

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS-UNISINOS
ESPECIALIZAÇÃO EM DESIGN ESTRATÉGICO

EVELIN ALLET BICCA
ORIENTADOR: FÁBIO PARODE

A CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN ESTRATÉGICO PARA A ESTRUTURAÇÃO DE
UMA ÁREA DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

PORTO ALEGRE, 24 DE MARÇO DE 2014

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 DESCRIÇÃO E CONTEXTO DE PESQUISA.....	6
2.1 Descrição da Empresa Estudada.....	6
2.1.1 Histórico da Empresa.....	6
2.1.2 Estrutura da Empresa.....	7
2.2 Objetivos.....	8
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3.1 Conceitos de Inovação.....	10
3.1.1 Processos de Inovação.....	13
3.1.2 Paradigmas dos Processos de Inovação.....	15
3.2 Cultura Orientada para a Inovação.....	17
3.2.1 Mitos e Crenças.....	18
3.2 Design Management.....	19
3.4 Design como Elemento Diferenciador.....	23
3.5 Diferentes Abordagens sobre o Design.....	26
4 METODOLOGIA.....	27
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
5.1 Dimensões da Inovação.....	29
5.2 Radar da Inovação.....	30
5.3 Diagnóstico.....	30
5.4 Octógono da Inovação.....	33
5.5 Inovação Orientada ao Design.....	35
5.5.1 Pesquisa <i>Bluesky</i>	35
5.5.2 Mapa Conceitual.....	37
5.6 Concept Gestão da Inovação GBA FOB.....	39
6 CONCLUSÃO.....	45
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
Apêndice A.....	49

Resumo:

O design estratégico e a gestão da inovação em uma perspectiva transdisciplinar, têm contribuído para a construção de novos paradigmas para o campo da administração de empresas. O presente estudo traz como problemática o design estratégico como agente na estruturação de uma área de gestão da inovação em uma empresa de grande porte no setor de elevadores. O estudo, de caráter exploratório, consiste na realização de um diagnóstico, empregando metodologias do design estratégico e da gestão. Buscou-se na aproximação dessas metodologias contribuir com as fundamentações do design estratégico naquilo que tange a investigação para a inovação. Como resultado, verificou-se uma contribuição de forma positiva e relevante do design estratégico e do método empregado, não somente na estruturação do setor de gestão da inovação, mas também na introdução de uma cultura do design dentro da empresa.

Abstract:

The strategic design and innovation management in a cross-disciplinary perspective have contributed to the construction of new paradigms for the business administration area. This study brings as a problematic, the strategic design as a structuring agent in the area of innovation management in a large company of elevator industry. The exploratory study, consists of making a diagnosis and employing methodologies of strategic design and business management area. In the approach of these methodologies, was tried contribute to the foundations of strategic design in what pertains to research to innovation. As a result, there was a positive and relevant contribution of the strategic design and the method employed, not only in structuring the management innovation sector, but also the introduction of a design culture within the company.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata de dois importantes assuntos da contemporaneidade na área de administração e negócios. São elas: *Design* Estratégico e Gestão da Inovação. O assunto tratado aqui é sobre a forma que um pode influenciar a outra na estruturação dos processos de gestão da inovação em uma organização.

Sendo assim, o principal objetivo da pesquisa realizada foi o de compreender a contribuição do design estratégico para a estruturação da Gestão de Inovação na empresa GBA. Obtendo como objetivos específicos, a compreensão da cultura empresarial da empresa para que o potencial inovador da empresa seja avaliado, o entendimento de qual o papel do *designer* estratégico em uma área de inovação e desenvolver uma estratégica/foco de inovação.

Para o atingimento dos objetivos citados, utilizou-se de metodologias da área de gestão da inovação em conjunto com as da área de *design* estratégico. Sendo assim, a primeira refere-se a um Diagnóstico de Inovação, na qual se utilizou o radar e o octógono da inovação como ferramentas para a compreensão da cultura inovadora e o potencial de inovação que esta lhe referia. Em continuidade, valeu-se dos resultados da primeira etapa como base para análise na utilização das ferramentas do *Design* Estratégico. Sendo estas, pesquisa *bluesky*, mapa conceitual e *concept*.

O presente trabalho está organizado em três grandes capítulos, sendo o primeiro a descrição do contexto de pesquisa, o qual se encontra dividido em Histórico e Estrutura da empresa que este sendo estudada. O segundo consiste no Referencial Teórico, que se encontra dividido em: conceitos gerais de inovação, que abrange processos de inovação e paradigmas dos processos de inovação. Logo após aborda-se a cultura orientada para a inovação e seus mitos e crenças.

Ademais, acerca-se dos conceitos de design, iniciando por *design management*, seguido de *design* como elemento diferenciador e estudo das diferentes abordagens sobre o *design*. Após este momento, dá-se início a seção metodológica, seguido da Discussão dos Resultados, que se divide em dimensões da inovação, radar da inovação e octógono da inovação. Por conseguinte, se inicia o ponto central do trabalho em questão que é a de discutir os resultados com relação

a inovação orientada ao *Design*. Este se encontra dividido em pesquisa *bluesky*, mapa conceitual e *concept*. Com estes capítulos apropriou-se das conclusões que poderá avaliar no desenvolver do presente trabalho.

2 DESCRIÇÃO E CONTEXTO DE PESQUISA

2.1 Descrição empresa estudada

2.1.1 Histórico da Empresa

A empresa estudada será denominada no decorrer do trabalho pelo nome fictício GBA, devido à vontade de não exposição de seu nome real, pois são tratados neste trabalho dados relevantes sobre seu funcionamento, estrutura e estratégia referentes à inovação.

Atualmente, a GBA é o resultado do sucesso de um negócio que começou em 1945. Inicialmente, a empresa fabricava relógios-ponto. Três anos depois, decidiu expandir o negócio e passou a representar uma empresa paulista de Elevadores.

Como o crescimento da empresa cada vez era maior e a já decorrente da própria produção de elevadores, fez-se necessário uma expansão também na estrutura física, pois a necessidade produtiva cada vez aumentava mais.

Em torno de uma década depois, devido à necessidade de aprimorar-se tecnicamente e tecnologicamente a empresa associou-se a uma empresa japonesa. O que resultou em um grande desenvolvimento em termos de evolução tecnológica. Neste período é que foi dado início a representatividade nacional da empresa, criando-se filiais e aumentando a sua rede de assistência técnica.

Por conseguinte, passaram-se duas décadas e em 1999, a empresa é adquirida por um grupo alemão e muda o seu nome devido à integração ao grupo e passa a tornar-se mais relacionada à tecnologia. No final do ano de 2001, a empresa adquiriu a operação de uma empresa finlandesa de elevadores no Brasil, Argentina e Venezuela.

Reconhecida internacionalmente como uma empresa confiável, a GBA atua em todo o território nacional, representada por suas unidades de negócios, possuindo 56 filiais em 26 estados brasileiros. Possui uma fábrica, localizada em Guaíba, Rio Grande do Sul, em uma área de 94.000 m². Atualmente, possui um total de 3.626 funcionários.

Ao avaliar o perfil social da presente organização, obtêm-se os dados de que 90% dos colaboradores são homens e 10% mulheres. A média de idade do

colaborador é de 34 anos e 39% dos colaboradores possuem ensino médio/técnico. Devido ao seu crescimento nos últimos anos, a organização gerou 360 novas oportunidades de trabalho.

O grupo alemão, o qual a GBA integra, por sua vez, atua em três principais negócios: Aço, Bens de Capital e Serviços. O grupo fatura cerca de US\$ 50 bilhões por ano, é formado por um total de 190 mil funcionários, distribuídos nos cinco continentes, e ligados a cinco segmentos: Aço, Automotivo, Elevadores, Tecnologias e Serviços.

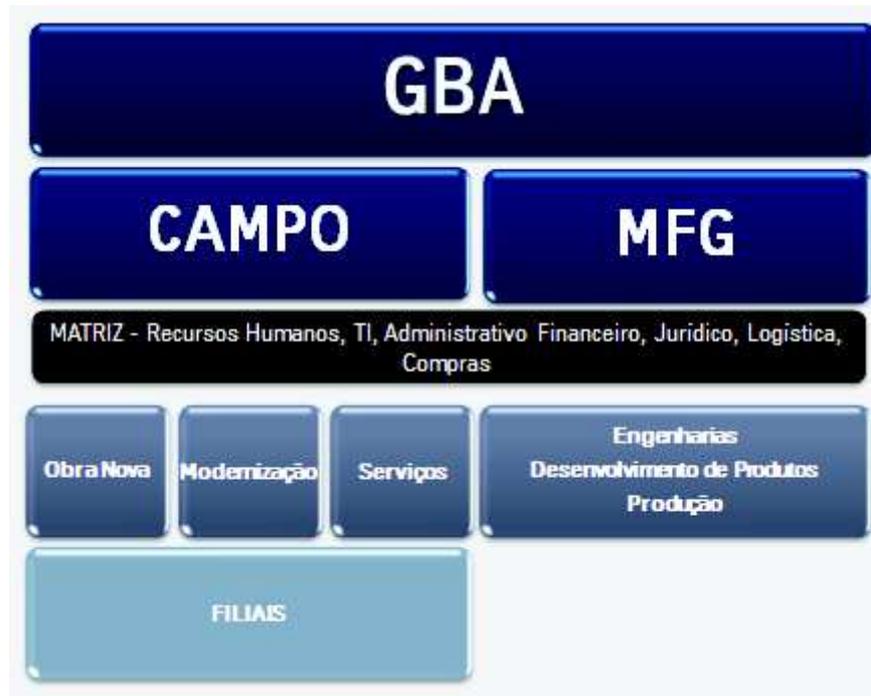
O grupo referente está internacionalmente dividido em seis unidades de negócios. São elas: Business Unit Central/Eastern/Northern Europe; Business Unit Southern Europe/Africa/Middle East; Business Unit Americas; Business Unit Asia/Pacific; Business Unit Escalators/Passenger Boarding Bridges; e Business Unit Accessibility.

2.1.2 Estrutura da Empresa

A GBA, conforme pode ser percebido na figura abaixo, está dividida entre Campo (Matriz) e MFG (Fábrica). Estas duas encontram-se localizadas fisicamente na mesma área, na cidade de Guaíba, mas possuem operações separadas. O campo divide as suas equipes em Ciclos de Negócios, são eles: Obras Novas, Modernização e Serviços.

As filiais possuem a sua estrutura pré-determinada pela matriz e apresentam variação de acordo com a demanda e número de funcionários que possuem. A estrutura base é a seguinte: Gerente, Coordenadores dos ciclos de negócios (obras novas, modernização e serviços), Analista Administrativo, Analista de RH e Vendedores, que na empresa são chamados de Consultores.

Figura 1: Estrutura GBA



Fonte: documentos da empresa

Os serviços oferecidos pela GBA são de assistência técnica, manutenção e reparo do seu parque de elevadores e de concorrentes.

2.2 Objetivo

O objetivo principal do presente trabalho é estruturar uma área de Gestão da Inovação com o uso das metodologias do Design Estratégico para a empresa de elevadores GBA.

Deseja-se que este estudo de caso, contribua para ilustrar como outras empresas, inclusive de outros setores podem fazer o uso da relação Design Estratégico e Inovação para estruturar a sua área de Gestão da Inovação. Para a compreensão das etapas necessárias para o desenvolvimento do presente trabalho, utilizaram-se como base os princípios do Design Estratégico de *ver, rever e fazer ver*.

