

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETO

A INFLUÊNCIA DO DESIGN THINKING COMO VANTAGEM COMPETITIVA
EM PROJETOS

ALINE SEREHI SITNIKAS

SÃO PAULO

2013

ALINE SEREHI SITNIKAS

A INFLUÊNCIA DO DESIGN THINKING COMO VANTAGEM COMPETITIVA
EM PROJETOS

Monografia de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Gestão de Projetos.

SÃO PAULO

2013

“A descoberta consiste em ver o que todo mundo viu
e pensar o que ninguém pensou.”
(Albert von Szent-Gyorgyi)

RESUMO

Dentro do cenário competitivo, caracterizado pelas constantes mudanças, as organizações buscam a inovação contínua para gerar vantagem competitiva e obter destaque no mundo dos negócios. No mercado atual, o *design* é considerado como elemento estratégico e diferencial competitivo das empresas, visto que agrega valor aos seus produtos e serviços, além de gerar a inovação. Para cumprir com eficácia e eficiência este papel, deve ocorrer a gestão do *design*, onde o *design* deve estar estreitamente ligado à gestão das organizações às quais faz parte. Por sua vez, administrar os projetos de *design* significa planejar a gestão do desenvolvimento de novos produtos e deve envolver conhecimento sobre gestão, assim como das atividades de *design*. Neste contexto surge o *Design Thinking*, como um processo para manter a vantagem competitiva dentro das corporações, sendo diretamente ligado ao *design* e a inovação. Este trabalho visa entender a importância do *design*, a sua gestão e a influência do *Design Thinking* como vantagem competitiva em projetos. Para formar a base do referencial teórico, foi realizada pesquisa bibliográfica, onde foram tomados como referência, livros, artigos e periódicos da área de *design*, gestão de *design*, inovação e *Design Thinking*.

Palavras-chave: Inovação, Vantagem Competitiva, *Design*, Gestão do *Design*, *Design Thinking*.

ABSTRACT

Inside the competitive scenario, characterized by the constant changes, the companies seek for continuous innovations in order to generate competitive advantage and obtain some notoriety in the business world. In the current market, the design is considered as an strategy element and competitive differential of the companies, seeing that aggregates values to the products and services, further more generating the innovation. To fulfill with effectiveness and efficiency this role, must occur design management, where the design must be narrowly connected to the management of the organizations which is part of. On the other hand, manage the design projects means to program the management of new products development and must involve knowledge about management, as the design activities. In this context emerges the Design Thinking, as an process to maintain the competitive advantage within the corporations, being directly related to design and innovation. This work aim to understand the design value, management and the influence of the Design Thinking as a competitive advantage in projects. To form the basis of the theoretical references, was conducted a bibliographic research, where were taken as references, books, articles, periodicals in the field of design, design management, design thinking and innovation.

Keywords: Innovation, Competitive Advantage, Design, Design Management, Design Thinking.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 01 – Contribuição do *design* nas organizações.....17
Fonte: MOZOTA, 2010, p. 55
- Figura 02 – Critérios de inovação em *design*.....28
Fonte: CASAS; MERINO, 2010, p. 5
- Figura 03 – A espiral da inovação dirigida pelo *design*.....34
Fonte: FRANZATO, 2011, p. 53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS.....	10
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	10
2. GERENCIAMENTO DE PROJETO DE <i>DESIGN</i>	12
2.1 PROJETO.....	12
2.1.1 Gerenciamento de Projeto	13
2.2 DESIGN	15
2.2.1 Gerenciamento de <i>Design</i>	19
2.2.2 <i>Design Thinking</i>	23
2.2.3 Gestão de <i>design</i> e <i>Design Thinking</i>	29
3. INOVAÇÃO	31
3.1 O <i>DESIGN</i> COMO FONTE DE INOVAÇÃO.....	32
3.2 INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA.....	36
4. CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

1. INTRODUÇÃO

As mudanças como, a competitividade acirrada, clientes exigentes e avanços tecnológicos, determinam um cenário ideal para a execução de projetos, onde tudo deve acontecer em curto prazo e com recursos limitados. Tais mudanças acontecem com maior rapidez a cada dia, induzindo as organizações a executarem maior número de projetos. (VARGAS, 2006)

Para gerenciar tais projetos, tornou-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado nas necessidades dos clientes que se tornam uma demanda dentro das corporações. Nesse cenário, gerenciar projetos de maneira eficiente e de forma planejada é um dos grandes desafios das empresas. O gerenciamento de projeto tem crescido de maneira acentuada nos últimos anos junto a essas mudanças, e cada vez mais o gerente cumpre o papel de administrador dessas mudanças. (VARGAS, 2006)

Com as novas exigências dos consumidores - produtos e serviços com uma boa qualidade e preços razoáveis e que os mesmos também sejam atraentes - e grande competitividade entre as organizações, os produtos e serviços tornam-se mais complexos para serem desenvolvidos. Nessa circunstância, o *design* adquiriu um papel de destaque dentro das empresas e se transformou em uma atividade estratégica para o posicionamento de produtos e serviços, além de responsável pelo aumento na competitividade da indústria. (BERNARDES; PHILLIPS, 2008) O *design* está diretamente ligado ao processo de gestão das organizações e da perspectiva econômica, fazendo com que seja considerado também parte de uma perspectiva gerencial que é chamada de gerenciamento de *design*. (PHILLIPS, 2008)

O *design* é considerado como "o fator que oferecerá uma constante vantagem competitiva. Trata-se do conjunto de características que afetam a aparência e o funcionamento do produto no que diz respeito às exigências do cliente". (KOTLES; KELLER, 2006) Para Boland e Collopy (2004), os projetos de *design* promovem oportunidade de inovação, com a busca de novas tecnologias, materiais, processos de trabalho que podem afetar radicalmente os custos e a eficiência dos produtos.

A situação e o desenvolvimento econômico do mercado e da concorrência, as necessidades dos consumidores, o desenvolvimento tecnológico de processos, materiais e metodologias de trabalho, as influências sociais e econômicas, regionais ou globais, são requisitos que levam o *design* ao patamar do planejamento estratégico das empresas. (PHILLIPS, 2008)

Além do *design*, os conceitos ligados a ele podem oferecer vantagem competitiva para as corporações. Segundo Martin (2010), o conceito *Design Thinking* está diretamente ligado ao *design* e a inovação, e é a próxima vantagem competitiva para os negócios. O conceito auxilia os projetos de *design* como uma forte ferramenta para gerar inovação e novos negócios. As empresas que aplicam este novo conceito promovem o conhecimento, produzem a inovação e conquistam a vantagem competitiva do mercado.

Um dos fatores que determinam a competitividade das organizações no mundo dos negócios é o grau de inovação, visto que as empresas inovadoras tendem a atingir maior lucratividade. Neste contexto, o *design* junto ao *Design Thinking*, pode gerar uma forte vantagem competitiva já que é peça participante do sistema de produção e consumo das corporações. A gestão de *design* baseada no *Design Thinking* representa uma mudança radical e inovadora na maneira de fazer negócios e isso pode ajudar a levar a gestão de *design* a diferentes níveis da organização e não somente no escopo do projeto. (SERAFIM, 2008)

Por julgar importante a conquista da vantagem competitiva das organizações, o objetivo deste trabalho é identificar a forma como o *design* e o seu gerenciamento pode contribuir para gerar a inovação e a obter a vantagem competitiva. O estudo foi realizado através do método de revisão bibliográfica dos autores que trafegam pelas teorias de gerenciamentos de projetos de *design*, *Design*, *Design Thinking*, inovação e vantagem competitiva.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Pesquisar a relação do *design*, *Design Thinking*, inovação e a geração de vantagem competitiva organizacional através da gestão de projetos inovadores de *design*.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos do estudo apresentado são:

- Estudar os principais autores que tráfegam pelas teorias do *Design Thinking*, da inovação e da vantagem competitiva organizacional.
- Relacionar projetos de *design* à gestão de projetos segundo PMBOK.
- Relacionar *Design Thinking* à inovação.
- Relacionar a inovação *como vantagem competitiva*.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Vargas (2006), as empresas enfrentam as mudanças - aumento da competitividade, surgimento de novas tecnologias e novas necessidades dos consumidores - que ocorrem com maior rapidez a cada dia. Com isso a inovação tornou o fator fundamental para obter a vantagem competitiva constantemente.

