “contextos de partilha de conhecimento” (SIMON, 2006, p. 121). Para tanto, o gerente define objetivos e reforça o engajamento da equipe através da clareza e da criação de significados compartilhados e, conseqüentemente, da congruência das metas. Ao mesmo tempo, ele promove o engajamento de toda a equipe “desenvolvendo uma infraestrutura de comunicação e um contexto social favorável à aprendizagem e à partilha de conhecimento” (ou seja, um nível ideal de coesão) (SIMON, 2006, p. 124). E, por último, mas não menos importante, o gerente também é quem impulsiona o andamento do projeto e trabalha para manter a equipe sempre motivada.

De acordo com Preece, Rogers e Sharp (2005), “[...] unir pessoas com diferentes formações significa gerar muito mais ideias; além disso, novos métodos estão sendo desenvolvidos e designers mais criativos e originais estão sendo formados”.

Dessa forma, a importância de uma gestão de projeto eficiente durante o processo de desenvolvimento de projetos, uma vez que o desenvolvimento de uma atmosfera criativa implica, sobretudo, na criação um contexto que envolve o trabalho em equipe e a geração de novos conhecimentos. Para tanto, novos olhares sobre a gestão do projeto, a fim de potencializar a criatividade, surgem como uma alternativa interessante para um contexto mercadológico no qual a geração de novas ideias e conhecimentos são seu maior atrativo.

Portanto, este capítulo apresentou a fundamentação teórica deste trabalho. Foram abordados conceitos de métodos e processos de design, bem como o conceito de inovação e de processo de inovação dirigida pelo design. O próximo capítulo abordará o método de pesquisa deste trabalho.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método utilizado para a realização desta pesquisa.

O capítulo é iniciado com a forma de coleta de dados utilizada para a realização do trabalho, seguida da definição do objeto de estudo junto a escritórios de design no Rio Grande do Sul/RS. Por fim, será apresentado o delineamento da pesquisa.

O estudo foi baseado em uma pesquisa qualitativa, exploratória, pois observa, registra, descreve e correlaciona fatos ou fenômenos, obtendo uma nova percepção a seu respeito, sem manipulá-los.

Uma das principais características da pesquisa qualitativa é a predominância da descrição. Descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de relações, inclusive transcrições de relatos. Um pequeno detalhe pode ser um elemento essencial para o entendimento da realidade. Em uma pesquisa qualitativa, não se busca comprovar evidências formuladas a priori. Os dados são analisados à medida que são coletados. Desse processo, formam-se ou consolidam-se abstrações (MARTINS, THEÓPHILO, 2009, p. 141).

Dentro deste contexto, Martins e Theóphilo (2009) referem que, do ponto de vista teórico, a utilização de uma abordagem qualitativa se justifica quando o fenômeno específico a ser estudado só pode ser captado através da observação e/ou interação, ou quando o que se quer conhecer é o funcionamento de uma estrutura social, sendo necessário o estudo de um processo.

Nessa perspectiva, conforme as afirmações dos autores acima justificam, através de uma análise indutiva dos dados pesquisados a abordagem qualitativa torna-se o método adequado, desvendando novas ideias em relação ao objeto de estudo, ou seja, familiarizando melhor o pesquisador a fim de tornar mais clara a resposta do problema da pesquisa.

3.1 Forma de Coleta de Dados

A coleta de dados deu-se de forma distinta, em cinco etapas:

- a) elaboração de um roteiro de entrevistas, no qual a coleta e a análise de dados partiram dos seguintes conceitos teóricos embasados no tema deste estudo: design, processo, método e inovação;
- b) validação pré-teste do roteiro;

- c) entrevistas em profundidade: as entrevistas foram efetuadas nas duas fases da pesquisa, ou seja, entrevistas com experts na área acadêmica e de mercado de design, e posteriormente entrevistas com os gestores da área de criação e/ou comercial de três escritórios de design selecionados pela pesquisadora, visando analisar os métodos e os processos utilizados pelos mesmos;
- d) análise de documentos: foram acessadas diversas fontes/documentos que forneceram subsídios para o entendimento dos processos e métodos utilizados pelos escritórios de design;
- e) observação participante no local da pesquisa.

3.2 Objeto de Estudo

Na primeira fase deste estudo, foram efetuadas entrevistas com *experts* na área acadêmica e de mercado de design, seguindo os critérios pré-estabelecidos (Quadro 6), com o objetivo de conhecer as percepções dos mesmos referentes a conceitos pertinentes a este estudo; e, posterior a essa fase, permitiu-se definir com mais segurança o objeto de pesquisa.

Após as entrevistas (Apêndice A) com os quatro *experts* selecionados através de critérios pré-estabelecidos, a pesquisa investigou três escritórios de design no Rio Grande do Sul, cujas atividades possuem foco em várias áreas de conhecimento de design, ou seja, nas áreas de produtos, gráfico, serviços e experiências, e que possuem mais de cinco anos de atividade no segmento (Quadro 7). Após, segundo os critérios definidos para a seleção dos escritórios que seriam o objeto de estudo (Quadro 6), todos os selecionados possuem reconhecido trabalho no Rio Grande do Sul e se mostraram interessados no desenvolvimento da pesquisa.

Sendo assim, os escritórios escolhidos como objeto de estudo fazem parte da segunda fase da pesquisa e foram visitados com o propósito de realizar entrevistas abertas e em profundidade, com seus gestores, conduzidas com o apoio de um roteiro semiestruturado (Apêndice B), em seus locais de trabalho, e registradas através de gravação eletrônica (conforme definido anteriormente).

Nessa perspectiva, o objeto de estudo desta pesquisa centrou-se em três escritórios de design localizados em Porto Alegre/RS, seguindo os seguintes critérios:

Quadro 6 – Critérios para a seleção dos escritórios de design pesquisados

Critérios para determinar o objeto de estudo
<ul style="list-style-type: none">▪ Reconhecimento no mercado de design▪ Localização▪ Área de atuação▪ Tempo de atividade

Fonte: Elaborado pela autora

No primeiro item, "Reconhecimento no mercado de design" (Quadro 6), para que os escritórios de design fizessem parte da pesquisa, definiu-se que, para serem reconhecidos como inovadores, necessitariam comprovar de alguma forma este conceito. E, nesse caso, além dos mesmos terem sido lembrados pelos *experts* da primeira fase da pesquisa, todos os três escritórios comprovaram suas práticas inovadoras nos processos de projetos através de anúncios, comerciais na mídia local, bons conceitos nas redes sociais e sucesso junto ao portfólio de clientes.

Quanto ao item "localização" (Quadro 6), todos os escritórios pesquisados estão sediados no Rio Grande do Sul, ou seja, dois deles são sediados em Porto Alegre/RS e o outro faz parte de uma indústria localizada em Caxias do Sul/RS.

No item "área de atuação" (Quadro 6), todos os três selecionados para a pesquisa se focam diretamente no design, sendo que dois deles atuam em vários segmentos do design e o outro atua exclusivamente no segmento de design de produtos.

Quanto ao último critério, "tempo de atividade" (Quadro 6), significa a experiência que os escritórios têm de mercado gaúcho na execução de projetos de design. Neste item, todos os escritórios pesquisados possuem mais de cinco anos no segmento do design e, além disso, possuem reconhecimento em seus projetos, no estado, no Brasil e no exterior.

A partir desses critérios pré-estabelecidos, os escritórios foram classificados em três áreas de atuação no design, sendo que o escritório A (Quadro 7) faz parte de uma indústria de utensílios plásticos, o escritório B (Quadro 7) atua nas áreas de

experiência, serviços, produtos e comunicação, e o escritório C (Quadro 7) atua na área de embalagens, pontos de vendas, produtos e marcas.

Quadro 7 – Resumo de classificação dos escritórios pesquisados

Escritórios	Área de atuação	Tempo de atividade (anos)
A	Design de Produtos	19
B	Design de Serviços/Experiência/Produtos	05
C	Design Gráfico/Embalagens/Pontos de Vendas	12

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Delineamento da Pesquisa

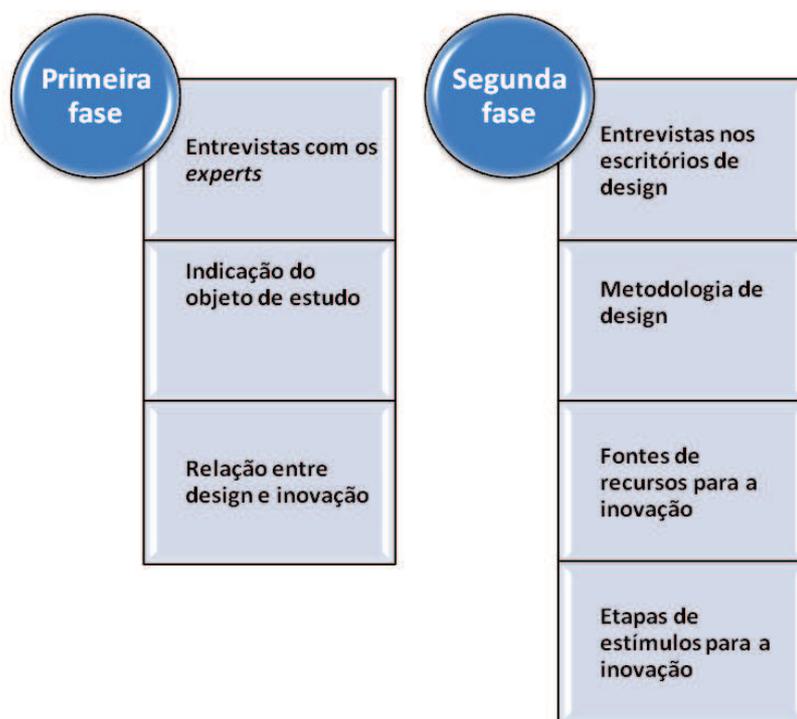
Esta pesquisa enquadra-se como uma pesquisa exploratória e de observação sobre os processos e métodos utilizados em três escritórios de design reconhecidos como organizações inovadoras no Rio Grande do Sul.

Esses escritórios foram selecionados por serem do Estado do Rio Grande do Sul, possuírem um bom portfólio de clientes, cumprirem os requisitos informados no Quadro 6 e, além disso, serem reconhecidos através de premiações tanto no Brasil como no exterior e validados através da indicação dos *experts* na primeira fase desta pesquisa.

O desenho do método de pesquisa desenvolvido para a realização deste trabalho é apresentado na Figura 11, e está dividido em duas etapas distintas: fase A – entrevistas com *experts* da área de design; e fase B – entrevistas nos escritórios de design. Os itens a seguir discutem em detalhes as duas fases da pesquisa.

Figura 11 – Desenho da Pesquisa

Método de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Assim, para atingir os objetivos deste trabalho, foi de fundamental importância que o pesquisador apresentasse o conhecimento delineado sobre o problema de pesquisa e, dessa maneira, viesse a oferecer uma possível resposta ao atual interesse das organizações e da classe acadêmica em compreender a melhor forma de inovar através do design.

Nesse sentido, percebe-se a necessidade de conhecimento dos métodos e processos utilizados no contexto do objeto de estudo, bem como a exploração das experiências de especialistas na área acadêmica e de mercado de design, que tornaram-se fontes importantes de informação e dados que contribuíram para a validação deste estudo.