Sendo assim, compreende-se que o desenvolvimento do presente trabalho se dará em três grandes etapas, a primeira consiste em um Diagnóstico para avaliar em que nível e qual o potencial inovador da empresa a ser (*ver*). A segunda compreende a utilização de metodologias do Design Estratégico para planejamento e estruturação

da área de Gestão da Inovação, assim como de suas diretrizes estratégicas (*rever*). A última grande etapa compreende a criação de um concept para a área de inovação, através da compreensão da cultura organizacional, do sistema de crenças e valores que nela está inserido e dos resultados adquiridos com as ferramentas de inovação aplicadas previamente (*fazer ver*).

Objetivos Específicos:

- a) Compreender e avaliar a cultura empresarial da GBA referente ao seu potencial inovador;
- b) Avaliar qual o papel do *designer* estratégico em uma área de inovação;
- c) Desenvolver uma estratégia/foco de inovação para empresa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Conceitos de Inovação

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o que move a inovação é a habilidade de constituir relações para que sejam detectadas oportunidades e estas sejam aproveitadas. Para Schumpeter (1984), considerado o pai da teoria econômica sobre inovação, o grande princípio que está por trás da inovação, é a busca por novas fontes de lucratividade. Sendo assim, o que ocorre com a economia é um processo que ele denominou de destruição criativa, que consiste na constante busca pelo novo, que conseqüentemente destrói velhos sistemas e constrói novos. Segundo o mesmo autor o mais relevante é a concorrência criada por este novo sistema, que pode englobar novo produto, processo, serviço, nova fonte de fornecimento, entre outros, pois a concorrência não atinge somente os resultados financeiros da organização, mas também seus fundamentos, sistemas de crenças e valores e as suas próprias vidas.

Segundo Rothwell (1994), os processos de inovação no Brasil podem ser avaliados a partir do final da Segunda Guerra Mundial quando houve o crescimento de grandes economias através do desenvolvimento industrial. Este autor considera que a partir deste período houve cinco gerações de Modelos de Inovação, sempre se baseando em critérios tanto técnicos quanto históricos, sendo o último o período em que a sociedade se encontra atualmente. Considera-se relevante a apresentação destes dados para a compreensão da evolução dos modelos de inovação e o porquê se está atualmente onde se está. A tabela abaixo mostra como se deram estes processos:

Quadro 1: Evolução dos Modelos de Inovação

Modelo de Inovação	Período	Definição
<i>Technology-Push</i>	1950-1960	Período de demanda maior do que a oferta, por isso a inovação era empurrada pela Pesquisa e Desenvolvimento das Organizações e o que fosse lançado pelo mercado era

		sempre bem aceito.
<i>Market-Push</i>	1960-1970	Com o aumento da competitividade mercadológica e a incapacidade de algumas empresas em lançar novas tecnologias devido a um crescimento orgânico. Além de crises que geraram inflação e fizeram com que a oferta se tornasse maior do que a demanda, conseqüentemente, tornaram os investimentos em inovação mais racionais e minuciosamente estudados.
<i>Interaction Innovation</i>	1970-1980	Período de recuperação econômica que trouxe para a pauta um novo foco de atuação que é o ciclo de vida dos produtos que se tornou menor, implicando na necessidade de aumento da velocidade de seu desenvolvimento. Por isso tornou-se necessário otimizar os recursos envolvidos no processo de inovação. Sendo assim, o modelo de inovação resultante deste período é o de constante interação entre mercado e empresa, criando uma comunicação entre o interno e o externo ao processo, inclusive, envolvendo a comunidade científica.
<i>Integrated Innovation</i>	1980-1990	Modelo de Inovação baseado no funcionamento das companhias japonesas. Além de a relação entre tempo e custo ser vista de maneira diferente, pois as empresas possuíam

		a necessidade de agilizar o processo de inovação com o enfoque na melhoria dos resultados e na rentabilidade do negócio.
Sistemas e Redes	A partir de 1990	O último modelo consiste na união de todos os aprendizados existentes nas gerações anteriores. No entanto, possui um fato importante que são os novos recursos tecnológicos, que envolvem principalmente, tecnologia da informação. Sendo assim, o processo de inovação funciona em rede, possuindo como principais características: alianças estratégicas, inovação colaborativa, P&D em parceria entre instituições e criação de redes com diferentes atores, como empresas do mesmo porte por exemplo.

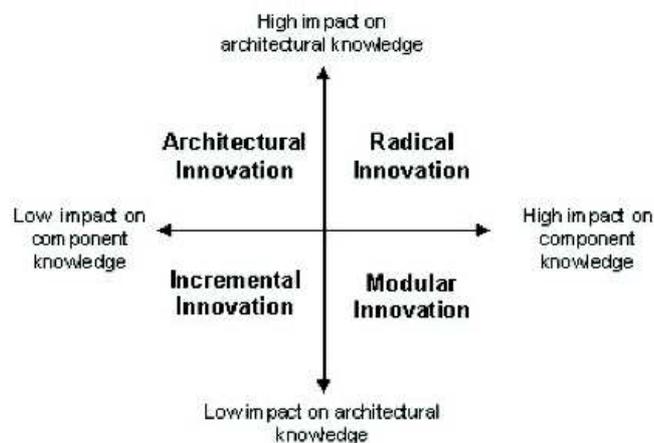
Fonte: Adaptado de Rothwell (1994)

Compreende-se então que a inovação é a introdução de algo novo ou a mudança de algo existente. No entanto, segundo Drucker (2000) afirma, a inovação só é considerada relevante se obtiver um desempenho econômico positivo.

A inovação pode ocorrer de diferentes formas e categorias, para exemplificar Tidd, Bessant e Pavitt (2008), elencou a ideia de 4p's da Inovação, são eles, inovação de produto, processo, posição e paradigma. O primeiro refere-se a mudanças no que uma empresa oferece. O segundo refere-se a mudanças na forma com que as coisas que a empresa oferece são criadas. O terceiro refere-se a mudanças de contexto nas quais os produtos que a empresa oferece são inseridos. O quarto consiste em mudanças nos modelos mentais nos quais a empresa é orientada. Os respectivos autores afirmam que os 4p's da inovação podem perpassar diferentes dimensões da inovação, que vão de mudanças incrementais a mudanças radicais.

Por conseguinte, segundo Henderson e Clark (1990), somente as dimensões da inovação incremental e radical, eram pouco para exemplificar os esforços em inovação de uma organização. Por isto, criaram o que chamamos de Arquitetura do Conhecimento, que consiste na avaliação do conhecimento necessário para o desenvolvimento de novos produtos/serviços. Este modelo afirma que existem não duas, mas quatro dimensões da inovação. Abaixo, segue uma ilustração do modelo proposto pelos autores:

Figura 2: Arquitetura do Conhecimento referente a Inovação



Fonte: Henderson e Clark (1990)

As dimensões introduzidas pelos autores além de Inovação Radical e Inovação Incremental, são Inovação Modular e Inovação Arquitetônica. Segundo os autores, a primeira dimensão consiste em mudanças nos componentes do produto e no conhecimento arquitetônico envolvido. A segunda consiste em mudanças de pouco impacto nos componentes de um produto e de pouco conhecimento envolvido. A terceira dimensão citada é a inovação modular, que consiste no uso de um novo conhecimento para a mudança de pelo menos algum componente do produto. O último modelo é a inovação arquitetônica, este tipo de inovação representa mudanças na forma como os componentes interligam-se, mas o conhecimento de cada componente do produto permanece o intacto.

3.1.1 Processos de Inovação

Segundo José Terra (2012), a característica mais marcante dos processos de gestão da inovação é que estes precisam ser inter-relacionados. E assim como os

demais processos os diferentes níveis da organização possuem suas responsabilidades específicas, porém complementares.

No nível da alta administração encontram-se os processos referentes à definição da estratégia de inovação, definição de metas, aprovação de investimentos e alocação de recursos humanos e físicos. Já nos níveis gerenciais e táticos estão às responsabilidades com inovação relacionadas à implementação das novas políticas e a aplicação de metodologias e ferramentas que funcionam como principais interlocutores entre o planejamento estratégico e a realidade enfrentada pelos projetos de inovação. (TERRA, 2012).

Existem alguns pontos essenciais para a inovação dentro de uma organização, são eles: criatividade e conhecimento, sendo um fator indutor do outro de forma simultânea. Além disso, definindo inovação em sua raiz, pode-se dizer que consiste em uma combinação de conhecimentos complementares, adjacentes e/ou com nível elevado de sinergia, com aplicação prática nos processos organizacionais. Ademais, compreende-se que existe uma interdependência da inovação com novos conhecimentos aplicados, pois é desta forma que ela gera valor para a sociedade e para a empresa referente. (TERRA, 2012).

Desta forma, a inovação pode ser considerada um processo baseado no conhecimento, pois o novo é uma criação baseada na combinação de diferentes conhecimentos. Estes podem ser conhecimentos técnicos de uma área de atuação específica, assim como conhecimento empírico sobre alguma experiência de algo que já se viu ou vivenciou. Ademais, um dos principais conhecimentos que podem fazer parte deste processo é o referente ao processo de busca por um conhecimento ainda não existente, por uma nova tecnologia, por um novo mercado, entre outros (TIDD et al; 2008).

Os processos de inovação baseados no conhecimento ocorrem sob uma combinação dos diferentes tipos elencados acima e um contexto usual de alto risco, devido as incertezas inerentes a um processo de criação de algo novo. No entanto, neste ponto encontra-se um dos papéis principais da gestão da inovação, que é o de transformar as incertezas em conhecimento para que os riscos sejam diminuídos. (TIDD et al; 2008).

Uma organização que possui processos baseados no conhecimento possui também a gestão do conhecimento, que atua de forma mais abrangente que a gestão da inovação, que possui como objetivo principal mobilizar o conhecimento e gerenciá-lo de forma que os objetivos do negócio sejam atingidos. Existem empresas que não possuem estratégia de gestão do conhecimento, no entanto, empresas líderes, inovadoras e de rápido crescimento possuem ainda que intuitivamente, uma estratégia de gestão do conhecimento organizacional. (TERRA, 2012).

Os processos de gestão da inovação por lidarem frequentemente com o desconhecido, possuem alguns desafios principais associados. São eles: identificar e desenvolver as melhores soluções, utilizando os melhores recursos em termos de custos, resultados e eficiência e para o público-alvo correto, a falta de gerenciamento destes processos e a avaliação da inovação. (Parolin et al; 2006).

A gestão da inovação em termos de implementação, possui como principal demanda, de uma forma geral, a geração de ideias e a transformação destas em inovação de alto impacto com retornos satisfatórios para a empresa. Robert Cooper (2002) criou um fluxo de transformação de ideia em inovação, popularizado com o nome de *stage-gate*. Este fluxo possui como objetivo organizar como as ideias evoluem a partir de “*gates*”, que funcionam como filtros, aprovando e/ ou descartando ideias. O criador do processo afirma que sem um processo claro de avaliação e seleção das ideias, a taxa de sucesso destas no mercado é em torno de 30% menor do que aquelas que possuem etapas claras de seleção das ideias.

3.1.2 Paradigma dos Processos de Inovação

Segundo Trías de Bes e Kotler (2011), os processos de inovação apresentam objetivos contraditórios, pois as empresas possuem a necessidade de se manter eficientes, aplicar regras pré-definidas, evitando tudo que não seja eficiente e facilmente explicado. Assim como, para manter-se lucrativa em longo prazo, deve possuir a capacidade de se adaptar às mudanças e também levar inovações ao mercado. Os autores afirmam que nisto consiste o principal desafio de inovação, mas afirmam que o segredo encontra-se na capacidade de conciliar estes objetivos contraditórios que compõe o paradigma dos processos de inovação.

Segundo a mesma fonte, os motivos elencados acima compõe o porquê de a inovação ser alcançada por projetos independentes, com data de início e término, recursos e equipe específicos, objetivos definidos e um gestor, que representa o profissional responsável pelos resultados. Por conseguinte, a capacidade de realização de projetos independentes, ademais, o início e a execução destes de modo regular, é que figuram uma empresa inovadora. Sendo assim, a inovação, mesmo devendo tornar-se uma atividade contínua, é composta de tarefas descontínuas.