No cenário com grande produtividade e crescimento da indústria, a gestão de *design* e a maneira de gerenciar os projetos se torna ainda mais importante. Phillips (2008) deixa claro que por meio da gestão de *design*, o designer participa da construção da visão, estratégia e vantagens competitivas da corporação. Para Porter (1999), a única maneira de sustentar uma vantagem competitiva é se atualizando continuamente.

Nessa circunstancia, o *Design Thinking* se destaca, ao ser considerado por diversos autores, como o novo conceito que gera a inovação. (MARTIN, 2010) No entanto, é importante entender como o a inovação gera vantagem competitiva após o *Design Thinking* promover a inovação e qual a sua relação com o gerenciamento de projetos de *design* para obter sucesso nos projetos desenvolvidos.

2. GERENCIAMENTO DE PROJETO DE *DESIGN*

2.1 PROJETO

A origem da palavra vem de *projectus* em latim e possui o significado de fazer. (CASTOR; ZUGMAN, 2008) Podemos encontrar milhares de definições para o que é projeto. O *Project Management Institute* (PMI), órgão internacional que trata do gerenciamento de projeto, define no Guia de Conhecimento em Gerência de Projetos (PMBOK, 2004, p. 5) que:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

Podemos resumir que a definição de um projeto é um conjunto de ações, executadas de maneira coordenadas, ao qual utilizam recursos necessários, em um dado prazo, para alcançar o objetivo definido. (VARGAS, 2006, p. 8)

Os projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir um plano estratégico de uma organização. (PMBOK, 2008, p.10) Sendo assim, para que um projeto seja bem sucedido, a organização deve sempre alinhar os objetivos do projeto ao os objetivos da organização.

Segundo Phillips (2003) citado por Galafassi (2010, p. 25) o objetivo do projeto e da sua gestão é melhorar a qualidade de vida das pessoas, por isso um projeto surge em resposta a um problema ou a necessidade. A elaboração de um projeto contribui para a solução de problemas, transformando idéias em ações planejadas e executadas de acordo com o escopo do projeto. Os projetos podem atingir todos os níveis da organização ou até mesmo ultrapassar as fronteiras da organização, atingindo fornecedores, clientes, parceiros e o governo, fazendo parte da estratégia de negócios da companhia. Além disso, podem ser aplicados em quase todas as áreas da organização e do conhecimento. (VARGAS, 2006, p. 8)

2.1.1 Gestão de Projetos

A competitividade entre as empresas tem crescido a cada dia e faz com que as mudanças aconteçam em pouco tempo. Tornou-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivo que atenda a demanda de maneira eficaz em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças. Por causa da rapidez em que as mudanças acontecem o gerenciamento de projeto tem crescido junto de maneira acentuada nos últimos anos, e cada vez mais o gerente cumpre o papel de administrador dessas mudanças. (VARGAS, 2006, p.3)

Segundo Kerzner (2010, p. 15):

No mundo atual, os projetos tornam-se cada vez maiores e mais complexos. Alguns entendem que o projeto deve ser definido como uma atividade multifuncional, pois o papel de gerente de projetos tem se tornado mais o de integrador do que o de especialista técnico. Assim, a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito para benefício dos participantes do projeto. Dessa forma, percebe-se que as empresas passaram a reconhecer a importância da gestão de projetos, tanto para o futuro quanto para o presente.

O gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos e é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos quarenta e dois processos agrupados e que abrangem os cinco grupos. Os cinco grupos de processos são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. (PMBOK, 2008, p. 6) Vargas (2006, p. 4) afirma que o gerenciamento de projetos tem como proposta estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental.

Para Xavier (2005, p. 7) a sua aplicação ao longo de todo o trabalho permite a avaliação do desempenho, o aprendizado contínuo e a antecipação do desempenho futuro com razoável confiabilidade.

O sucesso da gestão de projetos está diretamente ligado ao sucesso em que as atividades são relacionadas e realizadas. Pode ser definido através de resultados obtidos no prazo, no custo e na qualidade desejadas, seguindo especificações do escopo. (VARGAS, 2006, p.10)

Precisamos compreender que o sucesso de um único projeto não define o sucesso de uma organização. “A excelência em gerenciamento de projeto é definida como um fluxo contínuo de sucesso em projetos.” (VARGAS, 2006, p. 17)

Segundo PMBOK (2008, p. 112), a definição detalhada do escopo tem influência no sucesso do projeto e baseiam-se nas entregas principais, premissas e restrições que são documentadas na iniciação do projeto. O escopo nada mais é do que uma descrição detalhada do projeto e das suas entregas.

Outro detalhe importante para o gerenciamento de projetos é a importância de identificar os *stakeholders*. São pessoas ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positivamente ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto, além de exercerem influência no projeto e em suas entregas. Por isso é importante que os *stakeholders* internos e externos sejam identificados para determinar os requisitos e as expectativas de todas as partes envolvidas. Além disso, o gerente do projeto precisa gerenciar a influência das partes interessadas em relação às exigências do projeto para garantir um resultado bem sucedido. (PMBOK, 2008, p. 23)

Muitas vezes um projeto pode falhar ou não atingir o resultado esperado. É importante entender porque os projetos podem fracassar. Algumas falhas são decorrentes de obstáculo naturais e externos que estão fora do controle da organização e que, muitas vezes, somente podem ser minimizados ou evitados através de um gerenciamento de risco. Outro tipo de falha que pode ser evitadas são as falhas gerenciais. (VARGAS, 2006, p. 19)

Segundo PMBOK (2008, p. 226), os objetivos do gerenciamento de riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Segundo Salles (2006, p.16), os principais benefícios do gerenciamento de riscos são: minimização do gerenciamento por crises, minimização da ocorrência de surpresas e problemas, alavancagem de vantagens competitivas efetivas, redução das perdas nos projetos, potencializando os resultados, aumento substancial da chance de sucesso do projeto.

As vantagens que uma organização pode obter ao praticar a gestão de projetos são o aumento da confiança e da segurança do empreendedor, melhor controle dos projetos, melhor administração de mudanças e maior número de projetos bem sucedidos devido à melhora do desempenho e aumento da eficiência e eficácia. (VARGAS, 2006, p. 16)

Um projeto pode ser gerenciado a qualquer situação onde exista um empreendimento que foge ao que é fixo e rotineiro na empresa. Podem ocorrer em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios, incluindo até mesmo o *design*. (VARGAS, 2006, p.10)

2.2 DESIGN

Segundo ICSID (*International Council of Industrial Design*) (2000):

Design é uma atividade criativa cujo propósito é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas de ciclos de vida. Assim, *design* é o fator central da humanização inovadora das tecnologias e o fator crucial das trocas econômicas e culturais. (...) *Design* trata de produtos, serviços e sistemas concebidos através de ferramentas, organizações e da lógica introduzidas pela industrialização – não somente quando são produzidos em série.

O termo *design* pode ser empregado em diferentes contextos, incluindo *design* de produto, gráfico, ambiente, entre outros. (SCHULMANN, 1994) Mozota (2003, p.19) afirma que “há quatro tipos de *design* que correspondem aos principais domínios por meio dos quais a profissão é integrada na sociedade” e cita como principais o *design* de ambientes, *design* de produto, *design* de embalagem e *design* gráfico.