Na próxima seção serão explanados com detalhes tanto a primeira, como a segunda fase da pesquisa, bem como a relação entre ambas.

3.3.1 Primeira Fase da Pesquisa

Esta etapa iniciou-se em maio de 2011 e teve duração aproximada de 120 dias.

Após a revisão inicial bibliográfica sobre métodos/processos do design estratégico e inovação dirigida pelo design, definiu-se que a pesquisa seria dividida em duas etapas, denominadas de primeira fase e segunda fase.

Na primeira fase realizou-se uma entrevista em profundidade com *experts* na área de design, sobre a Relação de Design e Inovação no mercado. Como não existe um modelo padrão de entrevistas, a pesquisadora também se utilizou de tópicos relacionados a métodos e processos do design estratégico, bem como da inovação dirigida pelo design (Apêndice A).

Os critérios para a seleção dos *experts* entrevistados foram:

Quadro 8 – Critérios de seleção dos *experts*

Critérios de seleção dos <i>experts</i> entrevistados
<ul style="list-style-type: none">▪ Tempo de atividade dos entrevistados em projetos de design estratégico▪ O notado reconhecimento acadêmico ou de mercado dos entrevistados, “junto à classe de designers”, no Rio Grande do Sul.▪ O tempo de experiência na área acadêmica e de mercado de design.

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas com os *experts* tiveram o propósito de investigar, na percepção dos mesmos, quais os escritórios de design no Rio Grande do Sul são considerados “inovadores,” buscando focalizar o entendimento dos métodos e ferramentas que esses escritórios, por eles citados, utilizam nas suas rotinas de projeção.

Para essas entrevistas, elaborou-se um roteiro semiestruturado (Apêndice A), que teve como objetivo coletar dados que comprovassem a existência de uma oportunidade de pesquisa sobre os métodos e processos utilizados atualmente nos escritórios de design no estado que, na opinião desses *experts*, são considerados inovadores no contexto da inovação no Rio Grande do Sul. A revisão bibliográfica foi realizada durante todo o período de execução dos estudos e o conteúdo das entrevistas foi integralmente gravado pela pesquisadora e posteriormente transcrito na totalidade.

3.3.1.1 Entrevistas com Experts

Nesta fase, objetivou-se buscar as visões e as experiências de *experts* na área acadêmica e de mercado de design, através de entrevistas abertas e em profundidade, conduzidas com o apoio de um roteiro semiestruturado (Apêndice A) e registradas através da gravação eletrônica.

Foram realizadas quatro entrevistas em profundidade com os *experts* nas seguintes localidades: Porto Alegre/RS, São Leopoldo/RS, e, via *Skype*, em São Paulo/SP. Todos os entrevistados foram informados do tema que seria abordado no momento do agendamento das entrevistas. Os *experts* são profissionais envolvidos com processos estratégicos de design, portanto conhecedores dos métodos e das ferramentas de projeto de design e estavam enquadrados nos critérios pré-estabelecidos (Quadro 8) e qualificados para esta pesquisa (Quadro 9).

Ficou estabelecido que os *experts* caracterizam-se, por sua vez, como profissionais que atuam em áreas acadêmicas e de mercado, apresentando ampla experiência em suas atividades.

Alguns deles são professores, consultores e executivos da área de design e, para um melhor entendimento, foi determinado que os mesmos serão identificados como *Expert A*, *Expert B*, *Expert C* e *Expert D*, e qualificados conforme o Quadro 9 abaixo:

Quadro 9 – Qualificação dos *experts* entrevistados na primeira fase da pesquisa

Qualificação dos <i>experts</i> selecionados para a pesquisa
<p>Expert A Mestre em Design Estratégico pela Escola de Design Unisinos, Especialista em Marketing pela ESPM/RS, Graduado em Design de Produtos pela Universidade Luterana do Brasil, executivo há mais de 20 anos na Harman do Brasil, na qual coordena a área de projetos de design.</p>
<p>Expert B Designer com doze anos de experiência. Trabalhou como design de informação na PROCERGS, atendendo clientes como UERGS, Assembleia Legislativa, Secretaria da Fazenda e do Planejamento. Foi também responsável pela gestão da marca PROCERGS e pela comunicação visual interna e externa da companhia. Técnico em Desenho Industrial, Bacharel em Design com Habilitação em programação visual e Mestre em Planejamento Urbano e Regional. Professor da Escola de Design Unisinos desde 2008.</p>
<p>Expert C PhD em Design pelo Institute of Design, Helenos Institute of Technology, em Chicago, Professor e pesquisador da School of Design Strategies, na Parsons The New School of Design, em Nova Iorque. Mestre em Design e graduado em Desenho Industrial pela PUC - Rio. Sua pesquisa, publicações, cursos e palestras têm como tema central o uso estratégico de práticas de design para a inovação.</p>
<p>Expert D Mestre e Bacharel em Design pela Faculdade de Design do Politécnico di Milano. Pesquisador e consultor do POLI. Design, Consórcio Del Politécnico di Milano, onde trabalha, desde 2005, em seu programa de internacionalização, investigando temáticas relacionadas à inovação e ao design estratégico. Consultor em design com passagens pela Brastemp, C&S, Whirlpool e Eslabon de Lujo para a América Latina.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.2 Segunda Fase da Pesquisa

Esta etapa iniciou-se em setembro de 2011 e teve duração de 90 dias.

Após serem efetuadas as entrevistas com os *experts* na primeira fase, foram definidos os escritórios que serviram como objeto de estudo. Nesta segunda fase realizaram-se entrevistas no ambiente de trabalho, ou seja, nos escritórios selecionados, com os gestores dos três escritórios de design, onde foram averiguadas as percepções dos mesmos sobre conceitos de inovação e de métodos e processos de design.

Para melhor entendimento do objeto de pesquisa, determinou-se que os escritórios sejam denominados como: Escritório A, Escritório B e Escritório C, e qualificados conforme o Quadro 10 a seguir:

Quadro 10 – Qualificação dos escritórios pesquisados

Qualificação dos escritórios pesquisados
<p>a) Escritório A: O escritório A atua no segmento de utilidades domésticas desenvolvendo produtos plásticos, buscando inovar nas formas, cores e materiais. É uma empresa de administração familiar há 29 anos. Desde a sua fundação tem seu posicionamento como uma marca inovadora em ideias e produtos plásticos, sendo líder no mercado nacional em utilidades plásticas com design e reescrevendo a história do plástico no Brasil. Seu slogan atual é “uma nova ideia todo dia”, a empresa antecipa tendências e lança conceitos. Seus projetos são orientados por bases metodológicas voltadas ao design estratégico. Atualmente possui um Bureau de Design que é responsável pela criação de todos os produtos da marca e conta com uma equipe que faz da inovação o seu grande diferencial.</p> <p>b) Escritório B: O escritório B atua no segmento de design estratégico há mais de cinco anos, com foco em design de produtos, serviços e experiência. O escritório é administrado por uma gestora com formação em Publicidade Propaganda e especialização em Design Estratégico. Conforme o projeto que está sendo desenvolvido, a mesma aloca de seu banco de dados, profissionais de diversas áreas para a execução do processo. Possui em seu portfólio, clientes conhecidos nacionalmente.</p> <p>c) Escritório C: O escritório C atua no segmento de Design, Arquitetura e Publicidade. O escritório é administrado por quatro profissionais e doze funcionários da área de criação. Este escritório possui boa reputação no mercado de design, tendo muitos projetos premiados tanto no Brasil quanto no exterior. Em 2011 a empresa foi eleita pela oitava vez como a "Empresa de Design do Ano" pelo "Prêmio Colunistas" no Teatro do CIEE em Porto Alegre. O mesmo faz parte do painel dos premiados em um dos principais eventos de design no mundo, sendo a única empresa brasileira que em 2012 recebeu a premiação iF Packaging, com as embalagens coloridas do leite Mu-Mu, na IF Design Award 2012 em Munique, na Alemanha.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Portando, os escritórios acima foram selecionados como objeto de pesquisa, por terem sido citados pelos *experts* na área de design na primeira fase da pesquisa e por serem escritórios gaúchos e referências no design, tanto no Brasil como no exterior.

Os gestores entrevistados se caracterizam, por sua vez, como profissionais que atuam nos processos criativos, apresentando ampla experiência em suas atividades, qualificados e denominados como Gestor A, Gestor B e Gestor C, conforme demonstra o Quadro 11 a seguir:

Quadro 11 – Qualificação dos gestores selecionados para entrevistas nos escritórios de design

Qualificação dos gestores dos escritórios selecionados
<p>Gestor do escritório A: Administra há dezenove anos sua empresa que hoje é líder nacional do nicho de utilidades plásticas com design, coordenadora do Bureau de Criação, graduada em Engenharia Civil pela PUC RS, especialista em Design Estratégico pela Unisinos RS e pós-graduada em Matrizes para Moldes Plásticos na UCS, de Caxias do Sul.</p> <p>Gestor do escritório B: Administra a mais de cinco anos seu escritório de design, localizado em Porto Alegre, graduada em Comunicação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, especialista em Design Estratégico pela Unisinos RS e possui uma vasta experiência na área de comunicação e desenvolvimento de produtos junto à empresa Bettanin no RS.</p> <p>Gestor do escritório C: Diretora do escritório há mais de 20 anos, graduada em Publicidade e Propaganda pela PUC, atuou em agências como diretora de arte da Competence e DCS, eleita em 2011 como a Empresária de Design do Ano, enquanto que seu escritório ganhou ouro em Cases de Design, com os Leites Mumu da Vompar.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 Limitações do Estudo

Para alcançar os objetivos propostos por este estudo, a pesquisa qualitativa valeu-se de entrevistas com *experts* da área de design estratégico e da análise dos processos criativos e métodos dos escritórios que desenvolvem seus próprios produtos/e ou os desenvolvem para terceiros.

Como se trata de análise de processos de criação de escritórios de design, os resultados deste trabalho não podem ser generalizados, mesmo que do mesmo ramo de atividades, visto que possuem contextos e realidades diferentes.

Durante a investigação realizada nos escritórios de design, algumas informações solicitadas não foram disponibilizadas por se tratarem de informações sigilosas, portanto, omitidas, o que não inviabilizou a realização deste estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO OBJETO DE ESTUDO

Por se tratar de uma análise de dados provenientes de uma pesquisa exploratória, as análises a seguir possuem uma natureza predominantemente qualitativa. A avaliação dos dados coletados deu-se de forma subjetiva, por meio de uma análise do conteúdo da primeira e da segunda fases da pesquisa. Assim, neste capítulo serão apreciadas as visões dos entrevistados, denominados "gestores", que são os representantes dos escritórios de design pesquisados, bem como as percepções dos especialistas na área de design, denominados neste estudo de "experts", com relação aos temas propostos para a discussão orientados pelos questionamentos realizados.

Partindo do objeto de estudo, este trabalho oportunizou compreender e avaliar os resultados das atividades aplicadas nos escritórios de design pesquisados, no intuito de identificar fatores que proporcionam a inovação nos diferentes domínios de conhecimentos.

Sendo assim, com a finalidade de alcançar os objetivos expostos, foram identificados os pontos mais relevantes, denominados neste estudo como "Dimensões de Análise" a partir das entrevistas realizadas e das análises posteriores (Quadro 12).