Trias e de Bes e Kotler (2011), evoluíram os seus estudos referentes às idiossincrasias destes processos nas empresas, surgindo então com a afirmação de que: as etapas de um processo de inovação não podem ser predeterminadas, pois representam uma interação de funções desempenhadas por um grupo de indivíduos. Sendo assim, um processo de inovação deve ser planejado primeiramente, pelas funções que os indivíduos devem realizar e o fator resultante da interação dessas funções, é o processo.

Ademais, como resultado da pesquisa citada no parágrafo acima, os autores elaboraram um conceito chamado de Modelo A-F. Propõem que, a definição de funções e conseqüente atribuição a indivíduos específicos, juntamente com objetivos, recursos e prazos finais são o que a empresa precisa se quiser inovar, pois ao ocorrer a interação dos indivíduos livremente, os processo necessários serão criados.

O modelo A-F consiste em seis funções, são elas:

- 1- **Ativadores:** indivíduos que iniciam o processo de inovação, sem preocupação com a continuidade do projeto.
- 2- **Buscadores:** responsáveis por investigar durante todo o tempo do projeto e trazer informações importantes para os demais do grupo.
- 3- **Criadores:** indivíduos que possuem a função de pensar novas soluções em qualquer estágio do processo.
- 4- **Desenvolvedores:** profissionais com a responsabilidade de inventar formas de transformar as ideias em soluções, ou seja, torná-las reais, factíveis.
- 5- **Executores:** responsáveis por implementar na empresa e inserir no mercado o que foi desenvolvido.

- 6- **Facilitadores:** indivíduos que liberam as condições necessárias para que o processo avance.

3.2 Cultura orientada para à inovação

Os processos e sistemas no qual uma empresa é constituída revelam uma rede de interações sociais em todos os níveis organizacionais, que consistem no que se denomina cultura organizacional. Estas interações sociais que compreendem a cultura, não são estáticas e encontra-se em evolução contínua, aprimorando-se de forma direcionada por alguma estratégia ou não (DAVILA, EPSTEIN e SHELDON, 2006).

A cultura pode ser relacionada a regras. Estas compreendem a regras que não se encontram escritas em nenhum manual, a crenças compartilhadas nas interações sociais e modelos mentais dos profissionais que compreendem os diferentes níveis da organização. No entanto, as regras não descritas que compõem a cultura organizacional afetam diretamente o sucesso das ferramentas de inovação utilizadas na empresa (DAVILA, EPSTEIN e SHELDON, 2006).

Os objetivos principais de uma empresa que deseja construir uma cultura mais orientada para a inovação é o fomento a criatividade e a inovação, pois compreendem que o ambiente social influencia e muito na frequência com que o comportamento inovador, ocorrerá. Isto porque são nos relacionamentos interpessoais que a inovação surgirá. (TERRA, 2012).

Ao referir-se a cultura no contexto de gestão da inovação, o mesmo autor afirma que a cultura organizacional é remetida ou a um obstáculo ou a um importante facilitador para que os esforços com inovação ocorram. Por conseguinte, segundo Stephen Wunker (2011), ao obter como objetivo o desenvolvimento da competência inovadora de uma empresa, não se deve obter como foco principal a mudança da cultura organizacional. Isto porque está é o reflexo dos processos e comportamentos valorizados pela liderança.

A própria gestão da inovação consiste em um processo verdadeiramente paradoxal, pois a empresa precisa ser estável em sua estratégia, estar ciente do que realmente busca, assim como, no mesmo momento, é essencial que se encontre aberta para mudanças constantes. Para exemplificar: deve existir foco no mercado

em que atua, mas ao mesmo tempo deve ser diversificada no campo de áreas de exploração de novas oportunidades; conservadora na perpetuação de melhores práticas, por outro lado deve estar preparada para assumir riscos; controladora para garantir o melhor investimento em inovação com o menor risco, no entanto, é necessário que proporcione aos colaboradores autonomia para que possam criar, explorar e desenvolver novas oportunidades. (DAVILA, EPSTEIN e SHELDON, 2006).

Desta forma, compreende-se que a cultura de inovação é tanto de equilíbrio quanto de desequilíbrio. O primeiro é necessário para criar um ambiente de maior tranquilidade, permitindo um processo de geração de ideias mais eficiente. As pessoas não se preocupam em pensar diferente, quando precisam resolver atemporalidades diariamente em seu trabalho. No entanto, é necessário que a organização avance, e somente assumindo riscos e desafios, isto ocorrerá. (DAVILA, EPSTEIN e SHELDON, 2006). Por isso, um Gestor da Inovação enfrenta o desafio de não poder se acomodar em períodos de tranquilidade, mas ao mesmo tempo, para estar pronto para enfrentar os períodos de mudança e avança que existem entre estes períodos de equilíbrio.

O sistema de crenças e valores de uma empresa são os principais sustentáculos de sua cultura organizacional, assim como da cultura de inovação. Esta é representada por mitos, histórias e heróis, que exemplificam as crenças e valores da organização. A própria construção da cultura da empresa cria personagens e mitos que inspiram e ratificam a força inovadora da organização. Isto é altamente relevante, pois cria uma identificação dos colaboradores, o que possui como consequência, a união destes para que a inovação aconteça. (TERRA, 2012).

3.2.1 Mitos e Crenças

A criação de mitos de situações de sucesso possuem um alto poder multiplicador da cultura. No entanto, existe o outro lado da mitificação, que consiste na criação de tabus, que podem tornar-se fatores inibidores para a inovação. Segundo José Terra, existe uma série de pistas, que podem definir como uma organização insere a inovação em sua cultura, são elas:

- a) Quem são as pessoas reverenciadas na organização? O que elas fizeram?
- b) Os resultados trimestrais dominam fortemente a agenda?
- c) As

histórias de sucesso e os promovidos são aqueles que desbravam novo território ou aqueles que jogaram o jogo do status quo e dos resultados de curto prazo? e) Quais são os elementos da imagem e marca da empresa que são cultuados externa e internamente? O que eles têm a ver com inovação? f) Que tipo de pessoa se sente atraída para a organização? Aquelas que apreciam segurança ou aquelas que apreciam desafios e mudanças contínuas? (2012; pág. 203).

A alta direção da empresa possui o importante papel de disseminar a cultura de inovação, através do exemplo de comprometimento com isto. Uma cultura de inovação começa no topo. Quando a alta direção de uma organização é formada por profissionais conservadores, avessos ao risco e não motivados pela inovação, torna-se quase impossível para a empresa ser inovadora.

Uma liderança inovadora pode ser exemplificada com algumas atividades, como:

- a) Busca de resultados de mais longo prazo;
- b) Premiação de iniciativas que saem do campo comum da organização;
- c) Estímulo ao trabalho em equipe e em rede dentro da empresa;
- d) Estímulo a criação de um ambiente tolerante a falhas;
- e) Criação de sistemas de recompensas que abrangem aspectos financeiros e não-financeiros.
- f) Investimento em atos simbólicos que representem as crenças e valores pretendidos da empresa no campo da inovação.

3.2 Design Management

Existe uma ponte a ser construída entre a Gestão das organizações e a Gestão da Inovação sob o olhar do *design* estratégico. A área dentro deste tema que trabalha conceitos referentes é o chamado Design Management.

Segundo Mozota (2006), as habilidades que o modo de pensar do design traz para a gestão das empresas contribui relevantemente com o atingimento dos resultados. Afirma ainda que, se vive nestas últimas décadas em uma economia criativa, que conseqüentemente, cria tendências a favor do *design*. O que, desta

forma, promove o design como um parceiro para a gestão e inovação, criando assim valor financeiro, valor para os processos da empresa, valor para os clientes e valor para a perspectiva de aprendizado dos colaboradores.

A autora citada acima é uma das pioneiras na divulgação de um modelo de valor para o design baseado em conceitos de gestão. Este modelo de valor é chamado pela autora de “Os quatro poderes do *Design*” (2006, p.45), são estes:

Design como Diferenciador: *design* como recurso utilizado para vantagem competitiva.

Design como Integrador: design como recurso integrador de processos de desenvolvimento, tornando-os mais orientados para o usuário e para a inovação.

Design como Transformador: design como recurso para a criação de novos modelos de negócios e melhor aproveitamento de novas oportunidades.

Design como fator de desenvolvimento dos negócios: design como fator relevante para o crescimento da empresa, através de melhores vendas, valor agregado para a marca, melhor retorno sobre o investimento, entre outros.

A forma como será estruturada e implementada a gestão orientada ao design é definido pela estratégia e objetivos que a empresa possui, assim como a forma que esta pensa o design. Para unificar e entender o papel e a importância do design na gestão se utilizam como base 4 perspectivas que se assimilam ao que um designer pensa em seu processo projetual. São essas: financeira, de aprendizado organizacional, processos, e valor para o consumidor.

Para que se possa mensurar e tornar aplicável o *Design* para a gestão, Mozota (2006) sugere que se façam os seguintes questionamentos em cada perspectiva:

- 1) Valor para o Consumidor: Para atingir a estratégia/ visão da empresa, como devemos, através do design aparecer para os nossos consumidores?
- 2) Aprendizado organizacional: Como devemos sustentar nossa habilidade de mudança, constantes melhorias e geração de conhecimento através do design?
- 3) Processos: Como design pode auxiliar nos processos do nosso negócio, para assim aumentar a satisfação de nossos stakeholders?
- 4) Financeiro: Para a obtenção de um maior sucesso, como o design deve ser visto por nossos stakeholders?

Desta forma, compreendem-se dois importantes aspectos sobre o *Design Management*. A primeira é que este refere-se a gestão dos processos relacionados a inovação. O segundo aspecto compreendido é que esta gestão ocorre com base no driver de inovação, ou seja, no principal foco escolhido pela organização para diferenciar-se. Segundo Mozota (2006) podem ser eles: mudanças com foco em contexto de *mercado*, mudanças com foco em alterações *tecnológicas*, ou mudanças através do *design* que altera tudo que o consumidor vê, ouve e fala sobre o produto.

O foco escolhido, dentre os citados acima, é o de mudança através do Design. Com isto, interfere-se diretamente no processo de desenvolvimento de novos produtos. Sendo as fases, segundo Takanashi e Takanashi (2007): Fase 1: Identificação de Oportunidade; Fase 2: Geração do Conceito; Fase 3: Avaliação de Conceito/Projeto; Fase 4: Desenvolvimento e Teste de Produto; Fase 5: Testes de Mercado, Fase 6: Lançamento. E da mesma forma que afirma Robert Cooper (2002), conforme as ideias passam por estas fases e tornam-se um projeto concreto e por fim, são testadas e lançadas no mercado, passam por quesitos eliminatório em cada fase.

A estes quesitos eliminatórios, Robert Cooper dá o nome de *gates*. Segundo o autor, cada fase do processo de desenvolvimento de inovação possui um *gate* com uma função questionadora diferente, o que faz com o que o processo funcione na forma de um funil, por isso a teoria sobre este processo tornou-se conhecida como *Stage-Gate* ou Funil da Inovação.

Segundo os autores citados acima Takahashi e Takahashi (2007), mais relevante do que compreender quais os drivers e *gates* do processo de inovação, é obter o conhecimento dentro dos paradigmas da gestão da inovação, quais as competências inerentes a cada um destes. Estes quatro paradigmas, podem ser também chamados de fases evolutivas do processo de gestão da inovação de produtos, pois ocorreram de forma cronológica, possuindo cada uma suas características e objetivos específicos. São elas: fase de produtividade, fase de qualidade, fase de flexibilidade e fase de inovação.