De acordo com Denis (2000), o *design* passou por várias transformações em sua trajetória até chegar ao nível em que se encontra atualmente. É o fruto de três grandes processos históricos que ocorreram de modo entre os séculos XIX e XX e a partir desses processos, várias ramificações do campo de *design* surgiram para atender os mais diversos tipos de necessidades. Denis (2000, p21) descreve os processos como:

O primeiro destes é a industrialização: a reorganização da fabricação e distribuição de bens para abranger em leque cada vez maior e mais diversificado de produtos e consumidores. O segundo é a urbanização moderna: a ampliação e adequação das concentrações de população em grandes metrópoles, acima de um milhão de habitantes. O terceiro pode ser chamado de globalização: a integração de redes de comércio, transportes e comunicação, assim como dos sistemas financeiro e jurídico que regulam o funcionamento das mesmas.

Segundo Gimeno (2000), o *design* é uma atividade multidisciplinar que afeta quase todos os departamentos de uma organização e pode ser favorecido em empresas com estruturas variáveis, ágeis e adaptáveis.

Com o rápido avanço tecnológico e competições mais acirradas entre as grandes empresas, os produtos e serviços disponíveis tornam-se cada vez mais complexos e diversificados. (PHILLIPS, p.106, 2008)

As novas exigências dos consumidores é que além dos produtos e serviços terem uma boa qualidade e preços razoáveis é que os mesmos também sejam atraentes. Com isso, foi atribuída aos *designers* a grande parte da responsabilidade em redesenhar produtos e serviços de acordo com essa nova exigência dos

consumidores e melhorar a qualidade de nossas vidas com o aperfeiçoamento dos objetos que nos cercam. (PHILLIPS, p.106, 2008)

Para Serafim (2008), o grau de inovação das empresas é um dos fatores que determina a competitividade das empresas, pois as empresas inovadoras tendem a atingir maior lucratividade. Neste contexto, o *design* pode ser considerado como forte arma competitiva já que é peça participante do sistema de produção e consumo das corporações.

Com o crescimento da competitividade, o *design* assume um papel de destaque dentro das empresas, transformando-se em uma atividade estratégica para o posicionamento de produtos e serviços e aumento na competitividade da indústria. (BERNARDES, 2008)

O *British Design Council* realizou uma pesquisa para descobrir como o *design*, a inovação e a criatividade contribuíram em diversas empresas. A tabela a baixo indica a porcentagem de empresas que concordaram que esses atributos haviam tido impacto sobre vários aspectos de sua cultura. (MOZOTA, p.55, 2010)

Aumento da rotatividade	51%
Melhor imagem da empresa	50%
Aumento dos lucros	48%
Aumento do emprego	46%
Melhor comunicação com clientes	45%
Melhor qualidade dos serviços/produtos	44%
Aumento da participação no mercado	40%
Desenvolvimento de novos produtos	40%
Melhor comunicação interna	28%
Redução de custos	25%

Figura 01 – Contribuição do design nas organizações.

Fonte: MOZOTA, 2010, p. 55

Independentemente da dimensão ou área que o *design* atua, diversos autores destacam os benefícios que ele gera para as organizações. Para Von Stamm (2008, p.22), os seus benefícios são:

1. Melhoria de processos de inovação gradual;
2. Reformulação de produtos existentes em resposta às necessidades do usuário, novos mercados e produtos concorrentes;
3. Desenvolvimento de novos produtos, antecipando-se novas oportunidades de mercado.

Segundo Bahiana (1998) os principais benefícios da utilização do *design* nos empreendimentos são:

- Melhoria na imagem da empresa: quando a identidade visual dos produtos e da organização é a mesma, o consumidor associa os produtos imediatamente à imagem da empresa;
- Otimização de custos: utilizando a matéria-prima e processos de fabricação adequados o produto pode é fabricado com custo menor;
- Na exportação: produz embalagens que acondicionam de maneira adequada os produtos, permitindo sua distribuição no mercado nacional e exterior;
- Aumento da competitividade: organizações com produtos inovadores diferenciam-se de seus concorrentes pelo design.

Projetos com uma visão de *design* se caracterizam como oportunidades de inovação, com a busca de novas tecnologias, materiais, processos de trabalho que podem afetar radicalmente os custos e a eficiência do produto (BOLAND; COLLOPY, 2004). Kotler e Keller (2006) afirmam que “O *design* é o fator que oferecerá uma constante vantagem competitiva. Trata-se do conjunto de características que afetam a aparência e o funcionamento do produto no que diz respeito às exigências do cliente”.

O *design* parte do domínio da estética para criar objetos que atendem as necessidades e desejos humanos. O *designer* deve acomodar restrições econômicas, estéticas, tecnológicas e comerciais e chegar a uma síntese ao criar um produto. O *design*, portanto, é um processo de criação e de tomada de decisão. Não é um substituto de outras práticas. Ao contrario, apóia outras atividades e

parcerias criativamente, empenhando-se em fortalecer e ampliar suas técnicas e capacidades. (MOZOTA, p.18, 2010)

Com as afirmações citadas fica evidente a importância da aplicação do *design* nas organizações, criando valor em seus produtos e serviços, criando vantagem competitiva no mercado. Por cumprir tal papel, o *design* está ligado ao processo de gestão das organizações que podem ocorrer em diferentes níveis e faz com que o *design*, além da perspectiva econômica, seja considerado também a partir de uma perspectiva gerencial, é chamado de gerenciamento de design. (PHILLIPS, 2008)

2.2.1 Gerenciamento de *Design*

O gerenciamento de *design* teve origem na Grã-Bretanha na década de 1960. Em 1996, Michael Farr apontou o surgimento de uma nova função no mercado, o gestor de *design*. A sua função era assegurar a execução uniforme dos projetos. (MOZOTA, 2003) Segundo Hetzel (1993 apud MOZOTA, 2003), foi também na Grã-Bretanha que surgiu a consciência do papel fundamental que o *designer* poderia ter na indústria e na economia.

Nos Estados Unidos, o processo foi reconhecido apenas em 1975, com a fundação *Design Management Institute (DMI)* em Boston que é considerado como referência na área de gestão de *design*. Um dos objetivos da fundação é o incentivo e realização de pesquisas na área de gestão de *design* e promover a integração entre gestores de áreas distintas e com os acadêmicos. (MOZOTA, 2003)

No Brasil, a gestão de *design* foi lançada em 1995 com o Programa Brasileiro de *Design*, que promove o desenvolvimento do *design* no país. É voltado para a inserção e aprimoramento da gestão do *design* nos setores produtivos brasileiros e promove o projeto Excelência na Gestão de Unidades de *Design*, da Associação Brasileira de Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI). (MERINO, 2010)

Para Soares (2002, apud CASTEIÃO, 2006), a gestão de *design* é a atividade macro das estratégias que os *designers*, ou grupos interdisciplinares, com poder decisório em que o *design* esteja envolvido, estruturam para moldar um perfil da empresa com base nos produtos desenvolvidos ou na identidade visual que a representa.

Com as novas exigências dos consumidores, o gerente de *design* passou a ter a responsabilidade de dominar o conhecimento sobre relacionamentos humanos, controle de projeto e estratégias empresariais. Além dessas responsabilidades é importante que o gerente de *design* domine técnicas e métodos para investigar os desejos e as percepções dos consumidores e relacionar-se intensamente com os outros gerentes da empresa que influenciam, de algum modo, as soluções dos problemas. (PHILLIPS, p.108, 2008)

Phillips (p. 107, 2008) afirma também que o primeiro objetivo do *design* é melhorar a percepção e depois, a utilidade dos produtos e serviços. Assim, a gestão de *design* deve coordenar as atividades da empresa para que essas ações possam acontecer.