Quadro 12 – Dimensões de Análise dos quatro pontos relevantes das entrevistas

Dimensões de análise dos pontos relevantes das entrevistas da primeira e segunda fases da pesquisa
<p>DIMENSÃO DE ANÁLISE 1 (DA1) - Inovação e Design nas empresas Esta dimensão, tem o objetivo de abordar a relação entre inovação e design nas empresas, apresentando características e pontos críticos.</p>
<p>DIMENSÃO DE ANÁLISE 2 (DA2) - Metodologia de design A abordagem desta dimensão busca entender quais os métodos e processo de design que os escritórios pesquisados utilizam em seus projetos, com o olhar no design estratégico.</p>
<p>DIMENSÃO DE ANÁLISE 3 (DA3) - Etapas do processo que produzem estímulos e trajetórias para a inovação Esta dimensão tem o intuito de abordar quais as etapas do método de design que possivelmente, na percepção do escritórios pesquisados, oportunizará a inovação, ou seja, neste item foram questionadas quais seriam as etapas do processo criativo em que os escritórios encontram as oportunidades de potencial de inovação, no contexto dos projetos.</p>
<p>DIMENSÃO DE ANÁLISE 4 (DA4) - Fontes de recursos utilizadas nos processos de inovação: Nesta dimensão aborda-se quais as fontes de recursos que os escritórios de design utilizam em seus processos criativos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira dimensão desta análise de dados contempla as respostas dos *experts* da área de design e, a partir dos questionamentos, nas outras três dimensões, além dos *experts* foram abordados os demais gestores dos escritórios de design pesquisados.

Sendo assim, a primeira dimensão, denominada neste estudo de DA1, serviu como embasamento teórico para a estruturação das demais dimensões que serão discutidas nos próximos tem.

4.1 DA1- Dimensão de Análise 1: Inovação e Design nas Empresas

Esta dimensão tem o objetivo de abordar as percepções dos *experts* referentes à relação entre design e inovação nas empresas. A abordagem foi efetuada apenas para os *experts* da primeira fase (ver Apêndice A), no intuito de embasar melhor o tema nas etapas posteriores, em relação aos escritórios, na segunda fase da pesquisa.

Nesse sentido, o *expert* D menciona que o design pode ser uma ferramenta para alcançar a inovação e ter vantagens competitivas, pois atua nos diversos aspectos no processo criativo, tais como no planejamento, estratégia, *marketing*, qualidade, produção e sua relação com os resultados alcançados pelas empresas. Analisando a colocação do entrevistado, isso nos remete ao conceito de design estratégico apresentado por Borba e Reyes (2007) como sendo um espaço de agregação de valor com vistas ao aumento da competitividade das organizações, e a estratégia de design configurando-se como ferramenta importante para o sucesso dos produtos.

Celaschi (2007a) afirma que, tradicionalmente, a contribuição do design dentro do projeto é vista como funcional, atuando principalmente sobre questões relacionadas à forma e à função. No entanto, segundo o autor, a acentuada relevância da inovação para a dinâmica do mercado tem evidenciado a importância estratégica do design para as empresas contemporâneas.

Hoje, a preocupação, mundial com investimentos em tecnologia e inovação tem sido alta. Mas essa postura, em muitos momentos, não leva em conta a importância da criatividade na concepção do novo, do diferente e do útil, que são as bases da inovação (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE, 2005) e estão diretamente

relacionadas aos princípios do design.

Para Tidd, Pavitt e Bressant (2008, p. 3), "o design atua como uma interface entre a empresa e o cliente, assegurando que a empresa fornecerá o que o consumidor precisa, de maneira a agregar valor para ambos". Sendo assim, o design implica em produtos e serviços que materializam os valores essenciais da empresa, transformando-se em uma ferramenta para o processo de inovação.

Para o *expert A*, os aspectos culturais das empresas são determinantes para o desenvolvimento de todos os processos empresariais onde os processos de inovação possuam características e requisitos complexos que possam dificultar a sua implantação, desde as questões relacionadas à cultura da empresa e indivíduos até as necessidades de investimentos, pois a inovação implica em assumir riscos compostos por fatores técnicos, mercadológicos, sociais, políticos, entre outros, existindo um alto grau de incertezas envolvido.

Segundo Tidd, Bressant e Pavitt (2008, p. 517),

Cultura empresarial é um conceito complexo, mas é basicamente equiparado ao padrão de valores compartilhados, crenças e normas aceitas que dão forma ao comportamento. Em outras palavras, 'é a maneira como fazemos as coisas por aqui', em uma organização.

Considerando o pensamento dos experts entrevistados e dos autores acima, podemos compreender que a cultura empresarial, através da cultura do projeto, possui grande influência na forma de "fazer" das organizações, podendo influenciar no universo dos processos de inovação.

Para o *expert A*, a inovação assume um papel estratégico dentro das organizações; da mesma forma, o design participa desse contexto como um ator importante para as estratégias empresariais. Entretanto, a visão do design como estratégia nas organizações ainda é incerta no Brasil, pois, segundo o *expert A*, poderá existir um desinteresse por parte dos empresários, uma vez que pouco utilizam os serviços de um designer para desenvolver um projeto, por causa do desconhecimento da dimensão da figura desse profissional, já que é algo muito recente nos ambientes organizacionais.

Na avaliação do *expert D*, apesar de toda a teoria, ainda são poucas as empresas que aplicam o design estratégico na prática:

"Essa linha de atuação é mais visível em empresas do setor de cosméticos e do vestuário" (informação verbal)¹.

Essas afirmações dos *expert* A e D podem ser mais bem compreendidas através do pensamento de Franzato (2010), que cita que

a cultura do projeto entra nesta realidade pelas consultorias prestadas por escritórios de design ou designers *freelancers*² procurados para desenvolver projetos pontuais (design de um novo produto, de uma nova identidade visual, de peças de comunicação ou de um site, de um stand de feira etc.

Os *experts* pesquisados ainda citaram como exemplo de investimento na relação entre o design e as empresas nas universidades. Os mesmos salientaram a importância que a academia possui no sentido de formar e divulgar esta nova disciplina que visualiza o designer como um estrategista na área de criação e não apenas como um tangibilizador das necessidades e dos desejos dos mercados.

Assim, esta aproximação da prática com a teoria, relacionando universidades com empresas, propicia uma série de melhorias a médio e longo prazo, pois trata-se de um processo cultural mais amplo que precisa ser iniciado, pois, segundo Borba e Reyes (2007), pode-se estabelecer um tripé formado pelo design estratégico, que atua como um espaço agregador de valor – onde se inserem a diferenciação, a competitividade e a inovação –, e o conhecimento – que pode ser considerado como uma das chaves principais de articulação entre essas dimensões.

Apesar dessa dimensão não ter sido abordada nas entrevistas com os gestores dos escritórios pesquisados, o escritório A, no decorrer de sua abordagem na segunda fase deste estudo, citou que a relação de inovação e design é fundamental, uma vez que o mesmo se destaca pelo alto padrão de design e inovação nos seus produtos e pela força de sua marca, líder em *houseware* no Brasil, sendo considerado o responsável por disseminar um conceito inovador para o uso de acessórios neste material. Vale ressaltar que este escritório é exclusivo de uma empresa de utensílios plásticos.

Nesse contexto, o escritório A assegurou que desenvolve o processo de inovação e design a partir da identificação de necessidades ou oportunidades do

¹ Entrevista concedida à autora, via Skype (Porto Alegre/São Paulo), no dia 04 de setembro de 2011.

² *Freelancers*: também conhecido popularmente no Brasil como "freela" ou "frila", é o termo inglês para denominar o profissional autônomo, que guia seus trabalhos por projetos, captando e atendendo seus clientes de forma independente. É uma tendência muito em voga no mercado de jornalismo, design, propaganda, Web, tecnologia da informação, música e muitos outros.

mercado. Ao encontro desse pensamento, Celaschi (2007b) cita que a empresa desenvolve o processo de inovar um produto quando é forçada pelo mercado; sim, algumas empresas são frequentemente notadas pelo consumidor por alguns fatores críticos, que podem ser a tipologia de produto, o emprego de um determinado material, uma específica atitude ou colocação no mercado. Nesse sentido, atuar em um único segmento ou material pode ser fator de reconhecimento no mercado, porém muitas vezes pode dificultar o processo de mudança, e incidir negativamente sobre a credibilidade da empresa.

Em vista disso, torna-se pertinente incluir nesta dimensão, apesar de a mesma na estar na pauta do roteiro da primeira fase da pesquisa, as colocações do escritório B: o qual afirmou que, para que uma empresa implemente um processo de inovação pelo design, muitas vezes é importante assumir o ponto de vista dos seus clientes, para podermos compreender que suas ações estão diretamente condicionadas aos recursos de que ela dispõe, sendo as suas escolhas, muitas vezes, as mais convenientes, de acordo com as suas possibilidades. A relação entre design e inovação, segundo Celaschi (2007b), depende da definição dos recursos disponíveis e dos vínculos que permitem ao designer agir no interior de um quadro de consciência no qual torna-se possível operar conscientemente escolhas finalizadas para superação dos limites profundos. Para o autor, cada empresa tem uma história, um *know-how* e hábitos que tendem a se perpetuar, pois existe a tendência de racionalizar recursos que hoje fazem parte de seu portfólio, por uma série de razões, tais como capacidades tecnológicas (*software*), investimentos (*hardware*), canais de distribuição e reconhecimento.

Para o *expert C*, outro aspecto pertinente relacionado ao gerenciamento do processo de inovação é a identificação do design como elemento relacionado às diferentes atividades da organização.

A afirmação do *expert C* vai ao encontro da percepção do escritório B, que afirma que a capacidade de inovar está ligada ao maior número de ideias geradas nas empresas, afirmação que condiz com o pensamento de Tidd, Bressant e Pavitt (2008): quanto maior o número de ideias ou sugestões ofertadas, maior será o universo de oportunidades de encontrar soluções criativas, para o atendimento dos desejos dos consumidores, assim como possibilidades de inovações para os produtos e processos. Segundo os autores, o processo criativo constitui-se do *input* de muitas pessoas diferentes em um período ininterrupto, e qualquer inovação de

sucesso é o resultado do esforço criativo combinado de muitos indivíduos.

Sendo assim, a primeira informação importante coletada no instrumento de análise dos dados da pesquisa refere-se à relação entre a inovação e o design no mercado contemporâneo. Desse modo, possibilitou entender que o design está sendo reconhecido como um fator de diferenciação no processo de inovação e ficou claro para a pesquisadora que esta relação representa um novo caminho que as empresas devem considerar com muita atenção.

4.1.1 Discussão - DA1: Inovação e Design nas Empresas

Após a pesquisa de abordagem da percepção dos *experts* referente à relação entre design e inovação nas empresas, percebeu-se que:

- a) existe uma nítida conscientização de que a relação entre design e empresa torna-se fundamental para o crescimento de uma organização centrado no design;
- b) os investimentos em inovação estão sendo centrados no design através dos valores intangíveis e da criação de identidades e significados;
- c) os pontos importantes que fazem o design se tornar estratégico nas empresas são: a satisfação, interação e o prazer em usar um produto inovador;
- d) para que uma empresa implemente o processo de inovação pelo design, é importante assumir o ponto de vista dos seus clientes, para entender que suas ações estão diretamente condicionadas aos recursos de que ela dispõe, e suas escolhas muitas vezes são as mais convenientes, de acordo com as suas possibilidades;
- e) a capacidade de inovação das empresas está diretamente ligada à criatividade, ou seja, quanto maior o número de ideias ou sugestões ofertadas, maior será o universo de oportunidades de encontrar soluções criativas.