A primeira fase, a de PRODUTIVIDADE, possui como objetivo principal atingir altos volumes de produção, pois quando se iniciou esta fase, na década de 60, a demanda excedia a oferta. Por isso, as competências necessárias eram o

conhecimento para a geração de métodos de otimização de recurso e de tempo e o processo de desenvolvimento era de responsabilidade única e somente da área de Engenharia. Devido a alta demanda aos produtos já existentes e a capacidade de desenvolvimento das empresas, a introdução de novos produtos no mercado possuía uma frequência pequena. A transição da primeira para a segunda fase define um mercado com foco em atender às necessidades já existentes no mercado.

A segunda fase é a de QUALIDADE. A principal competência inerente a este período é a de visão de que as necessidades dos clientes possuem relevância estratégica para a organização. Como consequência obtém-se um processo de desenvolvimento voltado para o mercado e não somente para a otimização do processo e do produto com o objetivo de suprir a demanda existente. Devido a esta mudança, o desenvolvimento tornou-se mais sistêmico, pois houve a integração de diferentes áreas da empresa com o objetivo de melhor compreender e identificar as necessidades dos clientes. Neste período que se consolidou nas organizações os conceitos de Qualidade Total, fortalecimento da área de *Marketing* e se iniciou a consolidação de um sistema de gestão específico para projetos, que trouxe a tona os processos de funil da inovação, conforme comentado anteriormente. A transição da segunda para a terceira fase contextualiza um mercado de maior diversificação de produtos.

A terceira fase é de flexibilidade, que se caracteriza pelas competências das empresas de se reestruturarem e aprenderem a trabalhar com equipes multifuncionais, pois nesta fase o elemento de competitividade é a diferenciação, além da qualidade dos produtos. As organizações para se sobressaírem no mercado, são impelidas a introduzirem novos produtos no mercado com maior rapidez. Desta forma, houve uma forte tendência de descentralização nas empresas, pois compreendeu-se que cada projeto possuía a sua peculiaridade, e que cada vez mais profissionais com diferentes visões deveriam estar relacionados com o desenvolvimento de novos produtos. A transição entre a terceira e a última fase definem um mercado de necessidade de inovação através de novas soluções para problemas já existentes pelos consumidores, assim como, para inserir novas necessidades a estes.

A última fase dos paradigmas inerentes a gestão da inovação é a de inovação em si. Nesta fase, as empresas são impelidas a ampliarem a sua

capacidade de criação e gestão de conhecimento nos processos de aprendizagem organizacional. Além disso, o processo de geração e gestão da inovação extrapola os limites da empresa, pois o seu funcionamento deve ocorrer de forma colaborativa entre empresa, fornecedor, cliente e demais parceiros como universidade, centros de pesquisa, entre outros. Com isto, a empresa e a sua rede geram uma quantidade e qualidade de conhecimento adquirido e gerado muito alta, o que torna a gestão da informação, essencial para o funcionamento da organização, pois todo este conhecimento gerado, além de representar um alto custo, é vital para o novo paradigma de processo de desenvolvimento e gestão da inovação que se presencia atualmente.

3.4 Design como Elemento Diferenciador

Os conceitos e abordagens elencados no capítulo anterior mostram a possível contribuição do design para o mundo dos negócios. Por isto, esta seção possui o objetivo de compreender os benefícios do uso do design como elemento diferenciador no contexto das organizações.

O *Boston Consulting Group*, desde o ano de 2004, realiza estudos anuais com empresas que se destacam pelo seu caráter inovador e pelos resultados financeiros provenientes destas inovações. No ano de 2006, foi evidenciado que estas empresas consideram o design como um instrumento altamente relevante para a inovação. (FRANZATO, 2011).

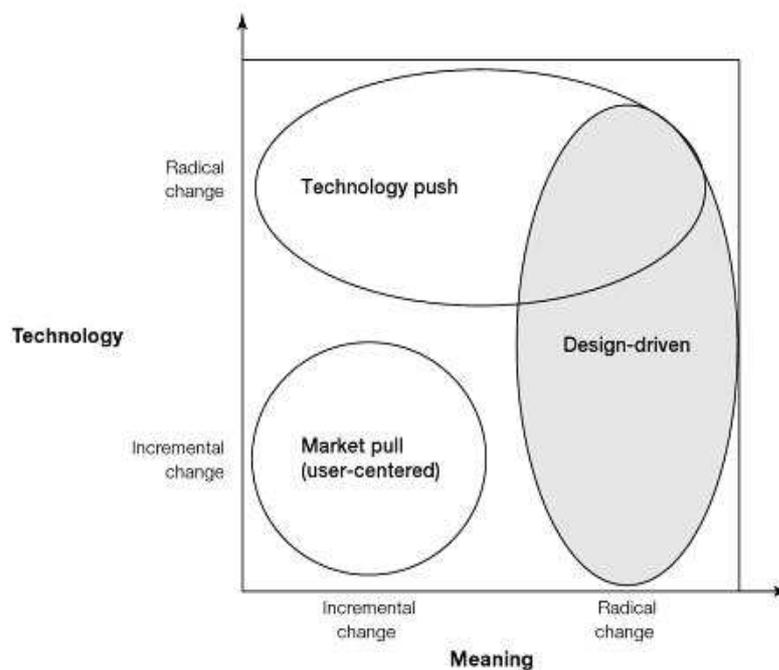
Os processos de inovação dirigidos pelo design auxiliam as empresas nas diretrizes de novos cenários de atuação. Estes processos através de uma visão sistêmica, objetivam o encontro de um modo de pensar inédito, alternativo para a solução de um problema específico ou de longo prazo. Estas ideias surgem com base no contexto de atuação competitiva da organização, assim como na possibilidade de geração de visões que mostrem novas possibilidades caso as ideias fossem aplicadas. (FRANZATO, 2011).

A gestão é um elemento essencial dos processos de inovação dirigidos pelo design, pois durante o desenvolvimento de novos produtos ou serviços com este foco, além de muito conhecimento ser gerado, pois os projetos deixam de ser somente organizacionais e sim de aprendizagem organizacional, podem ocorrer

complicações com a expressão da estratégia da organização. Isto porque em alguns momentos as trajetórias podem parecer ambíguas. (FRANZATO, 2011). Por isto, a gestão possui o papel de criar a melhor representação destes processos para formalizar e externalizar a sua estratégia para que esta não se perca durante os processos que possuem um alto grau de aprendizagem, informação e geração de conhecimento.

Roberto Verganti (2009), abordou um conceito de *design driven innovation*, em português traduz-se como, inovação orientada ao design. Este conceito pode ser exemplificado através da figura abaixo:

Figura 3: *The Strategy of Design Driven Innovation as the radical change of meanings*



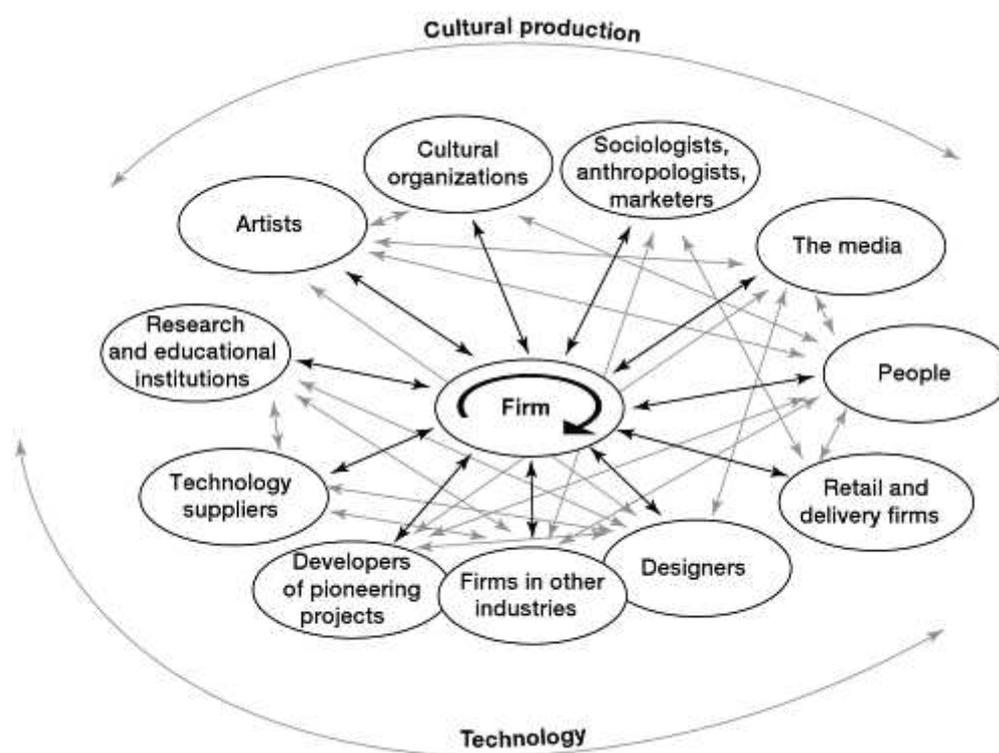
Fonte: Verganti (2009)

A abordagem de Verganti (2009) afirma que a tecnologia e os significados que elas possuem para as pessoas encontram-se extremamente relacionados. Por isso, quanto maior o significado e o nível de tecnologia envolvido, mais radical este novo produto/serviço é. Sendo assim, o que podemos perceber com a figura é que a sua teoria de inovação orientada ao design está na parte mais extrema do gráfico, o que representa uma mudança tecnológica radical e uma mudança tecnológica de significado para os usuários. Ademais, a sua teoria afirma que as

inovações introduzidas no mercado através desta lógica não são provenientes de percepções mercadológicas, e sim são pioneiras na criação de novos mercados.

Segundo o mesmo autor, as organizações que desejam produzir este tipo de inovações, precisam primeiramente aumentar o seu campo de visão sobre as diferentes perspectivas, avaliando tudo ao seu redor de forma sistêmica. Para desta forma, começar a analisar diferentes situações e compreender como as pessoas dão significados para as diferentes situações e objetos. Na figura abaixo, Verganti (2009), ilustra como a empresa deve ser vista e como as relações devem ser interpretadas.

Figura 4: Interpreters in a collective research laboratório.



Fonte: Verganti (2009)

Trabalhar todas estas relações envolve ouvir, interpretar e entender quais significados os atores dão para os diferentes objetos e serviços.

3.5 Diferentes abordagens sobre o *Design*

É importante ressaltar que existem 4 tipos diferentes de conceitos do *Design* utilizados dentro das organizações, são eles: *design* de produto, *design* de serviços, *design* estratégico e *design management*. O *design* de produtos refere-se ao auxílio do *design* no desenho e criação de novos produtos.

O *design* de serviços possui o mesmo papel do *design* de produto só que voltado para o desenvolvimento de novas soluções em serviços. No entanto, o *design* estratégico é mais abrangente, pois possui o objetivo de gerar novas soluções orientadas para o mercado, sendo um gerador de valor e significado aos produtos. E o *design management*, com base nos conceitos apresentados no capítulo anterior, compreende-se que define a implementação formal de atividades de gestão com base na relevância do *design* nos objetivos a longo prazo da organização.

Ressalta-se que *design management* e o *design* estratégico não são a mesma coisa. O primeiro define a forma de gestão da cultura do *design* dentro da empresa. O segundo define a forma de compreensão do *design* pela organização, ou seja, a abordagem para definir o posicionamento da empresa. Sendo assim, compreende-se que quando se fala de processos formais de gestão da inovação orientados para o *design*, está se falando de *design* estratégico, pois isto define qual a abordagem estratégica da empresa e por estes processos serem formais e o *design* ser o elemento diferenciador e estratégico desta gestão, está se falando de *design management*.