Segundo Avedaño (2002) está cada vez mais evidente a importância do *design* nas organizações e possui o papel de criar valor para os produtos e serviços, diferenciando-os diante dos concorrentes e aumentar a competitividade no mercado. Para cumprir tal papel está diretamente ligado ao processo de gestão das organizações às quais faz parte. Este processo faz com que o *design*, além da perspectiva econômica seja considerado também parte de uma perspectiva gerencial que está sendo tratada neste capítulo, a gestão de *design*.

Para Mozota (2010), a gestão de *design* possui um objetivo duplo, que se resume em, tornar os gerentes e *designer* parceiros, ou seja, explicar o *design* aos gerentes a fim de ajudá-los a melhorar o gerenciamento de suas atividades e ao mesmo tempo definir os métodos de gestão para integrar o *design* na empresa.

A gestão de *design* interage com diversas etapas do processo projectual e é um conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação e negociação, que pode ser

desenvolvido tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização, interagindo com os setores responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização, permitindo sua participação ativa nas decisões dos produtos. (AVEDAÑO, 2002)

Podemos afirmar também que este processo possui a função de “planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando que cumpram com os objetivos, com os prazos e os custos planejados”. (WOLF, 1998, p.18)

Segundo Bernsen (1987) a introdução da gestão de *design* deve ser feita de forma progressiva, responsável e espontânea, já que o *design* pode ser integrado à empresa por etapas e em níveis diversos.

Os investimentos voltados para a área de *design* deixaram de ser uma questão estética para se tornarem uma questão estratégica. As indústrias que adotaram as técnicas de gestão de *design* tornaram seus produtos diferenciados e racionalizaram os custos de produção. O potencial da gestão estratégica deve ser incorporado ao processo de produção desde a concepção da estratégia da empresa, passando pela concepção do produto e em todas as fases do ciclo de vida, integrado com outras áreas. (BAHIANA, 1998)

A característica distintiva que define esse processo é a identificação e a comunicação de caminhos pelos qual o *design* pode contribuir ao valor estratégico da empresa. É em outras palavras, o desdobramento do *design* na empresa para ajudá-la a construir a sua estratégia. (MOZOTA, 2010)

Segundo Manual de Gestão de *Design* (1997) citado por Casteião (p.65, 2006) são atribuídas as seguintes tarefas e responsabilidades ao gestor de *design*: criar vínculo com a estratégia da empresa, avaliar os problemas existentes, selecionar equipe para o projeto, relacionar-se com todos envolvidos no projeto, organizar processos, documentação, realizar acompanhamento e controle. O manual afirma ainda que, introduzir a cultura de *design* numa empresa, é mais do que contratar um *designer*, criar um departamento, ou um consultor externo.

Significa, primeiramente, enfatizar a idéia de integração e coordenação de tarefas no processo e na sequência das decisões, embora muitas das mudanças neste processo, em curto prazo, sejam mais significativas na cultura da empresa do que nos aspectos estruturais e econômicos.

Definir as metas da empresa contribui de duas maneiras para a sua gestão: com a construção da realidade (a relação da empresa com o seu contexto) e com o planejamento estratégico (realizando a leitura e interpretações da complexidade). Com isso é possível compreender que uma organização pode atingir suas metas estratégicas por meio do desenvolvimento de projetos. Para que os projetos tenham sucesso é essencial gerenciá-los de forma eficiente. (MOZOTA, 2010)

Para Mozota (2010), como o *design* é uma ferramenta utilizada pelas empresas para desenvolvimento de produtos e serviços e é utilizado para melhorar os resultados das organizações, é importante que o desenvolvimento de projetos de *design* envolva uma equipe que tenha conhecimento em gestão de projetos e habilidades na gestão do *design*. Além disso, afirma que a gestão do *design* concentra-se nas atividades relacionadas aos produtos e à produção contribuindo para a estratégia de valor da organização.

A gestão de *design* pode ocorrer em três níveis: operacional, funcional e estratégico. O nível operacional é o primeiro passo para a integração do *design* no ambiente organizacional e contempla o projeto. (MOZOTA, 2010) Já no nível funcional o *design* torna-se uma função ou departamento e adquire independência das outras áreas da organização. Nesse estágio a empresa deve adquirir experiência em projetos de *design*. O nível estratégico é o estágio mais alto de integração do *design* no ambiente organizacional. Nesse estágio o *design* é utilizado de maneira integrada às estratégias da organização, o que torna a gestão de *design* mais valiosa. (GIMENO, 2000)

Verganti (2009) afirma que a gestão do *design* possibilita a inovação e cria a vantagem competitiva e que quando as empresas utilizam o *design* de maneira integrada às estratégias da organização torna a gestão de *design* mais valiosa. Uma abordagem atual, que valoriza a idéia de que a gestão de *design* em nível

estratégico é fundamental para a competitividade, diferenciação e inovação das organizações, é o conceito de *Design Thinking*.

2.2.2 Design Thinking

O modo que os *designers* são doutrinados a pensar, agora é considerado relevante nas organizações que buscam mudar as suas estratégias de desenvolvimento de produtos e serviços. Para Phillips (2008) o *design* é uma disciplina de solução de problemas e se estiver inserido em um ambiente de negócios, então deve solucionar problemas de negócios. Uma forma que ele pode contribuir para isso de maneira ampla é através do *Design Thinking (DT)*.

Segundo Brown (2009) o *DT* não é um novo conceito ou prática. A concepção existe desde que surgiu o *design*. Afirma ainda que o *DT* evoluiu no início da Revolução Industrial e que a complexidade e a sofisticação da área cresceram com o tempo, na medida em que os *designers* buscavam sistematizar e generalizar o que executavam. Outros autores afirmam que o conceito e sua prática tiveram destaque na última década e evoluiu lentamente ao longo desse período. (MARTIN, 2010, p. 61)

A definição mais comum para o conceito é "pensar como um *designer*" (MARTIN, 2010, p.62), portanto, o *Design Thinking* só deve existir quando se utiliza as habilidades que os *designers* adquiriram ao longo do tempo, como alinhar as necessidades do homem com a tecnologia disponível na organização; utilizar a intuição; reconhecer padrões; construir idéias com significado emocional e funcional, desenvolver cenários e construir estratégias ao visualizar os problemas. (BROWN, 2009, p.28)

Os *designers* atuam de forma interdisciplinar e não somente multidisciplinar, na qual "cada indivíduo defende sua própria especialidade técnica". Na forma interdisciplinar existe "uma propriedade de idéias coletivas onde todos são responsáveis por elas", por isso é comum encontrar *designers* trabalhando de forma integrada com diversas áreas, onde pensam no problema em conjunto e tentam alcançar a melhor solução. (BROWN, 2009, p.28)

Para Lockwood (2009, p.11) *Design Thinking* é:

Um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, rápido aprendizado, visualização de idéias, construção rápida de protótipos de conceitos e análise de negócios dos concorrentes, para influenciar a inovação e a estratégia de negócio.

O *Design Thinking* se desenvolve em um método multifásico, chamado de *fuzzy front end*, onde são permitidos interações e aprendizados constantes, fazendo com que os *designers* estejam sempre experimentando novos caminhos e estejam abertos a novas alternativas. "O erro gera aprendizados que os ajudam a traçar direções alternativas e identificar oportunidades para a inovação." (VIANNA. et al., 2012, p.13)

Pode ser considerado como o conceito que equilibra a exploração e a exploração. A exploração é a busca de um novo conhecimento, enquanto a exploração é a maximização da recompensa do conhecimento existente. Ambas as atividades podem criar valor e são essenciais para o sucesso de qualquer organização de negócios. (MARTINS, 2010, p. 19)

Segundo Simon (1996) o *design* aplica o raciocínio singular que é o pensamento abduutivo. Os raciocínios convencionais no meio empresarial são o pensamento dedutivo e indutivo, onde sua relação é "o que deveria ser", em contraste com as ciências que estão preocupadas com "o que é". O pensamento abduutivo aplica "o que poderia ser". Vianna et al.(2012, p.13) afirma que:

Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Assim, ao pensar de maneira abduativa, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele.