Concluindo esta dimensão, podemos entender que a inovação assume um papel estratégico dentro das empresas, porém a visão do design como elemento estratégico nas organizações ainda é incerta no Brasil. Segundo os *experts*, isso ocorre porque ainda existe desinteresse da classe empresarial, que sequer utiliza os

serviços de um designer para o desenvolvimento dos seus processos, já que se trata de algo muito recente nos ambientes empresariais. Conforme os *experts*, a academia tem a grande responsabilidade de mudar este contexto, através da formação, desenvolvimento e divulgação do design como estratégia.

4.2 DA2 - Dimensão de Análise 2: Metodologia de Design e Estratégia

Na dimensão de análise 2, foram abordados os métodos utilizados pelos escritórios de design pesquisados, bem como as percepções dos *experts* e dos gestores dos escritórios sobre a importância de terem uma metodologia de design em seus processos criativos.

Nesse contexto, os *experts* foram questionados a respeito do conhecimento da metodologia de design estratégico. O *expert A* salientou que os gestores e as equipes de profissionais de uma organização devem ter conhecimento do sistema-produto, ou seja, projetarem o produto, o serviço e a comunicação, promovendo para a empresa identidade e diferenciação.

No pensamento do *expert D*, com relação à metodologia de design, o mesmo salientou que existem quatro tipologias de elementos que podem ser indicadores de uma orientação do design para inovação:

- a) experimentação;
- b) departamento interno de pesquisa em design e disponibilidade de recursos para investir em inovação;
- c) rotação média de portfólio de produtos, ou seja, a criação de uma família de produtos;
- d) coordenação de *marketing*, ou seja, se a proposta de produto e serviço for coerente, o design faz parte disso.

Sendo assim, Toni e Reginato (2003) afirmam que não existe uma fórmula pronta para a construção de uma metodologia ou para a aplicação de um método, já que, para a sua construção, devem ser consideradas variáveis que são específicas de cada organização, como habilidades específicas, recursos da empresa, condições de mercado, complexidade do produto.

Segundo o *expert B*, atualmente os profissionais da área de design estão em um estágio mais maduro na profissão de design, e conseqüentemente há um

número maior de designers no mercado, ou seja, estudantes que saem das universidades com uma visão de criar uma cultura de design através da utilização de uma metodologia para atuar nas empresas.

O *expert* A salienta a importância da sistematização de um método para formalizar o processo criativo, criando um ambiente propício para ideias inovadoras, no intuito de contribuir para uma mudança cultural nas empresas, onde equipes multidisciplinares trabalhariam em conjunto, gerando oportunidades criativas direcionadas para a inovação.

4.2.1 DA2 - Metodologia de Design e Estratégia: Escritório A

Este escritório possui uma metodologia de projeto baseada nas decisões tomadas no início do processo; ou seja, define qual é o produto que está precisando complementar seu portfólio, pois, segundo sua gestora, as decisões tomadas no início do processo não comprometem a evolução dos trabalhos ao longo do projeto, tendo em vista que o mesmo é iniciado a partir da identificação de necessidades ou oportunidades de mercado.

Posterior a essa etapa, o escritório A começa a desenvolver o "projeto do projeto", iniciando seu processo pela pesquisa dos concorrentes e materiais, para posteriormente determinar o conceito do projeto. Portanto, os métodos utilizados no processo criativo estão diretamente associados à metodologia do design estratégico, e, assim, fica identificado o caminho que o projeto irá seguir.

A metodologia utilizada pelo escritório A vai ao encontro do método de Baxter (2000), cumprindo a primeira etapa do mesmo, que é o "Planejamento do Produto". Baxter (2000) cita a importância de considerar o momento da empresa para definir qual produto será desenvolvido, descrevendo a oportunidade, através de questionamentos básicos sobre o projeto, por exemplo: como o produto se destaca no mercado, qual o motivo que fará com que os consumidores comprem este produto. Conforme Baxter (2000), o desenvolvimento de um projeto parte da estratégia da empresa em relação ao seu mercado de atuação e desempenho de sua produção. O produto representa a parte visível da estratégia organizacional, desempenhando papel fundamental na formação da imagem corporativa e no posicionamento estratégico (ZURLO, 2010).

Atualmente o escritório A, que faz parte de uma indústria de utensílios

plásticos, além de projetar seus próprios produtos, também trabalha com quatro equipes externas, ou seja, sua gestora coordena outros escritórios de design que prestam serviços para a indústria ou o escritório, e ainda analisa projetos enviados por estudantes de todo o país.

O escritório também encontra resultados positivos quando terceiriza a criação, pois acredita ser importante diversificar, ter uma visão externa, e também para conseguir dar conta de todos os lançamentos da fábrica. Para a terceirização são efetuados contratos por projetos, sendo pagos *royalties* por projeto executado, isto é, um percentual sobre as vendas do produto após a implementação do mesmo no mercado. Hoje, internamente a equipe deste escritório é enxuta, compreendendo apenas dois colaboradores.

Portanto o escritório A está sempre aberto para novos escritórios e profissionais da área do design. Segundo sua gestora, para que terceiros queiram participar desta metodologia, o importante é se identificar com o estilo da fábrica da qual o escritório faz parte.

O escritório A salientou que as práticas metodológicas estão relacionadas com a multidisciplinaridade de uma equipe, pois, em um mercado altamente competitivo, onde o comportamento das pessoas muda tão rápido, essa multidisciplinaridade proporciona outras visões sobre o mesmo tema. Por esse motivo ela acredita ser muito importante a colaboração de pessoas de diversas áreas.

4.2.2 DA2 - Metodologia de Design e Estratégia: Escritório B

Foi observado pela pesquisadora que, desde o início do processo criativo do escritório B, existe a preocupação em explicar ao cliente como funciona o sistema-produto, no intuito de oferecer ao cliente uma identidade e uma diferenciação diante do mercado e dos concorrentes.

Essa diferenciação diante dos concorrentes é a prioridade do escritório B, o que vai ao encontro da obra de Meroni (2008), que relaciona o sistema-produto à identidade e diferenciação diante do mercado e dos concorrentes. Essa diferenciação, segundo o autor, surge a partir da combinação entre produtos, serviços, comunicação e a mudança dos comportamentos sociais, ou seja, são os fatores-chave que orientam o sistema-produto rumo a uma distinção da identidade

das empresas.

A próxima fase, segundo a gestora do escritório B, consiste em entender a cultura, os anseios do cliente, seja ele um gestor ou um empreendedor, para posteriormente saber os caminhos que irá seguir para chegar a uma solução do problema, com o objetivo de que a empresa, o contratante, se aproprie dessa solução, use e acredite.

Nesse contexto, a partir da definição do *briefing*, inicia-se a montagem da equipe que irá participar desse projeto, o que significa olhar para dentro da empresa e ver que recursos humanos o cliente possui. Alguns clientes têm o interesse de que algum funcionário que compreenda as técnicas de design faça parte dessa equipe. Após ter definido a equipe de projeto, o escritório B pesquisa os recursos disponíveis financeiros e demais lacunas existentes na empresa que precisem ser preenchidas.

Para o escritório B, esta fase de conhecer melhor seu cliente está dividida em dois momentos.

- ✓ O primeiro momento é de entender o âmbito interno da empresa, compreender a cultura, os anseios, os objetivos. Isso é feito com entrevistas, visitas *in loco*, reuniões, pesquisas sobre a empresa, e verificando se a empresa tem um histórico de propaganda publicitária para melhor embasamento, pois a gestora do escritório B acredita ser importante saber qual foi o valor já investido em espaços publicitários. Independente de ter sido ou não um trabalho criativo, o importante é entender o que está no subtexto, ou seja, o que está subentendido;
- ✓ O segundo momento consiste na boa compreensão do primeiro momento, pois é chegada a hora de estabelecer os objetivos, e saber o que o cliente efetivamente deseja, isto é, qual o objetivo deste cliente. Esse objetivo poderá ser captado através do seguinte questionamento: Quer ser conhecido? Seu objetivo é de aumentar as vendas, ter mais lucro? Ou melhorar a aparência do produto? Enfim, segundo a gestora do escritório B, é importante elencar um ou dois objetivos e, a partir disso, iniciar o desenvolvimento do projeto.

Síntese do gestor do escritório B:

“Cada cliente tem uma realidade, ou seja, seu produto está amplo demais e ele quer focar em um nicho específico, então vamos ajustando conforme o objetivo. Mas muitas vezes não temos estas informações, então tentamos alinhar fazendo este exercício de trazer alguns conceitos para poder dividir com o cliente, lhes dando os caminhos alternativos” (informação verbal)³.

Nestes caminhos alternativos para o desenvolvimento do projeto, é importante que os atores saibam quais os profissionais que serão alocados e que saibam usar as ferramentas certas para cada caso, pois, referenciando o design estratégico, as ferramentas são oriundas de muitas áreas, tais como administração, engenharia, comunicação. O design congrega conhecimentos de diferentes campos e transita entre domínios abstratos e da comunicação, com características das artes, tecnologia e engenharias (LÖBACH, 2001).

Portanto, foi observado pela pesquisadora que, para cada cliente, são desenvolvidas diversas maneiras de aplicar as ferramentas. Para o escritório B, é importante ter em mente que cada cliente tem uma maneira de pensar ou de assimilar os acontecimentos.

Síntese do gestor do escritório B:

“Dentro de nosso escritório a metodologia do design estratégico está sendo cumprida, pois procuramos que o cliente tenha o mesmo olhar que o nosso, através da apresentação de estudos de casos, em que as empresas tenham similaridade de problemas, para discutir como foi feito anteriormente em empresas com problemas semelhantes, e desta forma vamos achando os espaços e oportunidades de projeto” (informação verbal)⁴.

4.2.3 DA2 - Metodologia de Design e Estratégia: Escritório C

Ficou claro para a pesquisadora que o escritório C não utiliza uma metodologia pronta. Dependendo do projeto, este escritório se apropria de um tipo de metodologia, pois acredita que, por sua atividade ser muito focada em design gráfico e semiótica, seus projetos são bastante pulverizados e seus prazos são muito curtos, fazendo com que tenha que procurar alternativas de estudo e pesquisa em função do tempo.

A afirmação do escritório C vai ao encontro do pensamento de Bomfim (1995), que afirma que métodos e técnicas podem auxiliar o desenvolvimento de projetos, tornando mais claras e organizadas as tarefas. Porém, a sua utilização não

³ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 24 de outubro de 2011.

⁴ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 24 de outubro de 2011.

é garantia de sucesso. O sucesso no resultado de um projeto é consequência da criatividade e do conhecimento técnico de quem o desenvolve.

Segundo, Coelho (1999, p. 32),

a metodologia entra, então, como recurso de redução de risco no processo de sua realização. Se, em princípio, não há uma certeza quanto aos métodos a serem utilizados em determinado projeto, pelo menos as técnicas que envolvem os possíveis métodos dão maior segurança ao processo.