4 METODOLOGIA

O uso das ferramentas metodológicas foi definido pela autora com base em pesquisas realizadas na área. A metodologia utilizada foi dividida em duas grandes etapas, são elas: diagnóstico da inovação e análise do contexto sob a ótica do design thinking.

A primeira etapa refere-se ao Diagnóstico de Inovação, na qual fazem parte duas metodologias, o radar da inovação e o octógono da inovação. Na segunda etapa, referente a avaliação dos dados coletados no primeiro momento através da utilização de ferramentas do Design Estratégico, sendo elas: bluesky, mapa conceitual e concept.

A metodologia utilizada no diagnóstico, chamada de Radar da Inovação, foi realizada com base nas 12 dimensões nas quais uma empresa que deseja inovar deve trabalhar de acordo com o modelo proposto por Mohanbir Sawhney *et al* (2006), diretor do Center For Research in Technology and Innovation da Kellogg School of Management de Illinois, Estados Unidos.

A utilização destas dimensões é bastante válida, pois mostra com profundidade o potencial inovador da organização que se deseja estudar. Isto porque não considera somente aspectos referentes ao produto ou serviço que é oferecido e sim, a visão de tudo que engloba desde a sua concepção, o seu desenvolvimento, a forma como este é oferecido ao mercado até a satisfação com os seus resultados.

Segundo Sawhney *et al* (2006), uma organização que deseja inovar deve olhar a organização sob estas 12 perspectivas, sendo as quatro principais: oferta (o quê), clientes (quem), processos (como), presença (onde). As demais encontram-se exemplificadas na seção de resultados.

A segunda metodologia utilizada ainda na etapa inicial chama-se de Octógono da Inovação. Esta trabalha com 8 elementos organizacionais considerados necessários a gestão da inovação. Foi concebido pela renomada Consultoria em Gestão da Inovação- INNOSCIENCE com o objetivo de funcionar como uma ferramenta de gestão e diagnóstico das empresas inovadoras. Além disso, outro fator que contribuir para a concepção destas dimensões especificamente foi o fato de terem sido apresentadas como um fator comum à maioria das organizações de sucesso.

A segunda etapa, referente a avaliação das informações da primeira etapa sob a ótica do design estratégico, é chamada de bluesky. Segundo Fischer e Scaletsky (2009), a pesquisa bluesky é uma ferramenta que utiliza referências visuais em um contexto particular. Sendo o objetivo segundo Scaletsky e Borba (2010), encontrar elementos em outros contextos para identificar, assim como, organizar e avaliar, insights para o objeto de estudo. Com isto, compreende-se que, nesta primeira etapa serão avaliadas quais oportunidades ou possíveis cenários a problemática construção de uma gestão da inovação em uma empresa de elevadores pode obter.

Para dar seguimento na utilização das metodologias, fez o uso do chamado mapa conceitual. Os mapas conceituais são formas de interligar conhecimentos sobre uma determinada área ou assunto, através de esquemas, similares a diagramas. As interligações, o tamanho, a representação e os conceitos utilizados dependem do conhecimento e abrangência do conceito que está sendo trabalhado. (Despresbiteris, 2009).

A mesma fonte chama a atenção para a diferença entre um diagrama de fluxos e mapa conceituais. Isto porque, diagramas de fluxo representam uma sequência temporal interligando os assuntos inseridos, já os mapas conceituais representam uma interligação de conceitos.

Como limitação ao método, elenca-se a vontade da empresa sobre a não utilização de seu nome verdadeiro. Este fato deve-se a apresentação de dados no presente trabalho sobre a cultura e estratégia da empresa no que tange o quesito inovação.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados neste capítulo serão apresentados e discutidos em dois momentos. O primeiro refere-se ao Diagnóstico de Inovação realizado na empresa GBA, na área de serviços. O segundo refere-se à utilização de metodologias do *Design* Estratégico para a análise e avaliação do resultado do Diagnóstico-etapa anterior e por fim, conclusão de qual seria o *concept* referente a uma área de Gestão da Inovação na GBA na área de operações do campo.

5.1 Dimensões da Inovação

O diagnóstico foi realizado com base nas 12 dimensões nas quais uma empresa que deseja inovar deve trabalhar de acordo com o modelo proposto por Mohanbir Sawhney *et al* (2006), conforme abordado na seção metodológica. Para clara compreensão, segue abaixo uma breve conceituação detalhada sobre as 12 dimensões:

OFERTA– produtos/serviços oferecidos pela empresa ao mercado. Esta oferta é inovadora?

PLATAFORMA– ferramentas utilizadas no desenvolvimento da oferta. A plataforma é eficiente no desenvolvimento da oferta inovadora?

Soluções - oferta integrada e personalizada que resolvam o problema do cliente.

CLIENTES – aqueles que utilizam o que a empresa oferece.

Experiência no cliente – tudo que o consumidor vê, ouve e fala sobre a empresa.

Captação de valor – captação de valor realizada com os projetos.

Processos – formas de funcionamento das atividades internas da empresa no desenvolvimento de sua oferta.

Organização – forma como a organização está configurada, envolvendo o papel dos colaboradores e organograma.

Cadeia de fornecimento- sequência de atividades que movem os produtos desde a sua origem até a sua entrega.

PRESENÇA- forma como o produto é colocado no mercado.

Trabalho em rede (networking) – forma como a empresa se conecta com os seus *stakeholders*.

Marca – conjunto de aspectos sobre como a empresa transmite a sua imagem.

Segundo o criador da metodologia, os *resultados* satisfatórios da inovação requerem uma consideração bastante rigorosa de *todos* os aspectos do negócio. Por exemplo, uma ideia desenvolvida com alta tecnologia falhará de maneira grandiosa se não gerar valor para o cliente.

5.2 Radar da Inovação

A forma de representação e utilização das dimensões se dá através do que se denomina radar da inovação, que possibilita uma visão clara sobre quais dimensões apresentam um grau de inovação fora do esperado. Além das 12 dimensões, assim como também proposto pelo mesmo profissional, existe mais uma que deve ser considerada que é a de Ambiência Inovadora, com o objetivo de avaliar o quanto o ambiente é propício para atividades inovadoras.

O objetivo de utilização desta metodologia é avaliar quanto às dimensões de um negócio em que a inovação ocorre segundo Sawhney *et al* (2006), qual a intensidade que elas apresentam. O principal benefício que estes dados podem trazer refere-se à produtividade da inovação, pois após esta análise, a empresa pode deliberar em quais destas dimensões do negócio deseja inovar. Esta escolha deve ocorrer para garantir que a inovação ocorra de forma produtiva, visto que, a quantidade limitada de recursos disponíveis e o controle quanto aos riscos, representam fatores impeditores de inovação em todas as dimensões, segundo Scherer e Carlomagno (2009). Desta forma, compreende-se que decidir onde se deve inovar é uma decisão de sobrevivência para um negócio.

5.3 O Diagnóstico

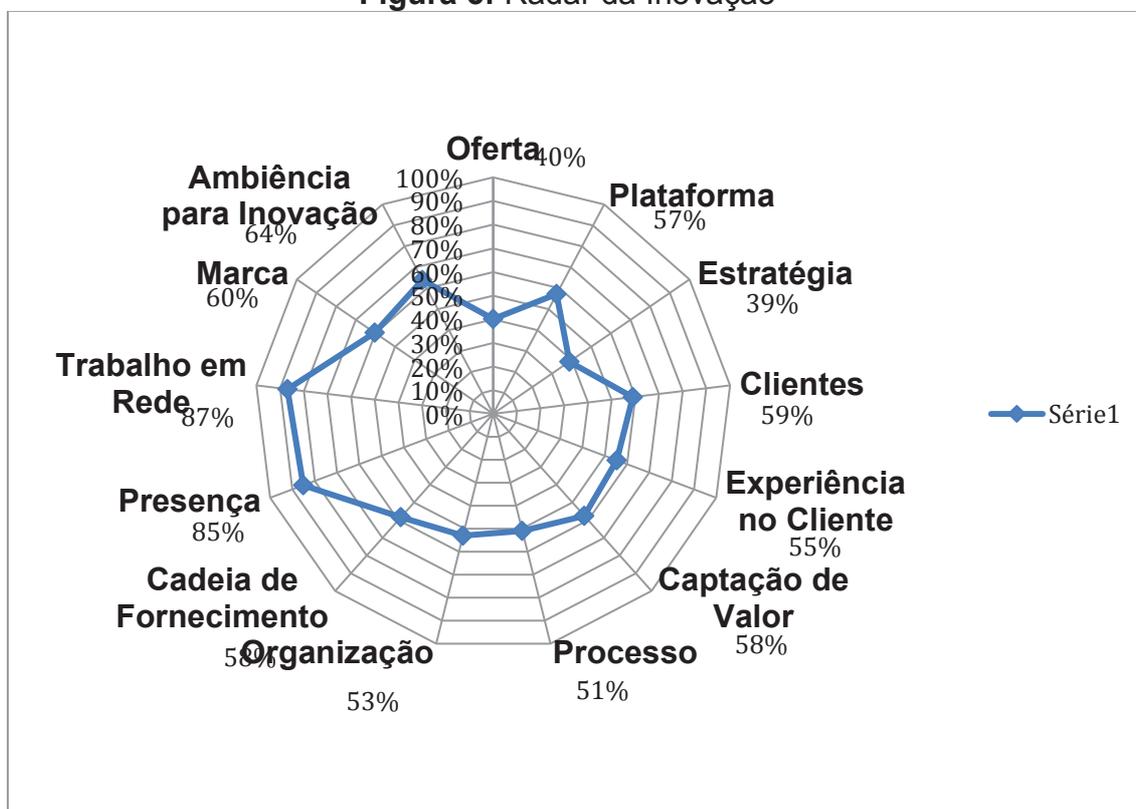
No diagnóstico foram realizadas 38 perguntas, divididas entre todas as dimensões já comentadas, conforme pode ser visto no Anexo I. As opções de resposta definidas foram de 1 a 7, de acordo com o nível de concordância que os

respondentes possuíam com a afirmação apresentada. Seguem as opções dadas: 1- Discordo Totalmente/ 2-Discordo/3-Não discordo, mas possuo ressalvas para concordar/ 4-Concordo, mas não possuo conhecimento empírico sobre a informação/ 5- Concordo parcialmente/6- Concordo/7- Concordo totalmente.

Participaram das entrevistas 12 representantes da alta administração da GBA-Divisão FOB. São eles: *Vice-Presidente de Serviços, Vice-Presidente de Finanças, Gerente de Engenharia de, Alceu Presidente Field Operation Business, Vice-Presidente de Recursos-Humanos, Vice-Presidente Modernização e Marine, Gerente de Marketing, Gerente Nacional de Compras e Logística, Coordenador Engenharia FOB, Gerente International Technical Services, Vice-Presidente de Obras Novas e Gerente de Recursos-Humanos.*

O gráfico do Radar da Inovação é construído com base na média total das respostas de todos em cada dimensão, comparado percentualmente com o total que poderia ser atingido se todos respondessem o número máximo. Isto porque, quanto maior fosse à concordância com a afirmação, melhor seria o potencial de inovação referente. Sendo assim, o gráfico final será apresentado abaixo.

Figura 5: Radar da Inovação



Fonte: elaborado pela autora com base na teoria de Sawhney (2006).

As dimensões que apresentaram a média mais baixa foram: oferta e estratégia, com 40 e 39% respectivamente. Seguidas com uma diferença de, em média, 10% por organização e processo. Já as que apresentaram as médias mais altas foram: ambiência para inovação, trabalho em rede e presença, com 64%, 87% e 85% respectivamente. Vale ressaltar que as dimensões com resultados medianos, com grau de inovação entre 55% e 60% foram clientes, captação de valor, cadeia de fornecimento, plataforma, experiência no cliente e marca.