Simon (1996, p. 111) ainda cita que "O design é o conjunto de procedimentos racionais em resposta a um problema em que a solução envolve a decomposição de

sistemas, buscando e escolhendo alternativas”. Esta definição vai de encontro à proposta do *Design Thinking* de que a atividade pode ser utilizada para resolver problemas.

Com o pensamento abdutivo os *designers* desafiam os padrões constantemente e transformam essas ações em oportunidades para a inovação. Essa habilidade dos *designers*, de se desprender do pensamento lógico cartesiano, faz com que eles produzem soluções que geram novos significados e que estimulam os diversos aspectos (cognitivo, emocional e sensorial) envolvidos na experiência humana. Com isso o *Design Thinking* é considerado o fator essencial para as organizações obterem inovação e fonte de vantagem competitiva. (VIANNA. et al, 2012, p.13)

As organizações que aplicam apenas o pensamento analítico possuem como vantagem a capacidade de desenvolver grande porte e escala. Por outro lado as organizações que são dominadas pelo pensamento intuitivo, a inovação ocorre rapidamente e agressivamente e com isso enfrentam o grande desafio do crescimento e da longevidade. Nenhum dos dois pensamentos é eficiente isoladamente. “As empresas mais bem-sucedidas no futuro equilibrarão o domínio analítico com originalidade intuitiva em um jogo dinâmico”. Utilizando o *DT* conseguimos aplicar esse equilíbrio. (MARTIM, 2010, p.7) O autor afirma também que:

As empresas adepta do *Design Thinking* destacam-se por sua disposição em assumir a tarefa de continuamente redesenhar seus negócios. Fazem isso com um olho na criação de avanços tanto em termos de inovação quanto em termos de eficiência - combinação que produz a mais poderosa vantagem competitiva.

Para Martins (2010, p.11) o *DT* é dividido em três fases: mistério, heurística e algoritmo. O mistério é o problema a ser resolvido. A sua solução pode começar apenas com palpites que são considerados como intuições pré-linguísticas. Já a heurística é onde uma regra geral é criada. Nessa fase precisamos limitar a investigação e trabalhar o mistério até que tenha um escopo administrável. Definir

uma regra não garante que seu uso produzirá o resultado desejado. A heurística ainda é uma fase onde representa a compreensão incompleta da solução do problema. Na última fase, no algoritmo, o problema e os palpites são transformados em operação. Estuda-se melhor e reflete sobre a heurística definida. A regra geral é transformada em fórmula fixa nessa última fase do processo. O algoritmo é “um procedimento explícito, passo a passo, para a resolução de um problema” (MARTINS, 2010, p.11)

Nem todos os mistérios se tornam um algoritmo e nem toda a lógica pode ser levada até o fim. Martins (2010, p.19) descreve ainda que as soluções dos problemas nascem de um ato criativo que converte o mistério em heurística por meio de pensamento intuitivo. Depois desse processo com o raciocínio analítico a heurística é convertida na solução do problema que é a fórmula fixa.

Para Vianna (2012), as fases do *DT* estão divididas em imersão, análise e síntese, ideação e prototipação. Na fase de imersão a equipe do projeto aproxima-se do contexto do problema. Essa primeira fase é dividida em imersão preliminar e imersão em profundidade. A primeira tem como objetivo o reenquadramento e o entendimento inicial do problema, enquanto a segunda destina-se a identificação de necessidade e oportunidade que irão orientar a criação de soluções. Na fase de análise e síntese, as informações coletadas na primeira fase são organizadas, os padrões que podem auxiliar na solução do problema são criados e as oportunidades e seus desafios são identificados.

A fase seguinte desse processo é a ideação. Nessa terceira fase, busca-se gerar idéias inovadoras através de atividades colaborativas que estimule a criatividade. É importante que pessoas de perfis variados estejam ligadas ao processo. O objetivo de reunir diferentes expertises é de contribuir com diferentes perspectivas e isso torna o resultado mais rico e assertivo. As idéias criadas são selecionadas em função dos objetivos do negócio, da viabilidade tecnológica e das necessidades humanas para serem validadas na etapa de prototipação. A última fase do processo, a prototipação, tem como função, auxiliar a validação das idéias geradas, a fim de propiciar o aprendizado contínuo e a eventual validação da solução. “Todas as etapas possuem uma natureza bastante versátil e não linear.”

Podem ocorrer em sequência, simultaneamente ou até mesmo pular etapas. Ou seja, as fases podem ser adaptadas e configuradas de modo que se adéquem ao projeto e ao problema em questão. (VIANNA, 2012)

“O protótipo e a tangibilização de uma idéia, é a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade e proporcionar validações. É um instrumento de aprendizado sob dois aspectos.” Segundo Vianna (2012) esses aspectos são:

1. Da ótica da equipe de projeto ao dar forma a idéia é preciso elaborá-la com mais detalhes, aumentando os níveis de fidelidade da solução ao longo do processo;
2. Do ponto de vista do usuário Ao interagir com o modelo criado, em diferentes níveis de contextualidade, o usuário pode avaliá-lo e fornecer insumos para sua evolução e aperfeiçoamento. Agora que tenho soluções inovadoras, preciso transformá-las em negócio.

Para Brown (2010), O *DT* é compreendido como um sistema de sobreposição de espaço ao invés de uma sequência ordenada de etapas. Para ele o processo é dividido em “três espaços de inovação”: inspiração, ideação e implementação. Na inspiração o gerente de *design* deve se envolver no processo para que haja a compreensão de como as pessoas experimentam o mundo físico, cognitivo e emocional e entender as visões de perfis diversificados. É necessário entender profundamente os consumidores e os *stakeholders* que fazem parte do projeto. Com isso os gerentes conseguem estabelecer um contexto humano de inovação e criar valores. (FRASER, 2010)

O segundo processo, a ideação, sintetiza as informações e as idéias obtidas durante a etapa de inspiração. Como nas visões de outros autores, Fraser (2010) também afirma que nesse processo é importante que perfis com visões divergentes façam parte e contribua de maneira efetivo ao processo. Na implementação ocorre a criação e o desenvolvimento dos protótipos baseados nos materiais coletados anteriormente. Os protótipos são fundamentais para fundamentar e aperfeiçoar as idéias geradas na ideação. (FRASER, 2010)

Todo projeto de *design* possui suas limitações. A disposição e aceitação dessas restrições estabelecem um fundamento de *DT*. Segundo Brown (2009), essas restrições podem ser visualizadas em função de três critérios, onde um equilíbrio deve ser buscado para se alcançar a inovação em projetos de *design*: praticabilidade (o que é possível num futuro próximo); viabilidade (o que se adapta ao modelo de negócios da organização) e desejabilidade (o que desperta seu interesse). (MERINO, 2010)



Figura 02 – Critérios de inovação em *design*.

Fonte: CASAS; MERINO, 2010, p. 5

“O sucesso do *Design Thinking* não depende apenas do pensamento criativo. Esta prática envolve a implementação e a garantia de que as idéias mantenham sua essência durante todo o processo de desenvolvimento, até sua implementação no mercado.” (VIANNA, 2012)

Segundo Owen (2006), o *DT* é um dos conceitos mais importante dentro da inovação por estar em paralelo com as outras formas de pensar e por oferecer uma

abordagem de questões, problemas e oportunidades que são basicamente restritos a inovação.