Síntese do gestor do escritório C:

“Por exemplo, agora tivemos um trabalho em que não tínhamos nem tempo nem recurso para podermos estudar o público que queríamos abordar, então formulamos um questionário on line, via Skype, com pessoas de todo os lugares, inclusive exterior, como Portugal. À medida que estas pessoas estavam on line, mostrávamos imagens referências do projeto e questionávamos o que aquela imagem significava para eles, portanto era um projeto visual, e não um projeto de gosto, estávamos falando de estratégia” (informação verbal)⁵.

Porém, foi observado pela pesquisadora que, quando a equipe está envolvida com projetos maiores, que demandam mais flexibilidade de tempo, a exemplo dos projetos de *branding*, os designers do escritório C conseguem se aprofundar melhor, ou seja, possuem mais tempo para desenvolvê-los. São projetos que envolvem posicionamento de marca, sondagem em diferentes praças e, neste caso, seguem um cronograma e trabalham essencialmente aquela marca, seus significados e como esta marca quer se posicionar no mercado. Mas em projetos menores, em que a equipe dispõe de pouco tempo para a execução, a equipe acaba trabalhando em um contexto mais enxuto de sondagem e execução do projeto, e isso muitas vezes poderá comprometer o resultado.

Síntese do gestor do escritório C:

“Para a minha equipe, a estratégia é: Estou aqui, quero chegar lá, e qual o caminho que eu traço para chegar lá? Isso faz parte do nosso dia a dia, temos um problema e temos que saber como iremos resolver. Qual a necessidade do cliente? Vendas? Atingir um determinado público que seja diferente do atual? Acredito que todo o design tem que ser estratégico, pois ele sempre terá um objetivo, um fim, porque se não tiver estratégia ele perde a função e deixa de ser design, pois não fazemos apenas o belo, apesar do belo também ter a sua

⁵ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 05 de dezembro de 2011.

importância, mas a função, a ergonomia e todo o conceito que temos por trás aliado ao objetivo” (informação verbal)⁶.

4.2.4 Discussão - DA2: Metodologia de Design e Estratégia

Após a pesquisa de abordagem dos métodos utilizados pelos escritórios de design, podemos concluir que:

- a) os escritórios pesquisados não utilizam uma metodologia padrão, o método é adequado ao tipo de projeto que está sendo executado;
- b) o tempo para a execução de uma metodologia adequada interfere na eficiência e resultados dos projetos;
- c) todos os escritórios afirmaram a importância da multidisciplinaridade na execução dos projetos, pois, quando existe um grupo de pessoas trabalhando com o mesmo fim, cada um tem seu perfil, promovendo ideias diversificadas;
- d) dois dos escritórios pesquisados, A e B, possuem conhecimento da metodologia do design estratégico e utilizam as ferramentas do metaprojeto na execução de seus projetos. Já o escritório C não tinha o conhecimento da metodologia do design estratégico, porém sua gestora deixou bem claro que não existe design sem estratégia, portanto a metodologia utilizada neste escritório evidencia oportunidades amplas para a inovação, com resultados positivos em seus projetos.

Os métodos utilizados nos processos criativos não seguem um padrão ou etapas similares, porém, utilizando o viés do design estratégico, percebeu-se sinais de utilização do sistema-produto nas metodologias aplicadas nos três escritórios pesquisados. Outro aspecto relevante foi em relação à necessidade de um ambiente propício para a geração de novas ideias. Por esse motivo, muitas empresas optam por terceirizar os serviços de design, por não possuírem um ambiente adequado para tal competência.

Nesse sentido, para que o design como estratégia esteja introduzido nas organizações, é necessário adaptar os processos à cultura da empresa, para que a condução dos projetos obtenha resultados satisfatórios.

⁶ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 05 de dezembro de 2011.

4.3 DA3 - Dimensão de Análise 3: Etapas do Processo que Produzem Estímulos e Trajetórias para a Inovação

Neste item foram questionadas quais seriam as etapas do processo criativo em que os escritórios que produzem estímulos e trajetórias para a inovação, ou seja, onde os escritórios encontram as oportunidades de potencial de inovação no contexto dos projetos.⁷

4.3.1 DA3 - Dimensão de Análise 3: Etapas do Processo que Produzem Estímulos e Trajetórias para a Inovação: Escritório A

Para o escritório A, a etapa importante que produz estímulos e trajetória para a inovação está na pesquisa contextual e na escolha do nicho de mercado (público alvo). Neste escritório segundo sua gestora, não existe grande inovação tecnológica, a inovação está atrelada mais à "ideia" em si do que ao produto.

Nesse contexto, as capacidades inovadoras também estão associadas ao maior número de ideias geradas em uma empresa (CRUZ, 2011). Segundo Tidd, Bressant e Pavitt (2008), quanto maior o número de ideias ou sugestões ofertadas, maior será o universo de oportunidades de encontrar soluções criativas para o atendimento dos desejos dos consumidores, assim como possibilidades de inovação de produtos e processos.

A gestora do escritório A informou que o ambiente favorável à geração de ideias tem uma relação direta com as possibilidades de diferenciação e competitividade. Nesse sentido, para a mesma, este foi um dos motivos por que o escritório A constituiu sua sede em outro local, distante da fábrica em que produz seus produtos, pois acredita que, para projetar um produto de sucesso e inovador, é necessário um ambiente de atmosfera criativa.

Esse ambiente favorável está normalmente associado a não se deixar contaminar pela produção; por esse motivo, muitas empresas procuram escritórios de design externos. De acordo com Borja de Mozota (2003), a escolha pela prestação de serviços externa facilita a integração dos altos níveis hierárquicos, flexibilidade na contratação de diferentes especialidades e maior controle de custos,

⁷ Conforme os Apêndices A e B, a dimensão 3 (DA3) não foi questionada nas entrevistas com os *experts*.

já que os valores são contratados antecipadamente.

Para Phillips (2008), o ideal, no caso de projetos desenvolvidos por escritórios externos à organização, é que esta empresa contratante dos serviços possua um gerente que tenha conhecimentos técnicos sobre design. As empresas que contratam somente serviços de design externos à organização não possuem o entendimento de que o design pode exercer papel estratégico para a empresa.

A afirmação de Phillips (2008) vai ao encontro da estrutura do escritório A, em que seu escritório está localizado externamente à fábrica. Porém este escritório possui uma pessoa-chave que representa tanto a fábrica como o escritório e, se voltarmos a DA2, item 4.2.1, poderemos verificar que o escritório A possui muito claro o entendimento de que o design exerce o papel estratégico em uma organização.

4.3.2 DA3 - Dimensão de Análise 3: Etapas do Processo que Produzem Estímulos e Trajetórias para a Inovação: Escritório B

O escritório B associa a inovação ao momento em que a equipe consegue manipular a realidade, pois, segundo a sua gestora, já possuindo o contexto, a equipe consegue enxergar a direção correta, enquanto que os concorrentes estão todos olhando para o mesmo lugar; portanto, esta etapa que produz estímulos e trajetórias para a inovação poderá estar após o término da pesquisa contextual. Afirmação que vai ao encontro da obra de Celaschi (2007a), que cita a fase projetual de manipulação dos modelos. Trata-se do momento projetual mais criativo, onde a forma da realidade necessita ser medida com outras formas possíveis, isto é, a representação da realidade modificada.

Assim, para este escritório, a inovação vem junto ao conceito e aos cenários. Segundo sua gestora, após a definição do conceito, surge a necessidade de inovar, de ganhar mercado e de se diferenciar em uma visão de futuro.

Síntese do gestor do escritório B:

“Neste momento começamos a conceituar, causa certa estranheza, mas é fácil de assimilar, porque se só causa estranheza teremos o custo do pioneirismo, pois o custo da inovação pioneira para alguns negócios é muito alto, para outros é a própria solução” (informação verbal)⁸.

De fato, este resultado inovador poderá representar uma verdade e uma

⁸ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 24 de outubro de 2011.

plataforma de reflexão, compartilhamento e administração do horizonte que atende à empresa nos anos sucessivos, e que poderá servir de guia e avaliação para o trabalho de mais projetistas, em competição entre eles, ou de um verdadeiro e original programa de inovação passo a passo, a desenvolver-se nos anos subsequentes (CELASCHI, 2007a).

4.3.3 DA3 - Dimensão de Análise 3: Etapas do Processo que Produzem Estímulos e Trajetórias para a Inovação: Escritório C

Para o escritório C a inovação está em diferentes etapas do processo, poderá estar tanto na etapa de pesquisa, como na etapa de referências. Essas referências poderão vir de diversas partes, no desenho, no 3D, ou seja, na hora do projeto em si.

Síntese do gestor do escritório C:

“Geralmente, trabalho que começa inovador, ele vai ter um resultado inovador” (informação verbal)⁹.

Para determinar o conceito do produto, e chegar a um resultado inovador, a pesquisadora observou que os escritórios pesquisados se apropriam da utilização de referências através de imagens que auxiliam no processo criativo. Essas imagens buscam informações junto aos concorrentes, e muitas vezes acabam servindo de parâmetro para o projeto, além de trazer referências de outros domínios de conhecimento, mesmo que não estejam vinculados ao projeto em execução. Segundo o escritório C, estas imagens-referências acompanham e contribuem para a geração de ideias, orientando a equipe no desenvolvimento do projeto. Portanto, a pesquisa de imagens, denominada *blue sky* no contexto da metodologia do design estratégico, poderá ser a etapa mais importante do processo de criação que produz estímulos para a inovação.

Após a fase de pesquisa de imagens de referência, o escritório C informou que existe todo um processo de lapidação e adequação no projeto. Os gestores acreditam que fazer inovação, tendo uma motivação para tal, não serve necessariamente para o cliente. Acreditam que a equipe precisa ser inovadora, porém deve atender a vários outros atributos que não podem ultrapassar o orçamento ou a situação em si.

⁹ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 05 de dezembro de 2011.

Síntese do gestor do escritório A:

“Ser inovador nas alternativas de produção é trazer o mesmo efeito visual que criamos em outro material, e muitas vezes somos inovadores e temos que adequar o trabalho para algo um pouco mais aceitável na cabeça do cliente” (informação verbal)¹⁰.

4.3.4 Discussão - DA 3 - Dimensão de Análise 3: Etapas do Processo que Produzem Estímulos e Trajetórias para a Inovação

Após a abordagem das etapas do processo criativo que produzem estímulos e trajetórias para a inovação, verificou-se que, na percepção do escritório A, cujo foco está no design de produtos, a etapa do processo de design diretamente relacionada à inovação consiste na pesquisa contextual. Pois, segundo sua gestora, a inovação não está atrelada a novos produtos, a inovação está ligada a novas ideias, incrementando os produtos já existentes, consiste na pesquisa contextual e na escolha do nicho de mercado. Ela ainda citou outro fato relevante de estímulo para a inovação, o ambiente de geração de ideias, utilizando seu exemplo de que o seu escritório fica geograficamente desvinculado da fábrica e que produz seus próprios produtos.

Para o escritório B, a etapa dos projetos na qual traça uma trajetória para a inovação está no momento em que é definido o conceito do projeto. Se relacionarmos esta etapa com as macroáreas (Figura 8) de desenvolvimento de processo projetual, a inovação também está atrelada à pesquisa *blue sky*, ou seja, a pesquisa de referência de imagens de diferentes domínios de atividades.