Os resultados apresentados pelo Radar da Inovação na GBA mostram que a empresa pode ser considerada como inovadora ocasional, porque demonstrou possuir a intenção de inovar e de criar condições em seus processos para que a inovação aconteça, no entanto não possuem oferta inovadora, assim como uma estratégia definida. A vontade de inovar sem uma direção (estratégia) obtém como consequência o engavetamento da inovação. Este tipo de resultado refere-se à cultura organizacional de empresas que possuem a tendência de serem mais avessas ao risco.

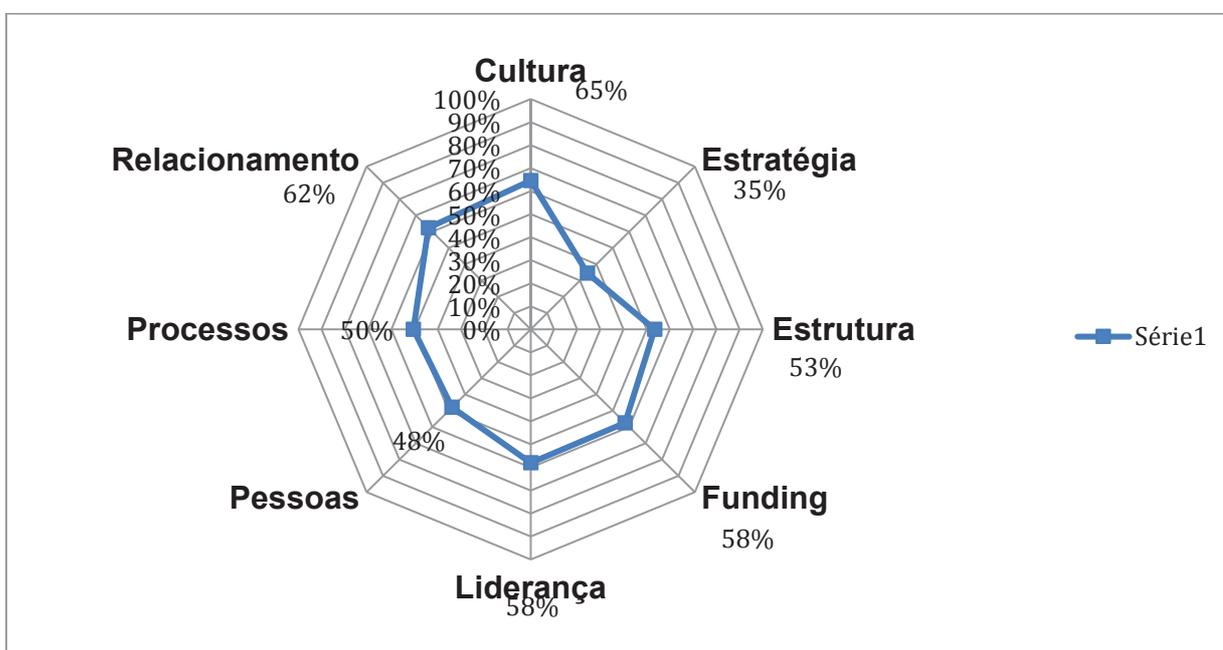
Por conseguinte, a GBA apresentou resultados medianos em dimensões neutralizadoras com relação a falta de direção para inovar, são elas: ambiência para inovação, presença e clientes. Isto ocorre porque estas dimensões no diagnóstico foram avaliadas não somente operacionalmente (ações atuais), mas sim em um nível estratégico, o que mostra que dentro das ações possíveis, se compreende a importância do ambiente para inovar. Assim como, compreende-se a importância de obter a inovação como um valor importante em todos os pontos de contato da empresa. E por fim, a dimensão clientes é neutralizadora, pois avalia o quanto os entrevistados estão conscientes da importância da avaliação das demandas dos clientes para o desenvolvimento de inovação.

No entanto, conforme elencado no início da seção, são consideradas pela metodologia como principais dimensões, a oferta, os clientes, a presença e processo. No diagnóstico da GBA, três destas dimensões estão dentre as de menor grau de inovação, o que define que mesmo com a intenção e o ambiente organizacional propício para, o trabalho da inserção da gestão de inovação na organização necessitará ir ao esqueleto da forma como a empresa está configurada, em termos de processos geradores de inovação.

5.4 Octógono da Inovação

Para avaliar como a organização está com relação a cada dimensão, realizou-se um cruzamento de dados entre o questionário aplicado para o radar da inovação e cada uma das 8 dimensões. Elencou-se para cada afirmação do questionário do Radar da Inovação, uma dimensão. Por fim, avaliou-se a partir das médias com relação ao valor total, chegando a representatividade da dimensão no octógono.

Figura 6: Octógono da Inovação



Fonte: elaborado pela autora com base na ferramenta criada pela Consultoria *Innoscience*.

No gráfico pode-se perceber que as médias mais baixas estão nas dimensões Estratégia, Pessoas e Processo. Os resultados que o uso desta ferramenta apresentou confirmam o que foi analisado acima, pois as dimensões de maior grau de inovação como relacionamento e cultura definem que existe um ambiente aberto para que os processos de gestão da inovação aconteçam. No entanto, o octógono confirmou que não existe uma direção para a qual seguir e nem pessoas e processos definidos para a inovação. Devido à densidade de resultados que cada dimensão apresenta e a sua importância para a gestão da inovação. Principais Obstáculos percebidos em cada dimensão do Octógono na GBA Brasil:

- 1) **Estratégia:** os colaboradores entrevistados afirmaram que a empresa não possui uma estratégia clara de investimentos em inovação. Assim como a abordagem estratégica utilizada atualmente pela empresa não se encontra alinhada com uma perspectiva de inovação.
- 2) **Cultura:** foco em resultados através da redução de custos, com pouca aceitação a erros. Além disso, projetos que envolvem algum nível de inovação, não são de conhecimento dos colaboradores.
- 3) **Relacionamento:** a presença da GBA no mercado referente ao que o consumidor vê, ouve e fala sobre ela encontra-se relacionada com tecnologia, pois é uma empresa alemã, mas não possui inovação como um valor importante. Não possuem foco nas percepções dos clientes.
- 4) **Estrutura:** ao ambiente físico e em termos de pessoas da GBA não estimula a criatividade dos colaboradores. Além disso, a estrutura atual de desenvolvimento de novos projetos não favorece também os processos de inovação.
- 5) **Funding:** projetos de inovação finalizados, que já se encontram em vendas na área de Field Operation Business, são recentes e nem todos extremamente rentáveis, pois envolvem muitas questões relacionadas a segurança que acaba tornando-se somente um agregador de valor ao projeto. Além disso, As entrevistas mostraram que não se disponibiliza o orçamento necessário para o desenvolvimento de inovações (40% de concordância somente).
- 6) **Pessoas:** colaboradores pouco comprometidos com a inovação, no entanto, somente 50% das respostas foram afirmativas quanto à discussão de inovação frequentemente nas reuniões que possui com a sua equipe.
- 7) **Liderança:** apresentaram-se pouco inspiradoras para inovar.
- 8) **Processos:** não existe um processo formal de inovação. Processo de geração de ideias não atende totalmente às necessidades da empresa. Os colaboradores desconhecem critérios que a empresa utiliza para avaliar as ideias.

5.5 Inovação Orientada ao Design

Com os resultados apresentados acima, obtidos com o Radar e o Octógono da Inovação, escolheu-se três dimensões diretamente relacionadas com a Execução da Gestão da Inovação em si. São elas: estratégia, pessoas e estrutura.

Para discutir e analisar com maior profundidade os dados apresentados anteriormente, escolheu-se duas metodologias do design estratégico para aplicar sob a perspectiva de inovação na GBA.

Conforme abordou-se anteriormente, através de Verganti (2009), todo o processo de inovação orientada ao *design*, deve ser iniciado de uma visão sistêmica da organização em estudo, avaliando diversos elementos e atores que influenciam direta e indiretamente e geração de significados sobre o que esta oferece ao mercado. Desta forma, o objetivo da utilização destas ferramentas é avaliar através de diversos elementos e conceitos como gerar significado de inovação para as dimensões estratégia, pessoas e processos.

5.5.1 Pesquisa *Bluesky*

A pesquisa foi realizada através da junção de elementos com 3 focos diferentes de acordo com o objeto de estudo., mas que foram avaliados em conjunto devido a importância de sua interrelação.

Figura 7: Pesquisa *Bluesky* Estratégia



Fonte: Elaborado pela autora

Avaliar através de imagem a dimensão Pessoas tornou-se algo complexo, pois a palavra chave aqui é tratar com diferenças, como de personalidades, de conhecimento, de formas de pensar e de nível criticidade sobre o mundo. Procurou-se compreender como interrelacionar todas essas diferenças e criar uma cultura de criatividade e colaboratividade coletiva.

A terceira relação de imagens e significados realizada refere-se à dimensão processos. Devido à dependência do comprometimento e motivação dos indivíduos para que os processos de inovação aconteçam, focou-se em elementos diretos e indiretos que influenciem estas questões durante os processos. Por isso, avaliaram-se elementos referentes a reconhecimento, premiação, liberdade, organização e direção.

Ao juntar as três dimensões e avaliá-las em conjunto compreendeu-se que conseguir orientá-las para a inovação é possível, através de um trabalho focado, especialmente, em pessoas. Isto porque, estes foram elementos comuns percebidos como relevantes nas inter-relações avaliadas em questões tanto estratégicas, quanto processuais. Deste modo, reflete-se, como tornar as pessoas foco central da Gestão da Inovação, quando o paradigma que a empresa enfrenta é de aversão ao risco e maior produtividade? Este questionamento faz-se bastante relevante ao considerar que se existe uma aversão ao risco, existe uma forte tendência, a se fazer sempre o mesmo, tornando-se assim, também avesso a mudanças, pois estas trazem riscos.

5.5 1 Mapa Conceitual

Após avaliar os significados que envolvem direta e indiretamente as três dimensões que foram escolhidas como essenciais de serem trabalhadas para se criar a Gestão da Inovação na GBA, percebeu-se a necessidade de criar um Mapa Conceitual, para compreender, com quais conceitos esta área trabalharia dentro da organização.

O Mapa Conceitual diagramado segue abaixo:

Figura 9: Mapa conceitual



Fonte: elaborado pela própria autora

Os conceitos trabalhados acima se encontram diretamente relacionados à sistematização da área dentro GBA, *Field Operation Business*. Procurou-se interligar os conceitos com base nos resultados e influência que podem gerar ao serem inseridos no sistema, assim como com os seus elementos diretos.

Como pode ser percebido no mapa, acredita-se que a Gestão da Inovação irá apoiar a direção na elaboração das diretrizes estratégicas da inovação e alinhamento desta com a estratégia do negócio.

Com relação ao objetivo, entende-se que o conceito é orientar os processos para inovação para que, desta forma, sejam construído significados para gerar a criatividade e a colaboratividade coletiva, que trará como resultado para a empresa uma cultura mais aberta para a inovação, resultando em um ambiente organizacional mais propício a ideias, o que torna a empresa um terreno fértil para a criatividade.