O destaque do *DT* demonstra o valor de se aplicar o pensamento criativo no cenário das organizações. Observar as experiências, com diferentes possibilidades, permite encontrar soluções inovadoras que estejam de acordo com as estratégias da empresa. Além disso, o *DT* valoriza a idéia de que a gestão de *design* em nível estratégico é fundamental para a competitividade, diferenciação e inovação das organizações. (VIANNA, 2012)

2.2.3 Gestão de *design* e *Design Thinking*

O *Design Thinking (DT)* e o processo de inovação cruzam com os três níveis da gestão de *design* (operacional, funcional e estratégico). Integrar o *design* na cultura corporativa inclui, portanto, integrar o *DT* nos processos dos negócios. (LOCKWOOD, 2010)

O benefício do *DT* se manifesta principalmente nos projetos de *design* e em modelos de negócios para sucesso organizacional. Através do crescimento da aplicação do *DT* pelas corporações em todo o seu processo de desenvolvimento do negócio, a instituição pode encontrar novas oportunidades, definir estratégias de crescimento mais acentuado e evoluir seu modelo de negócios para melhorar e aproveitar as oportunidades do mercado. (FRASER, 2010)

Clark e Smith (2010) acreditam que quanto mais o *DT* é utilizado para inovar e resolver problemas, mais o *design* será utilizado em decisões significativas que moldam o futuro no mundo dos negócios. Afirmam ainda que o *DT* permite que os líderes do negócio traduzam suas intenções para realidade, definindo objetivos claros, entendendo as necessidades e desejos dos consumidores e alinhando as equipes internas em direção aos resultados.

Com isso, o crescimento do *DT* promove a importância da gestão do *design* em diferentes níveis da organização, além de contribuir para o esclarecimento deste novo conceito que gera inovação e vantagem competitiva. Portanto as empresas que dominarem o *DT* obterão inovação e vantagem competitiva de longo prazo.

3. INOVAÇÃO

O conceito de inovação foi definido no início do século XIX por economistas que afirmaram a existência de uma ligação entre inovação e mudança. O objetivo da inovação é desfazer ou modificar algo já estabelecido. (SCHUMPETER, 1988)

A inovação pode ser considerada como um processo iterativo em torno de algo existente e novo, onde ocorre a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. (CROS, 1993) Inovar é, portanto, fazer algo diferente a partir de algumas idéias novas, consideradas mais adequadas ou relevantes num determinado momento. (LEONARDOS, 1996, p.110)

A velocidade nas transformações da sociedade exige que a vantagem competitiva seja determinada mais pela capacidade inovadora do que pela produtividade. Com isso tornou-se importante para as organizações a implementação de ferramentas de gestão e processos que guiem e mobilizem os esforços das empresas para a inovação. (BECATTINI, 1999) De acordo Gurgel (2006), a capacidade de inovar se tornou um dos fatores mais relevantes para as empresas e para a economia em geral.

Organizações que aplicam a inovação enfrentam cada vez mais transformações, tomadas de decisões e desenvolvimento de soluções que nem sempre pode ser embasado em experiências anteriores, o que torna a inovação fator predominante. (GURGEL, 2006)

A inovação pode ser classificada por categoria e o grau de novidade envolvido. Segundo OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2005, p.47), existem quatro categorias: inovação de produto, processo, marketing e organizacional que possuem as seguintes definições:

A inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas características ou usos previstos. Isso inclui melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais,

softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. (...) Uma inovação de processo é a implementação de uma nova ou significativamente melhorada produção ou método de entrega. Isso inclui mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou software. (...) Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção do produto ou embalagem, merchandising, promoção de produtos ou preços. (...) Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, organização do trabalho ou nas relações externas.

3.1 O DESIGN COMO FONTE DE INOVAÇÃO

Inseridas em um novo cenário, onde a competitividade aumenta a cada dia, as organizações precisam se adaptar às exigências resultantes do processo de globalização, buscando aperfeiçoamento em seu processo de desenvolvimento de produtos e agir estrategicamente buscando a inovação. (CÂMARA et. al, 2007)

Segundo de Moraes (2010), esse novo cenário passou de estático para imprevisível, dinâmico e complexo. Para sobreviver no mundo dos negócios é necessário o estímulo à inovação e ao *design* que servem para gerar valor e criar a vantagem competitiva nas organizações. (MARTINS, 2004)

O *design* pode ser considerado como uma ação planejada e estratégica para o posicionamento de produtos e serviços, além de aumentar a competitividade na indústria. (BERNARDES, 2008) Para Brown (2010), o *design* está diretamente relacionado a inovação e a sua gestão. Projetos com uma visão de *design* se caracterizam como oportunidades de inovação, com a busca de novas tecnologias, materiais, processos que podem afetar os custos e a eficiência do produto. (BOLAND; COLLOPY, 2004)

O processo de inovação dentro de uma empresa é cercado de fatores que influenciam no seu resultado final. (MOZOTA, 2011) Para que o *design* possa contribuir de maneira constante nos processos de inovação, esses devem ter uma

visão ampla e de longo alcance, procurando ir além das situações temporárias e lucratividades. Marzano (2007, p.2) afirma ainda que:

Negócios e *design* necessitam encontrar um objetivo comum que fica além do presente, além do temporário – um objetivo que vai além de uma transação particular ou de um produto específico. Juntos, eles devem assumir a responsabilidade de tirar-nos da mediocridade e conectar-nos em um nível mais alto e, de qualquer modo, não apenas comercial.

Os métodos de inovação administrado pelo *design* destacam-se dos processos de desenvolvimento de novos produtos tradicionais e vão em direção de uma reconsideração geral da atuação das empresas no mercado e na sociedade. (MARZANO, 2007)

Existem dois fatores que são fundamentais para o sucesso da implantação de um projeto de inovação em uma organização: a consideração das exigências do cliente e adaptação do produto e serviço ao seu ambiente. (MOZOTA, 2011)

O poder de observação que os *designers* possuem é a ferramenta para os *insights* criativos e para projetar a resolução de problemas que surgem durante o processo de inovação. Para projetar uma solução eficaz, é importante analisar o que os consumidores estão buscando, quais seus desejos, as tendências de consumo para converter as necessidades em demanda. (KELLEY; LITTMAN, 2007)

Outro fator importante para desenvolver a solução eficaz é buscar uma análise do mercado para avaliar como e com quais ferramentas os concorrentes satisfazem os desejos e as necessidades dos clientes. Para realizar a análise do mercado, as ferramentas de pesquisa convencionais, como pesquisas qualitativas e quantitativas têm dificuldade em resultar novas idéias, sendo úteis apenas para inovações que ocorrem gradualmente. (BROWN, 2009)

Os processos de inovação dirigida pelo *design* são normalmente usados de forma que aplicam a continuidade e a recursividade, já que a melhor maneira de

capitalizar plenamente o aprendizado amadurecido é realizar outros processos que evoluam os resultados anteriores. (CAUTELA, 2007, p.61)

O ciclo de aprendizagem experiencial, criado pelo Kolb (1984), tornou-se uma importante referência e diversos autores afirmam que é possível associar os quadrantes deste ciclo aos modelos que subdividem os processos de *design* nas quatro fases principais: pesquisa, análise, síntese e realização. (JONAS, 2007)

A figura abaixo mostra esse ciclo com a introdução do conceito de inovação. “O *design* age como força centrípeta na direção da inovação, deformando o ciclo da aprendizagem experiencial na espiral da inovação dirigida pelo *design*.” (FRANZATO, 2011, p.53)