Para o escritório C, cujo foco de trabalho é o design gráfico, a etapa mais importante do processo criativo, onde efetivamente se traça a inovação, está relacionada com a interpretação de imagens e a semiótica. Tentando fazer um paralelo com o metaprojeto, poderemos associar esta etapa à pesquisa *blue sky* e ligar a inovação, ao processo de lapidação ou adequação do projeto às possibilidades de recursos dos clientes, sem perder a qualidade do processo criativo.

¹⁰ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 16 de setembro de 2011.

4.4 DA4 - Dimensão de Análise 4: Fontes e Recursos – Processo Criativo

A abordagem deste tema busca entender quais as fontes e os recursos que estes escritórios utilizam para propiciar a inovação.

O *expert A*, entrevistado na primeira fase da pesquisa, relatou que, por sua experiência de mercado, as principais fontes de recursos utilizadas nos processos de inovação estão centradas em *benchmarking*, pois, segundo ele, trata-se de uma ferramenta fundamental, onde o acesso às mais variadas mídias subsidia o empreendedor nos principais modelos operacionais.

Para o *expert D*, na sua experiência de mercado, informou que existem quatro fontes importantes no processo criativo:

- a) redes de relacionamento a partir dos empresários, contatos, viagens, indicação de experimentação, ou seja, a inquietude do dono na busca de situações e de estímulos externos;
- b) visão estratégica do empresário que tem a capacidade de captar e entender estímulos necessários no fornecimento de ideias;
- c) existe uma série de práticas em que algumas empresas estão trabalhando com *Design Thinking*, pois oferece uma abordagem do ponto de vista do negócio com foco na inovação. Dentro dessas práticas, a cocriação entra como processo onde todas as pessoas envolvidas com um produto ou serviço participam juntas da criação de soluções inovadoras, que efetivamente geram uma experiência relevante e diferenciada, e isso ganha grande importância. E o *User Center Design*, ou seja, o Design Centrado no Usuário (DCU), que, em seu conceito, é o campo de estudo que reúne metodologias de design nos quais o público alvo de um produto ou serviço influencia as diretrizes e requisitos do sistema. Para Norman (1988), *User Center Design* “é uma filosofia baseada nas necessidades e interesses do usuário, com ênfase em fazer produtos usáveis e inteligíveis”; e, para Saffer (2010) o usuário é que sabe a respeito de suas necessidades e preferências na utilização dos produtos e serviços adquiridos, cabe aos designers descobrir e projetar para estes consumidores;

d) Parceria com Universidades/Escolas de design: A parceria entre as empresas e universidades se mostra como algo de fundamental importância no processo de inovação tanto para as universidades como para as empresas, na medida em que ela contribui para melhorar a formação dos estudantes no conhecimento das práticas empresariais, bem como para levar a cultura de valorização do conhecimento para as empresas. Com relação a esta última fonte relacionada ao processo criativo, citada pelo *expert D*, o escritório A informou que muitas vezes depende muito de qual a universidade, pois o mesmo já obteve alguns exemplos que não funcionaram.

4.4.1 DA4 - Dimensão de Análise 4: Fontes e recursos – Processo Criativo:

Escritório A

O escritório A investe em pesquisas e desenvolvimento, suas pesquisas são qualitativas, sobre o comportamento do consumidor, tendências, criação de produtos com base em objetivos estratégicos, planejamento de uma cultura voltada ao design, preocupação ambiental e criação de conceitos de produtos com design simples, harmônico e funcional; além disso, apresenta conceitos de linha de produto bem definidos e também algumas características do design estratégico, tais como elaboração de estratégias para comunicação, produto e imagem corporativa.

Para o escritório A, os clientes conquistados caracterizam a principal fonte de recursos da empresa. Seus clientes sempre são consultados antes de projetar um novo produto, pois esses clientes são representantes e consumidores finais. Segundo sua gestora, seus representantes possuem conhecimento de seu mercado, e isso agrega muito ao projeto. A diretora de projetos de design salientou que a maior fonte da empresa indiscutivelmente são os clientes já conquistados no desenvolvimento de um novo produto.

Nesse contexto, após o escritório definir o público alvo que pretende atingir, é iniciada a pesquisa com os clientes. Um pré-projeto do produto é enviado para todos esses clientes para testar as percepções de valores dos mesmos. Nesse caso, cabe ressaltar que este escritório faz parte de uma fábrica de utensílios plásticos, portanto os clientes referidos seriam os representantes dos produtos tanto no Brasil como no exterior.

Ao encontro dessa afirmação da gestora do escritório A, Drucker (2000) cita que, se uma empresa não tiver a preocupação com o mercado, tudo o que provavelmente o empresário criará é o mercado para um concorrente.

Síntese do gestor do escritório A:

“Um projeto pode ser ótimo, mas, se ele não se enquadra no target do produto, ele está fadado a ser um fracasso” (informação verbal)¹¹.

O escritório A citou a importância da multidisciplinaridade das equipes de projeto. Salientou que as práticas estão relacionadas com a sintonia de uma equipe, pois, em um mercado altamente competitivo, onde o comportamento das pessoas é tão mutante, essa diversidade proporciona outras visões sobre o mesmo tema, com pessoas de diversas áreas.

Síntese do gestor do escritório A:

“Em certa universidade localizada em Porto Alegre funcionou, porque foi muito mais uma parceria estratégica de uma ideia do que em nível de produto final” (informação verbal)¹².

O gestor ainda enfatizou a importância do contato permanente com estudantes, por serem pessoas de diversas gerações, com diversificado comportamento social, surgindo novas demandas que muitas vezes a indústria não enxerga.

4.4.2 DA4 - Dimensão de Análise 4: Fontes e Recursos – Processo Criativo:

Escritório B

O escritório B informou que suas principais fontes que agregam valores nos projetos são as pesquisas de mercado, redes sócias e *benchmarking*, pois, segundo o mesmo, trata-se de ferramentas fundamentais, onde o acesso às mais variadas mídias subsidia o empreendedor nos principais modelos operacionais.

Sendo assim, o *benchmarking* tem o objetivo de atender às necessidades exigidas pelo mercado, baseado no entorno, ou seja, nas experiências externas.

Síntese do gestor do escritório B:

¹¹ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 16 de setembro de 2011.

¹² Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 16 de setembro de 2011.

“Tendo o projeto bem definido vamos montar a equipe, que significa olhar para dentro da empresa e ver que recursos humanos o cliente possui, quais os recursos disponíveis financeiros e humanos, os buracos existentes que deverão ser preenchidos” (informação verbal)¹³.

O gestor do escritório B salientou que a produção acadêmica aliada ao envolvimento com o mercado é muito importante para a geração de conhecimento, para fazer o conhecimento transitar em duas vias, porque a academia é muito distante da prática, e a prática tem muita dificuldade de lidar com a parte conceitual.

Segundo esse gestor, quando começa a existir essa troca de conhecimentos, torna-se mais fácil a obtenção de resultados positivos. E ele informou ainda que, se não houver este diálogo entre a academia e o mercado, existirá uma falta de clareza em explicar o conceito de design estratégico, isto é, em explicar o que definitivamente ele quer informar.

Síntese do gestor do escritório B:

“Possuir uma visão teórica e dialogar com as pessoas do mercado de forma acadêmica é muito difícil de sensibilizar as organizações, pois o que definitivamente sensibiliza o empresário é falar a língua dele, tentando fazê-lo compreender seus argumentos é extremamente positivo” (informação verbal)¹⁴.

As afirmações dos gestores acima, quanto à relação entre empresa e universidades ser uma fonte de recursos criativos, vai ao encontro do pensamento de Borba, Galisai e Giorgi (2008 apud FRANZATO, 2010, p. 95):

Torna determinante procurar novos modelos de colaboração direta entre universidades e empresas, nos quais os futuros profissionais estejam diretamente envolvidos. Além disso, torna-se determinante estabelecer um diálogo com os profissionais e as associações, que vise à formação continuada deles.

Síntese do gestor do escritório B:

“Então essa relação é muito importante para circular o conhecimento de duas vias, pois trata-se de prática de mercado” (informação verbal)¹⁵.

¹³ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 24 de outubro de 2011.

¹⁴ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 24 de outubro de 2011.

¹⁵ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 24 de outubro de 2011.

4.4.3 DA4 - Dimensão de Análise 4: Fontes E Recursos – Processo Criativo: Escritório C

Para o escritório C, que está focado em design gráfico, as suas principais fontes consistem na pesquisa e na busca de resultados para o cliente através do design, da beleza estética, das formas e das cores, pois esses atributos conversam diretamente com as emoções dos consumidores.

Conforme as colocações dos gestores do escritório C, suas fontes de recursos de processo criativo vão ao encontro das teorias de projetar para a emoção dos usuários, pois as emoções são elementos centrais na vida humana, é por meio delas que o homem relaciona-se com o mundo e expressa sua satisfação ou insatisfação diante de uma nova experiência (HILL, 2009). Segundo Norman (1988, p. 56), o "design visceral diz respeito ao impacto inicial do produto, a sua aparência, toque, ou sensação".

Outra fonte importante para este escritório está baseada na interfuncionalidade dos projetistas, promovendo uma sintonia da equipe de criação. Sua gestora argumenta que

"Uma equipe em harmonia oportuniza o aprendizado" [com resultados significativos] (informação verbal)¹⁶.

Nesse contexto, Schön (1983) defende a ideia de que, independentemente das distinções entre as profissões e da singularidade das situações com as quais os profissionais passam a se deparar, todos praticam a sua expertise através de estratégias similares. Eles "percebem" uma situação baseada em "experiências anteriores" (SCHÖN, 1983, p. 129) e não costumam se basear em uma "solução padrão".

A afirmação do escritório C vai ao encontro da teoria de Moogridge (2008), que cita ser complexo trabalhar com equipes multidisciplinares, com pessoas de diferentes *backgrounds*. Quando o trabalho em uma equipe é fluente, há novas possibilidades para um grupo de pessoas criativas de diversas disciplinas e vários pontos de vista.

O gestor do escritório C informou que a empresa está sempre em busca de novos talentos, seja no mercado ou nas universidades.

¹⁶ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 05 de dezembro de 2011.

Síntese do gestor do escritório C:

“Adorariamos ter um acordo com universidades, pois frequentemente nos deparamos com alunos saindo de uma universidade sem qualquer tipo de experiências, desta forma fica muito complicado encontrar mão de obra qualificada” (informação verbal)¹⁷.

4.4.4 Discussão - DA4 - Dimensão de Análise 4: Fontes e Recursos – Processo Criativo

Após a pesquisa de abordagem das fontes de recursos utilizadas nos processos criativos dos escritórios de design pesquisados, podemos apresentar as conclusões que se seguem.

A multidisciplinaridade faz parte do processo criativo, onde um grupo de pessoas trabalha com o mesmo fim, cada um tem seu perfil, suas qualidades, tornando uma equipe criativa e eficaz.

As principais fontes de recursos utilizadas nos processos de inovação estão centradas em *benchmarking*, pois trata-se de uma ferramenta fundamental, onde o acesso às mais variadas mídias subsidia o empreendedor nos principais modelos operacionais.

A relação entre empresa e universidade é importante para que o conhecimento circule em duas vias, relacionando a teoria à prática.

¹⁷ Entrevista concedida à autora, em Porto Alegre, no dia 05 de dezembro de 2011.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões sobre a análise dos métodos e processos criativos de três escritórios de design no Rio Grande do Sul. O capítulo foi dividido em três partes: considerações sobre o método; considerações sobre o resultado; e contribuições para novos estudos.