Por se tratar de uma área de Gestão da Inovação, trabalharam-se conceitos referentes a gerenciamento. Entende-se que, neste caso, se gerenciam elementos

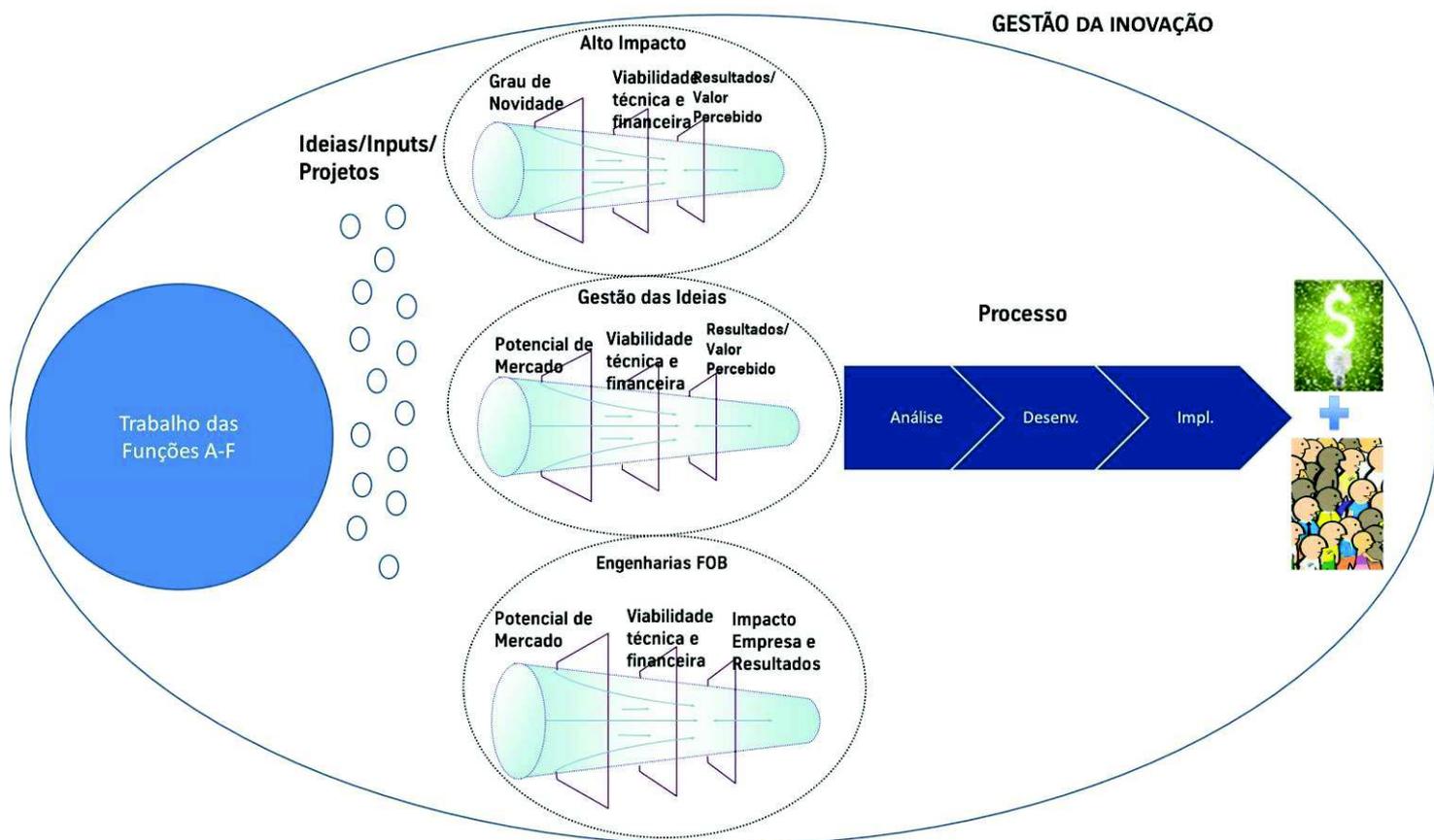
que cercam o universo da inovação, que é composto pelas oito dimensões trabalhadas acima nesta seção, referentes ao octógono da inovação. Os resultados de uma eficiente gestão destes elementos trazem como consequência a superação das barreiras para inovação, o que gera uma resposta rápida as demandas externas.

O outro grande conceito trabalhado no mapa conceitual refere-se ao maior desafio que a área possui que é fazer a gestão da inovação atingir as filiais da empresa, presentes no país todo. Portanto, não se pode pensar na Gestão da Inovação na GBA FOB, sem considerar a grande capilaridade da companhia.

5.6 *Concept* Gestão da Inovação na GBA FOB

Ao considerar todas as informações elencadas durante o desenvolvimento do presente trabalho, concebeu-se um concept da área de Gestão da Inovação da GBA-Divisão FOB, conforme ilustrado abaixo:

Figura 10: *Concept* da área de Gestão da Inovação da GBA.



Fonte: elaborado pela autora

Este conceito foi estabelecido com base nas conclusões que serão afirmadas a seguir. Primeiro, conforme se compreendeu através da análise da Pesquisa *Bluesky*, devido a grande capilaridade da empresa e suas diferenças de gestão e áreas, a dinâmica dos processos de inovação deveria ser baseada nas pessoas, pois somente com elas entendendo o seu papel no processo e identificando-se com o mesmo é que ela irá tornar-se comprometida em tornar a inovação algo sistêmico na organização.

Com esta dinâmica, as novas ideias, projetos e inputs surgirão naturalmente com uma intensidade maior dentro da organização e então passarão por três funis

percebidos dentro da organização. Estes representam, um os projetos de Inovação de Alto Impacto, o outro a Gestão das Ideias sugeridas pelos funcionários no Programa de Ideias e outro as Engenharias da área *de Field Operation Business*.

Assim como pode ser percebido na ilustração, os funis possuem três fatores decisivos. O primeiro referente aos projetos de Alto Impacto, possui os *gates* grau de novidade, viabilidade técnica e financeira e resultados/valor percebido. O segundo referente à Gestão das Ideias, com os *Gates* grau de novidade, viabilidade técnica e resultados diretamente ligados ao valor percebido pelo cliente. O segundo funil referente às Engenharias, deve possuir como critério decisivo, a viabilidade técnica, o investimento necessário e o impacto do projeto em termos de inovação interna e externamente a empresa.

Desta forma, as ideias que sobreviverem a esta avaliação, podem entrar no processo de desenvolvimento, para então, ao serem implementadas contribuir para os resultados da empresa e conseqüentemente para a sociedade, pois compreendeu-se que a empresa possui um valor importante relacionado a responsabilidade social e meio-ambiente. Desta forma, não se considera coerente pensar somente nos resultados da empresa, mas também em inovações responsáveis que agreguem e não prejudiquem o meio-ambiente.

Sendo assim, o grande papel da gestão da inovação é manter todos estes processos alinhados e orientados para inovação de maneira sistêmica, contribuindo na execução e auxiliando no gerenciamento de metas, de todas as etapas que contemplam o concept da área.

Durante a realização deste trabalho, procurou-se compreender qual a melhor forma de criar uma cultura orientada para a inovação, pois se compreendeu que, assim como afirma (TERRA, 2012), o ambiente influencia diretamente o comportamento dos colaboradores para com a criatividade e a inovação. Sendo assim, o fomento a um ambiente mais propício a estas questões torna-se relevante, pois são nos relacionamentos que acontecerá a inovação. Por isso, resolveu-se criar uma dinâmica do processo no qual as pessoas compreendam a sua função e relevância de acordo com o seu perfil para o crescimento da empresa.

Uma contribuição importante que a visão através do *Design* Estratégico trouxe, foi a de sempre ampliar o campo de visão para além do foco. Segundo

Verganti (2009), somente após avaliar as diferentes perspectivas que cercam o ponto central, é que se terá um funcionamento sistêmico e criador de inovação.

Sendo assim, através das etapas perseguidas no presente trabalho, pôde-se perceber que o *Design* Estratégico é um fator altamente contribuinte no atingimento dos resultados da empresa. Isto se deve, assim como afirma Mozota (2006), às capacidades que o modo de pensar do *Design* traz para a gestão das empresas com a criação de valor para os processos, clientes e aprendizagem experiencial dos colaboradores. Além disso, o contexto socioeconômico que se vive atualmente, chamado de Economia Criativa, encontra-se alinhada com a perspectiva do *Design* quanto à gestão e inovação.

No entanto, para melhor utilização do *Design* Estratégico, em termos de gestão, utilizando os princípios do Design management, área do assunto estudado que se refere à gestão dos processos de inovação compreendeu-se que é necessário ter um foco definido. Este foco consiste na escolha sobre qual é o driver dos processos de inovação, podendo estes ser: mudanças com foco no contexto mercadológico, mudança com foco em tecnologia ou mudanças através do *Design* que tornam as inovações da empresa sistêmicas perante o consumidor. Isto porque este driver foca na utilização do *design* de maneira bastante profunda, pois atua desde a dinâmica na qual os processos de inovação devem possuir, até tudo o que o consumidor experencia sobre a empresa.

O driver escolhido para a utilização na montagem do *concept* da área de gestão da inovação foi o último comentado acima. Essa escolha pôde ser percebida nas seções anteriores, nas quais se trabalhou sempre a inovação em diferentes perspectivas, mas sempre sistemicamente. Ressaltando então, que o desafio foi de compreender como estruturar os processos de gestão da inovação na GBA com a contribuição das metodologias do *Design* Estratégico. No decorrer da análise da organização, o desafio ficou maior ainda quando se compreendeu que a capilaridade com que a empresa funciona é bastante grande, pois é dividida em diferentes áreas de negócio, possuindo filiais em todo o Brasil.

Sendo assim, a dúvida que surge é, como atingir todas as dimensões da gestão da inovação, conforme octógono da inovação, para torná-la um fator sistêmico dentro da organização, quando se tem um alto grau de capilaridade? A resposta encontrada nesta pesquisa foi a de não trabalhar na estruturação de

processos e sim, na dinâmica dos processos, focando nas funções que as pessoas exercem no processo e não como este irá funcionar diretamente.

Os autores que trouxeram isto a tona foram Trias e de Bes e Kotler (2011), que afirmaram que não existem etapas dentro de um processo de inovação que podem ser predeterminados, pois o que traz os resultados satisfatórios para a organização é a interação entre as funções exercidas por um determinado número de indivíduos. Por isso, o planejamento que deve ocorrer em um processo de inovação é quanto às funções que cada indivíduo deve realizar e quais interações são necessárias para o atingimento das metas.

Por conseguinte, trabalhar com inovação significa trabalhar com metas de resultados financeiros para a empresa, por isso, não se pode deixar com que as interações nos processos ocorram espontaneamente, sem nenhum tipo de restrição. Por isso, utilizou-se da teoria de Robert Cooper (2002), que afirma que cada etapa no desenvolvimento de inovações, possui um elemento questionador que faz com que, as ideias sigam ou não sigam em frente. A estes elementos deu-se o nome de *gates*, que tornam o desenvolvimento similar a um funil, conforme pode-se perceber no *concept* apresentado sobre a área de Gestão da Inovação da GBA, divisão *Field Operation Business*.

Na linha de pensamento de elementos questionadores ao desenvolvimento de inovações, percebeu-se a abrangência da contribuição do *Design* Estratégico para a Gestão da Inovação. Segundo Franzato (2011), ao tornar os seus processos de inovação dirigidos ao *design*, às empresas possuem diretrizes de novos cenários de atuação. Isto porque, o *design* avalia sistemicamente alternativas inéditas para problemas específicos ou de longo prazo. Com estas afirmações e a pesquisa realizada, percebeu-se que o *design* estratégico pode atuar não somente na estruturação de uma área de Gestão da Inovação, como também como um grande *gate* no desenvolvimento de inovações. A segunda contribuição citada refere-se à fase em que o projeto encontra-se em testes e definições de diretrizes estratégicas.

Sendo assim, pode-se definir que o design estratégico no campo da gestão da inovação, representa um elemento questionador para a própria estruturação da área referente, pois é necessário entender as necessidades e contexto da empresa para replicar ações realmente efetivas. No entanto, quando o pleno funcionamento

da área de inovação, o *design* estratégico é um importante aliado no atingimento das metas, pois contribui para a validação das diretrizes estabelecidas em um projeto.