5.1 Considerações sobre o Método

As entrevistas com os objetos de estudo indicaram algumas considerações sobre o método utilizado.

- ✓ Para a maior abrangência de detalhes e veracidade dos dados, foi imprescindível que os níveis mais altos da hierarquia dos escritórios de design estivessem envolvidos na pesquisa. A colaboração dos gestores no estudo se deu pela percepção da oportunidade de um maior entendimento sobre o processo de criação de design, através da metodologia de design e seus benefícios para os escritórios pesquisados;
- ✓ Após a realização das entrevistas, o conteúdo respondido pelos entrevistados precisou ser reorganizado. Cabe ao pesquisador interpretar o reorganizar os dados e, se houver falha, corrigi-la;
- ✓ Para melhor eficácia da pesquisa, utilizou-se de um contato prévio através do envio de um *e-mail*, informando a todos os entrevistados, da primeira e da segunda fases, sobre o assunto a ser tratado na entrevista.

Os dados analisados foram conferidos frente à área de conhecimentos de processos e métodos de design. A pesquisa possibilitou analisar os processos e métodos de design de produtos, gráfico/embalagens, serviço e experiência.

Em todos os escritórios pesquisados, tornou-se evidente a preocupação dos gestores com a necessidade de profissionalização das práticas de métodos e processos de criação, o que possibilita oportunidades para a continuação de estudos na área.

Foi observado pela pesquisadora e exposto pelos gestores dos escritórios de design o aumento significativo da demanda de trabalhos nos escritórios de design

ocorrido nos últimos três anos. O gestor de um dos escritórios relatou que, no ano de 2011, não prospectou novos clientes, sua estrutura já estava tomada por projetos de clientes já prospectados. Assim, fica claro que o setor possui potencial de crescimento no Estado do Rio Grande do Sul.

5.2 Considerações sobre os Resultados

Com relação aos resultados deste estudo, percebeu-se que:

- a) a inovação vem de processos intensos de pesquisa e de constante atualização;
- b) inovar significa adaptar os conhecimentos às ferramentas que são utilizadas em cada contexto de trabalho, buscando melhores resultados;
- c) é importante a utilização de uma metodologia adequada a cada tipo de projeto, trazendo o cliente para o processo criativo.
- d) as opiniões dos clientes ou usuários são importantes para a equipe vivenciar e desvendar suas necessidades e, assim, adequar os resultados com respostas aos objetivos propostos pelos contratantes.
- e) existe preocupação dos gestores com a necessidade de profissionalização das práticas de métodos e processos criativos.
- f) gestores compartilharam com o estudo proposto, pois informaram que constantemente estão em busca por mais conhecimentos de novos modelos projetuais, que possam aperfeiçoar a tarefa de projetar design com inovação.

Analisando o objetivo geral apresentado no Capítulo 1 deste estudo, pode-se perceber que, através do exposto, se conseguiu caracterizar como os escritórios de design no Rio Grande do Sul desenvolvem seus processos projetuais.

Todos os escritórios estudados possuem e utilizam processos distintos, nem sempre formalizados, para a realização do seu processo de criação. Verificou-se, ainda, que a aplicação da metodologia do design estratégico é utilizada em dois escritórios com foco em design de produtos, serviços e experiências, porém, no escritório que possui foco em design gráfico, seus gestores não conheciam o metaprojeto, mas citaram que todos os projetos de design, de certa maneira, são estratégicos.

Outra característica importante destes escritórios pesquisados são as parcerias que os mesmos possuem com outros escritórios de design no Rio Grande do Sul. Percebeu-se que existe uma união entre os mesmos, onde muitos deles trabalham nos mesmos projetos paralelamente. O escritório B já contratou os serviços do escritório C, para um determinado cliente em nosso estado, resultando em um projeto conceitualmente reconhecido como um "projeto inovador".

Analisando os objetivos específicos deste estudo, pode-se perceber que os escritórios pesquisados são referência em design no Rio Grande do Sul, pois possuem reconhecimento do mercado como escritórios de design inovadores, por terem um adequado portfólio de clientes, possuírem premiações nacionais e internacionais, utilizarem estratégias de design em seus processos criativos. E, ainda, seus gestores compreendem o papel estratégico do design na obtenção de resultados diferenciados.

Seus gestores concordaram com o estudo proposto, pois informaram que constantemente estão em busca por mais conhecimentos de novos modelos projetuais, que possam aperfeiçoar a tarefa de projetar design com inovação.

A partir do desenvolvimento desta pesquisa, percebeu-se que os escritórios de design pesquisados se destacam como inovadores por entenderem que a inovação vem de processos intensos de pesquisa e de constante atualização. Além disso, para os mesmos, inovar significa não seguir padrões o tempo inteiro. Significa adaptar seus conhecimentos às ferramentas que são utilizadas em cada contexto de trabalho, buscando os melhores resultados.

Dessa forma, foi identificado que os escritórios pesquisados se diferenciam dos demais, por utilizarem uma metodologia adequada a cada tipo de projeto, trazendo o cliente para o processo criativo, e acreditam que as opiniões destes clientes ou usuários sejam importantes para a equipe vivenciar e desvendar suas necessidades e, assim, adequar os resultados com respostas aos objetivos propostos pelos contratantes.

Sendo assim, entende-se que uma empresa capaz de inovar segue essa linha de projeto, se atualiza, se adapta, aprende, pesquisa. O design é uma área de conhecimento que está se estabelecendo recentemente e isso oferece uma leveza para a profissão, permitindo que ocorra a inovação na forma de fazer design, bem como na entrega do projeto ao cliente.

Empresas de design inovadoras não são conformadas, são abertas e

estimulam a criatividade, tendem a quebrar barreiras hierárquicas, estão em constante pesquisa e buscam por métodos capazes de solucionar problemas específicos de um determinado contexto, ou seja, não se baseiam em replicar soluções que deram certo.

Portanto, os escritórios A, B e C foram selecionados para esta pesquisa por serem bem qualificados, tanto os escritórios como seus gestores (Quadros 10 e 11), por possuírem um portfólio de projetos reconhecidos nacionalmente, e essas capacidades citadas anteriormente estão sendo reconhecidas através de premiações no mercado, foco no sistema produto e metodologia adequada a cada perfil de cliente.

5.2.1 Considerações sobre os Resultados: Fontes de Diferenciação em Escritórios Inovadores

- Todos os escritórios pesquisados destacaram que as etapas dos projetos que definem a inovação estão diretamente relacionadas com a fase da pesquisa metaprojetual;
- Ficou claro para a pesquisadora que as práticas inovadoras estão relacionadas à multidisciplinaridade de suas equipes de projeto, onde o design entra como intérprete ou orquestrador do processo criativo;
- Os escritórios pesquisados fazem parte de uma rede de escritórios que se reconhecem mutuamente como sendo especializados em suas áreas de atuação.

Sendo assim, entende-se que um escritório de design capaz de inovar segue uma linha de projeto, se atualiza, se adapta, aprende e pesquisa. Nesse sentido, o design é uma área de conhecimento que está se estabelecendo recentemente e isso constitui uma leveza para a profissão, permitindo que ocorra a inovação tanto na forma de fazer design, como na entrega dos resultados ao cliente.

5.3 Contribuições para Novos Estudos

Existem possibilidades de realização de pesquisas com o objetivo de continuação deste estudo, tais como as descritas a seguir.

Este contexto oportuniza o desenvolvimento de estudos científicos, bem como testar a aplicação de método e ferramentas do design estratégico nos escritórios, propiciando uma cultura de projeto de design tanto na prática como na teoria.

Propor diretrizes metodológicas de processo criativo de acordo com o nível de maturidade dos escritórios de design.

Replicar o estudo proposto em outros estados brasileiros, para a verificação da existência de um padrão de desenvolvimento de processos de criação no Brasil.

Ampliar a análise, realizando um estudo junto às empresas contratantes dos serviços em design, sob o ponto de vista de quem contrata, com o objetivo de descrever como alguns escritórios de design são reconhecidos junto a seus clientes.

A partir desta pesquisa, poderão surgir novas discussões cujo escopo seja articular futuras redes de conhecimentos em design estratégico no contexto dos escritórios de design no Brasil.

Correlacionar resultados financeiros dos escritórios com a percepção de gestão de processos criativos inovadores.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, C. **Notes on the synthesis of form**. Cambridge: Harvard University, 1964. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=Kh3T3XFUfPQC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 20 abr. 2011.
- ARCHER, L. B. **Método sistemático per progettisti**. Venezia: Editore Marsilio, 1967.
- AVENDAÑO, L. E. C. **O design e o designer competitivos**: uma necessidade de mercado. 07 out. 2011. Texto postado no portal DesignBrasil, no hiperlink Opinião, no link Artigos. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/artigo/o-design-e-o-designer-competitivos-uma-necessidade-de-mercado>>. Acesso em: 05 out. 2011.
- BAGATINI, D. B. A importância do designer para o desenvolvimento de uma campanha publicitária. 2010. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Design) -- Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, 2010. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Monografia/MonografiaDiegoBagatini.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2011.
- BAHIANA, C. **A importância do design para sua empresa**. Brasília, DF: CNI, 1998.
- BAXTER, M. **Projeto de produto**: guia prático para o design de novos produtos. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.
- BEST, K. **Design management**: managing design strategy, process and implementation. Lausanne: AVA Publishing, 2006.
- BEZERRA, Charles. **O designer humilde**: lógica e ética para a inovação. São Paulo: Rosari, 2008.
- BOMFIM, G. A. **Metodologia para o desenvolvimento de projetos**. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB, 1995.
- BONSIEPE, G. **A tecnologia da tecnologia**. São Paulo: Edgard Blücher, 1983.
- BORBA, G. S. **O design pode mudar o mundo? Ou apenas uma embalagem?** [201-]. Texto postado no site Clube do Design, no hiperlink O design. Disponível em: <http://www.clubedodesign.com.br/odesign_odesignpodemudaromundo.php>. Acesso em: 30 mar. 2012.
- BORBA, G. S.; REYES, P. B. Inovação orientada pelo design: a construção de uma organização voltada para a Inovação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 4., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPED, 2007. p. 1-8.
- BORJA DE MOZOTA, B. **Design management**: using design to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth, 2003.

BROWN, T.; KATZ, B. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUNDUCHI, R. Implementing best practices to support creativity in NPD cross-function teams. **International Journal of Innovation Management**: IJIM, London, v. 13, n. 4, p. 537-554, 2009.

BÜRDEK, E. B. **História, teoria e prática do design de produtos**. Tradução F. Van Camp. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

CAMACHO, M. F. Diseño para el desarrollo: el potencial de la integracion estratégica del desenho em las empresas. El caso de Colombia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN-P&D DESIGN, 6., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FAAP, 2004. 1 CD.

CARDOSO, R. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

CAUTELA, C.; ZURLO, F. **Relazioni produttive**: design e strategia nell'impresa contemporanea. Milano: Aracne, 2006.

CELASCHI, F. Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporânea. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. (Org). **Design & inovazione**: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007a. p. 12-40.

CELASCHI, F. Inovação: a regra da emoção. **D2B**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 62-67, jul. 2007b.

CHEN, J.; DAMANPOUR, F.; REILLY, R. Understanding antecedents of new product development speed: a meta-analysis. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 28, n. 1, p. 17-33, Jan. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2009.07.001>>. Acesso em: 20 jun. 2011.

CICMIL, S. et al. Rethinking project management: researching the actuality of projects. **International Journal of Project Management**, Guildford, v. 24, p. 675-686, 2006. Disponível em: <<https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:1b10096&datastreamId=POST-PEER-REVIEW-PUBLISHERS-DOCUMENT.PDF>>. Acesso em: 20 jun. 2011.

COELHO, L. A. L. Percebendo o método. In: COUTO, R. M. S; OLIVEIRA, A. J. (Org.). **Formas do design**: por uma metodologia interdisciplinar. Rio de Janeiro: 2AB, 1999. p. 23-39.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS - CNI. **Design para a competitividade**: recomendações para a política industrial no Brasil. Relatório Síntese. Rio de Janeiro, 1996.

CRAVENS, D.; PIERCY, N. **Marketing estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

CROSS, N. **Designerly ways of knowing: design discipline**. [S.l.]: Open University, 1982.

CRUZ, R. T. **Inovação no processo de desenvolvimento de novos produtos de uma empresa fabricante de alto-falantes a partir do design estratégico: Formalização de uma etapa metaprojetual**. 2011. 139 f. Dissertação (Mestrado em Design Estratégico) – Escola de Design, Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS, 2011.

DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. (Org). **Design & innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007. p. 41-80.

DORMER, P. **Manual de gestão de design**. Porto: Centro Português de Design, 1997.

DOSI, G. "The nature of the innovative process in Dosi". In: DOSI, G. et al. (Org.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1998. p. 221-238.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FRANZATO, C. O design estratégico no dialogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 3, n. 3, p. 89-96, 2010. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/sdrj/index.php?e=7&s=9&a=89>>. Acesso em: 23 maio 2011.

FRANZATO, C. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. **REDIGE**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 50-62, 2011. Disponível em: <<http://www.cetiq.t.senai.br/ead/redige/index.php/redige/article/view/72/138>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

GALISAI, R.; BORBA, G. S.; GIORGI, R. F. Design como cultura de projeto e como integração entre universidade e empresa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8., São Paulo, 2008. **Anais...** São Paulo: SENAC, 2008. p. 2702-2714. Disponível em: <<http://www.modavestuario.com/246designcomoculturadeprojecto.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2012.

GRIFFIN, A. The effect of project and process characteristics on product development cycle time. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 34, n. 1, p. 24-35, 1997a.

GRIFFIN, A. PDMA Research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. **Journal of Product Innovation Management**, New York, v. 14, n. 6, p. 429-458, 1997b.

HILL, D. **Emotionomics**: entenda por que os sentimentos dos clientes pela sua marca determina o sucesso do seu negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HIRUNYAWIPADA, T.; BEYERLEIN, M.; BLANKSON, C. Cross-function integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 39, n. 4, p. 650-660, May 2010.

INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN - ICSID. **Definition of design**. [2012]. Texto postado no hiperlink About, no link About ICSID. Disponível em: <<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>>. Acesso em: 12 jan. 2012.

KRIPPENDORFF, F. K. On the essential contexts of artifacts or on the proposition that "Design is making sense (of things)". **Design Issues**, Chicago, v. 5, n. 2, p. 9-38, Spring 1989.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1969.

LEEDERS, R.; VAN ENGELEN, J.; KRATZER, J. Systematic design methods and the creative performance of new product teams: do they contradict or complement each other? **Journal of Product Innovation Management**, New York, v. 24, n. 2, p. 166-179, Mar. 2007.

LÖBACH, B. **Desenho industrial**: base para a configuração de produtos industriais. São Paulo: Edgard Blucher, 2001.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 34-42, July/Dec. 2008. Disponível em: <http://www.unisinos.br/_diversos/revistas/design/pdf/57.pdf>. Acesso em: 20 maio 2012.

MÉTODO. In: DICIONÁRIO Aurélio. 2011. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com>>. Acesso em: 02 mar. 2011.

MOOGGRIDE, B. Innovattion though design. 2008. Trabalho apresentado ao International Design Culture Conference, Creativeness by Integration, Kyoto, Japan, 2008. Disponível em: <http://www.ideo.com/images/uploads/news/pdfs/KDRI_BillM_Paper.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2012.

MORAES, D. **Metaprojeto**: o design do design. São Paulo: Blücher, 2010.

MUNARI, B. **Das coisas nascem coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

NORMAN, D. **The design of everyday things**. New York: Basic Books, 1988.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. Gabinete Estatístico das Comunidades Europeias. **Manual de Oslo:** diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Tradução: Flávia Gouveia. [Brasília, DF]: FINEP, 2005. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: 12 out. 2011.

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

PREECE, J.; ROGERS, Y.; SHARP, H. **Design de interação:** além da interação do homem = computador. Trad. Viviane Possamai. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos:** uma referência para melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAFFER, D. **Designing for interaction.** 2nd ed. Berkeley: New Riders, 2010.

SCALETISKY, C. Pesquisa aplicada/pesquisa acadêmica: o caso Sander. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: AEND, 2008. p. 1132-1145. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/17386/17386.PDFXXvmi=6W2bIKh3IHbuWU64xEqqqqHX4q62woIEmLP5w88SPkoMguQOaifCJXAOpGRW6ABsmrzTAHmp3bdjH59Rnpt8n5WNLPLSqnINPUHqDuRHH51oabhzBMHZRFNEuAwVXSJNOrfsW7aEcc4nnmWZ9EZ1jNFondLI6vaVXpoUwAAKMF8b25abKad4XSTI6FldbSaajA5QaGCXIK9nQkABuNGtGBPNhx2trcELMKDXqfWN16bSrLuXzcrNi55R7zjkd68>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

SCALETISKY, C.; PARODE, F. Imagem e pesquisa Blue Sky no design. In: CONVENCION CIENTÍFICA DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA, 14., 2008, Cuba. **Works...** La Habana: SIGRADI, 2008. 6 f. Disponível em: <http://cumincades.scix.net/data/works/att/sigradi2008_106.content.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2011.

SCHIMENES, S. I. **O poder do processo de criação da IDEO.** 19 jun. 2008. Texto postado no hiperlink Negócios & Administração, no link Gestão. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/o-poder-do-processo-de-criacao-da-ideo-454765.html>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

SCHÖN, D. **The reflective practitioner, how professionals think in action.** New York: Basic Books, 1983.

SCHUMPETER, J. **Business cycles.** New York: McGraw Hill, 1938.

SERENA, M. Il design strategico, un nuovo imperativo per le imprese italiane. **Global Manager**, Caxias do Sul, ano 9, n. 17, p. 111-115, dez. 2009. Disponível em: <http://www.fsg.br/website_pt/user_files/File/Documentos/ADM/Revista_Global_Manager/GM17.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2012.

SETOR de design recebe R\$2,3 mi para exportar. São Paulo, **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 28 jun. 2006. Disponível em: <<http://empresas.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1226035-2880,00.html>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

SHETH, A. P.; VERMA, K.; GOMADAN, K. Semantics to energize the full services spectrum. **Communications of the ACM**, New York, v. 49, n. 7, p. 55-61, 2006.

SIMON, L. Managing creative projects: an empirical synthesis of activities. **International Journal of Project Management**, Guildford, v. 24, n. 2, p. 116-126, 2006.

TANURE, T. R. et al. Design de sistema produto + serviço. In: P&D CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DE DESIGN, 7., 2006, Curitiba. Paraná. **Artigos**. Curitiba: UFPR, 2006. Disponível em: <<http://www.design.ufpr.br/ped2006/errata/Design%20de%20Sistema%20Produto%20%2B%20Servi%E7o.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2011

TEIXEIRA, J. A. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 2005. 245 f. Tese (Doutorado) -- Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2005.

TIDD, J.; PAVITT, K.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TONI, D.; REGINATO, C. E. R. O desenvolvimento de novos produtos com a utilização da inteligência competitiva e da engenharia simultânea. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS, 4., 2003, Gramado. **Anais...** Gramado: CBGDP, 2003. Disponível em: <<http://www.cgimoveis.com.br/documento.2008-09-02.0275529541/>>. Acesso em: 27 out. 2011.

TROY, L. C.; HIRUNYAWIPADA, T.; PASWAN, A. K. J. Cross functional integration and new product success: an empirical investigation of the finding. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 72, n. 6, p. 132-146, Nov. 2008. Disponível em: <<http://www.journals.marketingpower.com/doi/pdf/10.1509/jmkg.72.6.132>>. Acesso em: 23 nov. 2011.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UFRJ. Escola Superior de Desenho Industrial – ESDI. **Introdução**. Disponível em: <http://www.esdi.uerj.br/p_intr.shtml>. Acesso em: 15 mar. 2011.

VERGANTI, R. **Design driven innovation** Boston: Harvard Business School Press, 2008.

VERGANTI, R. **Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean**. Boston: Harvard Business School Press, 2009.

ZURLO, F. **Introdução: uma palavra problema**. Tradução de Giulio F Palmitessa. [S.l.: s.n.], 2010. Não paginado.

APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas com os *experts* da área do design

Experts

1ª Fase da pesquisa: Entrevistas individuais em profundidade com *experts* na área de design

Nome completo:

Profissão:

Atuação profissional:

Tema proposto (Dissertação):

As entrevistas serão agendadas previamente e obedecerão à disponibilidade dos entrevistados.

Obs.: Apresentação informal sobre o tema da dissertação e os objetivos

Informar que a mesma será gravada e o tempo aproximado que poderá durar a entrevista.

1. Na sua percepção, como uma empresa pode ser considerada inovadora? Você tem um exemplo?
2. A melhor forma de inovar poderá estar relacionada às metodologias de design?
3. Como as práticas das empresas mais inovadoras se distinguem das demais?
4. O design como estratégia está presente nos processos criativos organizacionais?
5. Com relação aos gestores nas empresas, os mesmos compreendem o papel estratégico do design na orientação dos projetos?
6. Na sua percepção, quais os centros ou escritórios de design no Rio Grande do Sul que você considera como inovadores?
7. Por que esses escritórios são mais inovadores do que outros? O que fazem de diferente?
8. Você tem conhecimento dos métodos e práticas utilizadas pelos escritórios de design no Rio Grande do Sul?
9. Quais as fontes utilizadas para desenvolvimento de novos processos/métodos?

APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas nos escritórios de design

Escritórios de Design

2ª fase: Entrevistas individuais em profundidade

Empresa:

Entrevistado/cargo:

Tempo de atividade:

Número de funcionários:

As entrevistas serão agendadas previamente e obedecerão à disponibilidade dos entrevistados.

Obs.: Apresentação informal sobre o tema da dissertação e os objetivos

Informar que a mesma será gravada e o tempo aproximado que poderá durar a entrevista.

1. Quais os métodos e as ferramentas que são utilizadas no processo criativo?
2. Quais as principais fontes utilizadas no processo criativo dos projetos em desenvolvimento?
3. As práticas inovadoras podem estar relacionadas à multidisciplinaridade das equipes criativas?
4. Na sua opinião, qual a etapa do projeto que efetivamente define a inovação?
5. Parcerias empresa/universidade são uma boa alternativa de introduzir o design no mercado?
6. A metodologia do design estratégico está inserida na orientação dos projetos?