Conclui-se desta forma, que esta metodologia possui a função de norteadora, assim como, de avaliadora da viabilidade das ações de inovação, o que traz para uma empresa, uma chance maior de sucesso, pois assegura que desde a definição dos princípios de sua área até a validação dos projetos e ações que esta atuará, será focada no centro de tudo, no usuário. Sendo o primeiro usuário, os representantes do contexto organizacional interno e o segundo o usuário/consumidor do projeto referente, obtendo assim, uma atuação metodológica interna e externa a organização.

6 CONCLUSÃO

Neste trabalho abordou-se o assunto, contribuição efetiva do *design* estratégico para a estruturação de uma área de gestão da inovação. Através da investida de realização de um diagnóstico, utilizando metodologias reconhecidas na área como o Radar e o Octógono da Inovação juntamente com ferramentas do design para validação e planejamento da gestão da inovação descobriu-se que se poderia obter importantes resultados e contribuições.

Isto porque primeiramente, através do diagnóstico se compreende como o “usuário” que neste caso, é a própria empresa age e pensa com relação à inovação. Podendo com isso, trabalhar fortemente os pontos corretos, pois se obtém a certeza de quais os pontos fortes e quais os pontos fracos da organização. Em continuidade, obtendo o conhecimento destes dados, se fez uma análise deles juntamente com as ferramentas do *design* estratégico, foram elas: pesquisa *bluesky*, mapa conceitual e o resultado do presente trabalho que foi um *concept* de que forma poderia funcionar a nova área da GBA.

A grande conclusão do presente trabalho foi que o *design* estratégico pode contribuir para a estruturação de uma área de gestão da inovação, pois traz métodos que identificam abordagens importantes sobre o usuário, que neste caso, considera-se a própria empresa. No entanto, afirma-se que somente a utilização do *design* estratégico isoladamente não contribuiria, mas sim, em mãos de um diagnóstico de inovação da empresa.

Por conseguinte, descobriu-se também que, ao definir os fatores questionadores dentro dos funis da gestão da inovação, o *design* estratégico deve estar presente como um princípio de trazer a discussão o usuário, pois como iniciou-se área focando no seu principal usuário, isto torna-se um importante fator avaliador dentro do desenvolvimento dos três funis definidos dentro do processo.

Deste modo, acredita-se que os objetivos definidos para o trabalho foram cumpridos, pois se atingiu o *concept* da área de gestão da inovação, compreendendo assim, o papel do *design* estratégico dentro deste processo. Fazendo parte desde o início deste processo, a compreensão da cultura organizacional referente ao assunto inovação.

A relevância do presente trabalho encontra-se no aprofundamento do conhecimento na relação entre a estruturação da Gestão da Inovação em uma empresa e as ferramentas do *Design* Estratégico. Existe uma limitação ao método de que a lógica utilizada no presente trabalho referiu-se ao estudo de caso em somente uma empresa, no entanto, as metodologias utilizadas podem ser relevantes para outras organizações independentemente de tamanho, porte ou setor, pois já são consolidadas na área de gestão.

O estudo realizado contribui para o *design* estratégico, na medida em que foi possível auxiliar na quebra de paradigma referente à aplicabilidade do *Design* Estratégico na administração. Isto porque, até o contexto atual se presenciava a existência destas duas áreas em contextos bastante separados, um relacionado à criatividade e outro a raciocínio lógico. Sendo assim, devido ao momento de inovação que vivenciamos, a criatividade é o foco nas pessoas adquiriu um espaço cada vez maior, tornando possível a introdução do *Design* Estratégico no campo da administração.

Sugere-se como continuação ao presente trabalho, um estudo de caso de aplicação destas metodologias em três outras empresas, sendo elas de pequeno e médio porte, de diferentes setores, pois se acredita que pode ser um teste sobre a metodologia proposta, visto que, trabalhou-se com uma empresa de grande porte e por isso, alta capilaridade.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COOPER, Robert G; EDGETT, Scott G, KLEINSCHMIDT, Elko J. Portfolio Management for New Products, 2ª Edição. Editora Hardcover; 2002.

DAVILA, T. EPSTEIN, Marc J; SHELTON, Robert D. **As Regras da Inovação**. Editora Pearson, 2006.

DESPREBITERIS, L. Avaliação Educacional em três atos.4ª Edição, São Paulo, SENAC, 2009.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo : Pioneira, 2000.

HENDERSON, Rebecca M.; CLARK, Kim B.**Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing**. Administrative Science Quarterly; Mar 1990; 35, 1; ABI/INFORM Global; pg. 9

INNOSCIENCE – CONSULTORIA EM GESTÃO DA INOVAÇÃO. Disponível em: <http://www.innoscience.com.br>. Acesso em 10/12/2013.

FISCHER, G; SCALESTKY, C; Intuição e Métodos de Design: São Paulo, SIGraDI, 2009.

FRANZATO, C. **O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico**, REDIGE v.2, n.1, 2001

MOZOTA, Brigitte Borja. **The Four Powers of Design**, *Design Management Review* Vol. 17 No. 2006

PAROLIN, S.R.H.; VASCONCELOS, E; BORDIGNON, J. A. Barreiras e Facilitadores à Inovação. Revista Economia Mackenzie- Volume 4- n.4; 2006; p.12-34. Disponível em: <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/rem/article/viewfile/787/477>. Acesso em: 19/12/2013

Rothwell, R. (1994). **Towards the Fifth Generation Innovation Process**, International Marketing Review. London.

SAWHNEY, M., WOLCOTT, R. C. e ARRONIZ, I.. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review 47(3): 75-81. 2006

SCALETSKY, C. C., BORBA, G. **O conceito de pesquisa Blue Sky**. Trad. Maria Cecília Tavares, Marco Ferreira. In VIRUS. N. 3. São Carlos: Nomads.usp, 2010. Disponível em: <http://www.nomads.usp.br/virus/virus03/submitted/layout.php?item=1&lang=pt>. Acessado em: 15/01/2014.

SCHERER, Felipe O. CARLOMAGNO, M. **Gestão da Inovação na Prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. Editora Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. Gestão de Inovação de Produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TERRA, José C. 10 dimensões da Gestão da Inovação: uma abordagem para a transformação organizacional. Ed. Elsevier, 317 p, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**, 3.ed. Bookman, Porto Alegre, 2008.

TRÍAS DE BES, F. KOTLER, Philip. A Bíblia da Inovação. São Paulo,: Leya, 2011.

Wunker, S. Capturing New Markets: How Smart Companies Create Opportunities Others Don't. Editora: McGraw-Hill, 2011.

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

Apêndice A- Formulário Diagnóstico de Inovação

DIAGNOSTICO DE INOVAÇÃO GBA- Radar da Inovação

PLATAFORMA	Nota
1. Acredito que o processo atual de desenvolvimento de novos projetos das Engenharias da Fob, possui todas as ferramentas necessárias de trabalho para o desenvolvimento da oferta.	
2. O Portal Melhores Práticas é uma ferramenta satisfatória de apoio a entrada de projetos inovadores na empresa. Além disso, acredito que ele abrange todas as necessidades da GBA no quesito Programa de Geração de Ideias, inclusive, por gerar inovações de alto valor agregado.	

CRIAR SOLUÇÕES/ESTRATÉGIA	Nota
3. A GBA possui uma estratégia clara de investimento em inovação.	
4. A empresa é vista como líder em inovação no seu mercado de atuação, devido às soluções que oferece aos seus clientes.	
5. A abordagem estratégica atual da empresa encontra-se alinhada com a perspectiva de inovação, o que agrega valor ao que a empresa oferece ao mercado.	

CLIENTES	Nota
6. A GBA atinge plenamente às necessidades de seus clientes.	
7. Os clientes da GBA demandam por produtos/serviços mais inovadores e por isso, preocupa-se em apresentar resultados em sua área e em áreas que ainda não atendem. Sendo estas soluções resultadas de um trabalho realizado constantemente de descoberta da necessidade dos clientes.	

EXPERIÊNCIA NO CLIENTE	Nota
8. Tudo que o consumidor vê, ouve e fala sobre a GBA possui inovação como um valor importante.	
9. A interface que a GBA realiza com os seus clientes atualmente deixa-os plenamente satisfeitos.	

CAPTAÇÃO DE VALOR	Nota
10. A empresa dispõe para a equipe das Engenharias da Fob o orçamento necessário para o desenvolvimento dos projetos de inovação, pois acredita que desta forma aumentará a capacidade de retorno financeiro da empresa.	
11. Os produtos-serviços advindos dos projetos de inovação geraram recursos financeiros satisfatórios.	
12. Existe uma tendência de aumento no orçamento destinado a inovação, pois acredita que desta forma aumentará a sua captação financeira e conseqüentemente a taxa de crescimento da organização.	

PROCESSO	Nota
13. Existe um processo formal de inovação implementado e de conhecimento de todos na GBA.	
14. As informações sobre os projetos de inovação em desenvolvimento são compartilhados com todas as áreas.	
15. O processo de geração de ideias atende às necessidades da empresa.	
16. Desenvolvemos Inovação periodicamente.	
17. A Equipe de Engenharia responsável pelas novas ideias interage com as áreas abaixo durante o seu desenvolvimento:	
Marketing:	
Engenharia Fábrica	
Comercial	
Técnicos (campo)	

ORGANIZAÇÃO	Nota
18. A alta administração da GBA é comprometida com a inovação, pois compreende que isto é uma necessidade advinda do mercado.	
19. Inovação é um assunto tratado constantemente nas reuniões que tenho com a minha equipe de trabalho.	
20. As lideranças podem ser consideradas como grande inspiração para inovar.	
21. Os colaboradores sentem-se a vontade em apresentar novos projetos inovadores para a Diretoria.	
22. Acredita-se que o quadro de funcionários da GBA, de uma forma geral, possui competências necessárias para os processos inovativos e são comprometidos com isto.	
23. Os colaboradores da equipe já obtiveram treinamentos de inovação.	

CADEIA DE FORNECIMENTO	Nota
24. A empresa trabalha com parceiros externos em seu processo atual de inovação, pois se considera importante que este processo seja compartilhado para a obtenção de resultados melhores.	
25. A GBA preocupa-se em trabalhar e criar uma rede de relacionamentos incluindo parceiros e fornecedores, que possam auxiliá-la em seus processos de inovação.	

PRESENÇA	Nota
26. Acredita-se que a inovação deve ser um valor que se encontra presente em todos os pontos de contato com o consumidor.	
27. Por serem um dos principais pontos de contato com os clientes, tanto os técnicos de todos os ciclos quanto a equipe comercial deve estar consciente da estratégia de Inovação da GBA, pois assim esta se fará presente em sua fala de modo correto.	

TRABALHO EM REDE	Nota
28. O relacionamento de todas as áreas da empresa no processo de inovação é extremamente importante para os resultados.	
29. Inovação não se faz sozinho, quanto maior o conhecimento envolvido, maiores as chances de resultados inovadores, por isso fomento o trabalho em rede no meu setor.	

MARCA	Nota
30. Acredito que no mercado de Elevadores a marca GBA está fortemente relacionada com inovação.	
31. Na estratégia de marketing/divulgação da empresa, a inovação encontra-se dentre os valores a serem transmitidos.	
32. A forma de utilização da marca não interfere na aceitação das inovações geradas pela empresa no mercado.	

AMBIÊNCIA PARA INOVAÇÃO	Nota
33. Inovação é um assunto constante quando estou conversando com os meus colegas de trabalho.	
34. O ambiente de trabalho (físico e em termos de pessoas) estimula a criatividade dos colaboradores.	
35. Estímulo à criatividade e inovação é algo que não depende somente do indivíduo, mas também do ambiente no qual ele está inserido.	