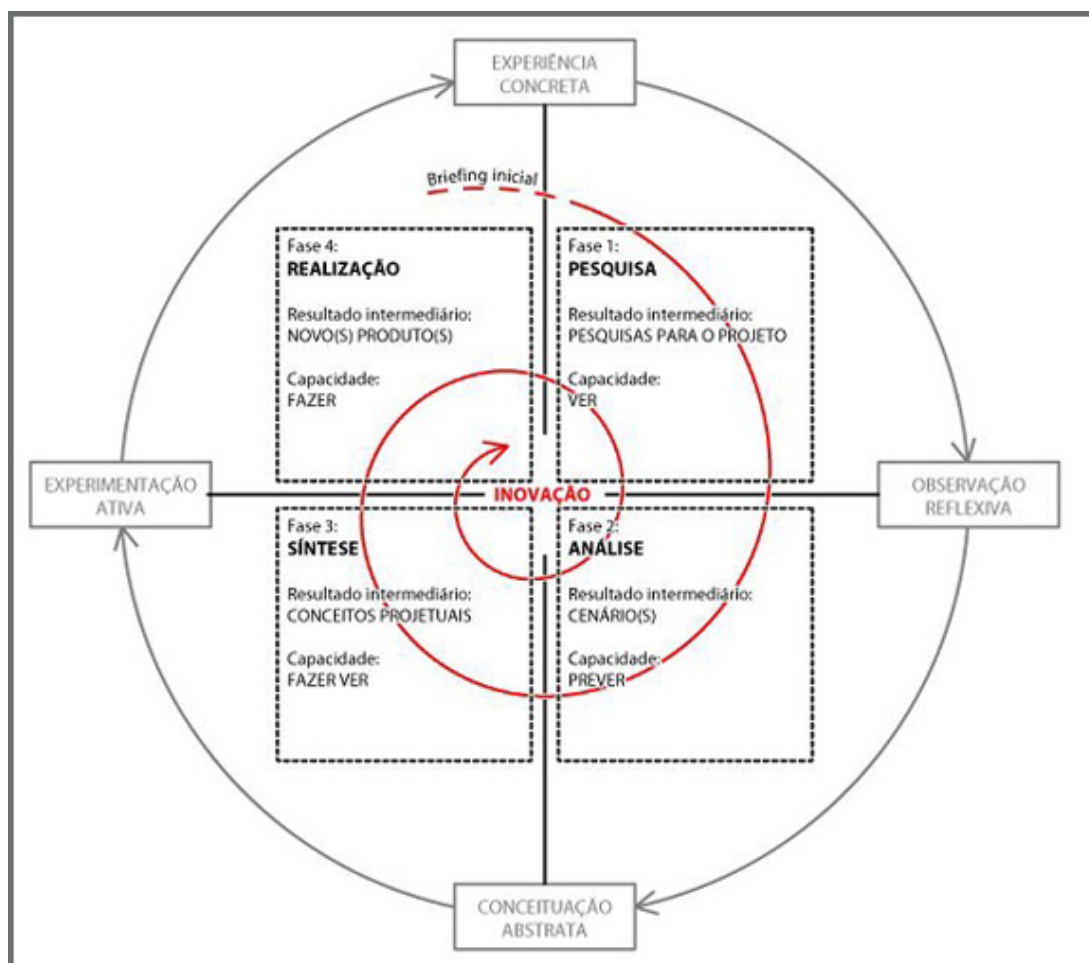


Figura 03

Figura 03: A espiral da inovação dirigida pelo *design*
Fonte: FRANZATO, 2011, p.53

O processo se inicia com pesquisas que sustentam o projeto ao longo dos processos. A pesquisa tem como foco a empresa (identidade, competências produtivas e capital intelectual), as suas ofertas (portfólio de produtos, serviços e sua articulação) e a atuação competitiva (mercado, público-alvo e comunicação). Ao mesmo tempo a pesquisa deve ser desenvolvida com foco no desenvolvimento de um sistema original e amplo de referências projetuais (projetos exemplares, estímulos criativos, tendências emergentes). (CELASCHI; DESERTI; CAUTELA, 2007; DE MORAES, 2010)

Durante a primeira fase do processo, os profissionais envolvidos devem exercitar a capacidade de “ver”, “prever” e “fazer ver”. Segundo Zurlo (2010) citado por Franzato (2011, p.53), “a capacidade de observar reflexivamente a realidade, especialmente a partir das experiências vivenciadas durante os ciclos anteriores é determinante para a pesquisa eficaz.” O autor associa essas capacidades ao *Design Thinking*.

A segunda fase do ciclo é propriamente analítica e é onde os resultados das pesquisas são analisados. Esses resultados são colocados no sistema e examinados para elaborar novos cenários de atuação competitiva da empresa e identificar novas trajetórias de inovação. (MANZINI; JÉGOU, 2004; CAUTELA, 2007) Nesta fase é fundamental selecionar as observações operadas, projetá-las em realidades alternativas ou futuras para assim ter uma “antecipação crítica” destas mesmas realidades. (ANCESCHI, 1996)

Na fase de síntese, os conceitos projetuais e as idéias para os novos produtos são criados para concretizar as trajetórias de inovação. (KEINONEN; TAKALA, 2006) Durante essa fase são fundamentais as habilidades específicas dos *designers* para “tornar virtualmente experimentáveis as previsões da fase anterior.” (FRANZATO, 2011, p.53)

Por último, a implementação efetiva dos resultados é executada na quarta fase. Esta etapa se inicia “com um planejamento das ações que a empresa deve fazer para capitalizar o aprendizado e progredir ao longo de uma determinada trajetória de inovação.” (FRANZATO, 2011, p.54) Alguns dos conceitos projetuais

são detalhados, prototipados e possivelmente produzidos e comercializados. A última fase está relacionada à capacidade de “fazer”. Esta capacidade auxilia a passagem de um nível experimental para a realização do processo de inovação dirigida pelo *design*. (CELASCHI; DESERTI, 2007)

Franzato (2011) afirma que:

Saber como fazer, de fato, é um conjunto de conhecimentos e competências próprio da administração da empresa, de seus gerentes e funcionários, sem o qual o processo da inovação dirigida pelo *design* não fecha, ou seja, não há sucesso. Os *designers* e os outros atores envolvidos no processo, porém, continuam sendo determinantes também nesta fase, devendo preservar a natureza do pensamento projetual amadurecido e continuar a ação centrípeta na direção da inovação.

Os produtos desenvolvidos não devem ser considerados como “*outputs*” finais do processo de inovação dirigida pelo design, mas ainda como “*outputs*” intermediários de um novo ciclo processual. As quatro fases estão em um relacionamento fluido entre elas, e esta fluidez deve continuar entre a última fase de um ciclo e a primeira do ciclo seguinte. (FRANZATO, 2010)

3.2 INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

Em um mundo dominado por excesso de capacidade produtiva, com um mercado cada vez mais globalizado e com grandes concorrências, a inovação é considerada um dos elementos fundamentais para a criação e manutenção de vantagens competitivas das corporações. (DRUCKER, 2010)

Para alcançar a competitividade, as empresas utilizam a inovação e abordam o seu sentido mais completo, incluindo ambientes de tecnologias como ambientes de criação de um novo produto de *design*. A inovação pode se manifestar em diversas situações, como um novo projeto de produto, um novo processo de produção, uma nova abordagem de *marketing*, em novas metodologias de trabalhos

e quando se percebe uma oportunidade de mercado inteiramente nova. (MONTGOMERY, 1998)

Considerando que a inovação gera a vantagem competitiva após o *Design Thinking* produzir a inovação, a vantagem competitiva é um conjunto de características que permite uma organização a diferenciar-se dos seus concorrentes, investindo em novos produtos ou agregando valor aos produtos existentes. (PORTER, 1999)

Barney e Hesterly (2007) descrevem a vantagem competitiva como a diferença do valor econômico obtido entre os concorrentes. Os lucros obtidos, confiança dos clientes, entre outros, a fidelidade dos consumidores com os produtos ou serviços, são exemplos de vantagens competitivas que a empresa adquire após a criação e implementação de estratégias.

Alcançar a vantagem competitiva é uma tarefa constante. Os concorrentes bem sucedidos sabem como estar sempre em movimento e se manter a frente. O modo como as empresas líderes de mercado gerenciam o tempo, representam uma das mais novas fontes de alcançar esta vantagem, pois o tempo equivale ao capital financeiro, produtividade, qualidade e até mesmo inovação. (MONTGOMERY, 1998) Para Porter (1999), a única maneira de sustentar uma vantagem competitiva é se atualizando continuamente.

Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: a) custos – formar custos menores, mas sempre mantendo a qualidade; b) diferenciação – no desenvolvimento de novos produtos/serviços ou agregando valor, em um nível elevado, focado nos anseios, desejos e motivação dos consumidores. (PORTER, 1999)

Os novos meios de competir surgem geralmente de alguma mudança na estrutura da indústria. Porter (1999) indica as causas dominantes das inovações que influenciam na vantagem competitiva como:

- Novas tecnologias: a mudança tecnológica pode criar novas possibilidades da forma de desenvolver, produzir, comercializar ou entregar os produtos e serviços. É a mais comum precursora da inovação estratégica;
- Necessidades novas ou renovadas do consumidor: a vantagem competitiva é criada com frequência, ou se modifica, quando os clientes desenvolvem novas necessidades ou as suas preferências se modificam de maneira significativa;
- Novo segmento de indústria: a oportunidade de criar vantagem surge quando nasce um novo segmento distinto do mercado ou é criado um novo modo de reagrupar os segmentos existentes;
- Custos e disponibilidade oscilante de insumos: a vantagem competitiva se modifica frequentemente quando ocorre mudança significativa nos custos absolutos ou relativos de insumos como mão-de-obra, matérias-primas, energias, transporte comunicação, mídia ou maquinaria.
- Mudanças nos regulamentos governamentais: as alterações na regulamentação governamental em áreas com padrões de produtos, controles ambientais, restrições às entradas e barreiras comerciais são incentivos comuns às inovações que resultam em vantagem competitiva.

As organizações bem-sucedidas tendem a desenvolver uma tendência para a previsibilidade e para a estabilidade. A mudança é impedida pelo medo de perder o que já se conquistou e elas trabalham defendendo o que possuem. Não se deve deixar a inovação interromper-se, pois a empresa torna-se estagnada é apenas uma questão de tempo até que os concorrentes inovadores a ultrapassem. (MONTGOMERY, 1998) "Resistir à inovação é tornar-se menos competitivo". (PORTER, 1999)

4. CONCLUSÃO

O *design* conquistou a sua importância dentro das organizações ao ser considerado como elemento estratégico e diferencial competitivo entre as empresas. Para que o *design* cumpra este papel com competência deve estar diretamente ligado ao gerenciamento das corporações. Segundo Vargas (2004, p.16), as organizações podem obter diversos benefícios e vantagens com o gerenciamento de projetos, como a melhor administração de mudanças e maior número de projetos bem sucedidos devido à melhora do desempenho e aumento da eficiência e eficácia. Com isso infere-se que administrar os projetos de *design* com eficiência constitui-se não apenas um grande desafio dos dias atuais no mercado, mas também um fator fundamental para o sucesso e para a sobrevivência das empresas.

Ao mesmo tempo, Vianna (2012, p. 13) afirma que, o *Design Thinking* pode ser a próxima vantagem competitiva ao desafiar constantemente os padrões, promovendo a competitividade e diferenciação entre os concorrentes por meio de propostas inovadoras de produtos e serviços. Neste mesmo cenário este conceito valoriza a ideia de que a gestão de *design* em nível estratégico é fundamental para a competitividade, diferenciação e inovação das organizações. (VERGANTO, 2009)

Apesar de o *Design Thinking* ser considerado o conceito que gera a vantagem competitiva, a sua utilização depende das estratégias, necessidades e objetivos das empresas para alcançar a sua máxima eficiência. Com base nas pesquisas bibliográficas realizadas, percebe-se que a conciliação dos dois processos, o gerenciamento de projetos e *Design Thinking*, resulta em uma forte vantagem competitiva para que uma organização esteja sempre à frente dos seus concorrentes.

Sobre tudo, fica evidente nos dois processos que é necessário dar ênfase ao entendimento do contexto e de geração de ideia focadas nos usuários e em suas necessidades para obter a vantagem competitiva com sucesso, além de gerar resultados bastante positivos no desenvolvimento de soluções inovadoras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANCESCHI, Giovanni. **L'anticipazione critica del design**. Il Verri, v. 42, n. 1, 1996, p. 62-76.

AVEDAÑO, Luiz E. C. **Gestão de Design**. Disponível em: <http://www.dezine.com.br/zine/003/avedano_003.htm>. Acesso em: 10 mar. 2010.

BAHIANA, Carlos. **A Importância do Design para Sua Empresa**. 1998. CNI, COMPI, SENAI, Brasília, 1998.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.

BECATTINI, G. **Flourishing small firms and the re-emergence of industrial districts**. Proceedings of the 44th ICSB - International Council for Small Business World Conference, Naples, Italy, 1999.

BERNARDES, M. M. S. **Diretrizes para aumentar a competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras desenvolvedoras de produtos e prestadoras de serviço através da gestão do design**. 2008. Projeto de Pesquisa, Porto Alegre, 2008.

BERNSEN, J. et al. **Design Management in Practice**. Danish Design Council. Copenhagen: 1987.

BOLAND, R.; COLLOPY, F. **Managing as Designing**. California: Stanford Business Books, 2004.

BROWN, Tim. **Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation**. Harper Business, 2009.

CAMARA, J. et. al. **A Gestão do Design na Concepção de Novos Produtos e a Diferenciação Mercadológica**. *Revista Actas de Diseño*, número 03. 2007.

CASAS, D. D.; MERINO, E. A. D. **A inovação através da relação da gestão de design com princípios do design thinking**. *Revista Convergências*. v. 6, p. 98, 2010.

CASTEIÃO, André Luiz. **A Gestão de Design como diferencial competitivo em Micro empresas do setor Moveleiro**. Bauru, 2006.

CLARK, Kevin; SMITH, Ron. **Unleashing the Power of Design Thinking**. In: LOCKWOOD, Thomas. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. Nova Iorque: Allworth Press, 2010.

DENIS, Rafael Cardoso. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgar Blücher, 2000.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim; ZUGMAN, Fabio. **Dicionário de Termos de Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

CAUTELA, Cabirio. **Strumenti di design management**. Milão: FrancoAngeli, 2007.

CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007.

CROS, F. **L'innovations à l'école: forces et illusions**. Paris: P.U.F. 1993.

DE MORAES, Dijon. **Metaprojeto: O design do design**. São Paulo: Blucher, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FRANZATO, Carlo. **O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico**. São Paulo: REDIGE, 2011.

FRASER, Heather M. A. **Designing Business: New Models for Success**. In: LOOCKWOOD Thomas, **Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value**. Nova Iorque: Allworth Press, 2010. Cap. 4, p. 35-46.

GALAFASSI, Ana Gelsemina. **Processo de gestão de projetos de design e maturidade em gestão de projetos de empresas da indústria moveleira: estudo de casos no vale do taqueri**. Porto Alegre, 2010.

GIMENO, José Maria Ivañez. **La Gestión Del Diseño la Empresa**. Madrid: Mc Graw Hill, 2000.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade & Inovação: Uma proposta de Gestão da Criatividade para o Desenvolvimento da Inovação**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

International Council of Societies of Industrial Design (ICSID) Disponível em: <<http://www.icsid.org>> Acesso em: 15 fev. 2013.

JONAS, Wolfgang. **Design research and its meaning to the methodological development of the discipline**. In: Design research now: essay and selected projects. Basileia: Birkhäuser, 2007. p. 187-206.

KEINONEN, Turkka; TAKALA, Roope. **Product Concept Design: a review of the conceptual design of products in industry**. New York: Springer, 2006.

KELLEY, T.; LITTMAN, J. **As 10 Faces da Inovação: estratégias para turbinar a criatividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: As melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmon Companhia Ed, 2010.

KOLB, David A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New York: Prentice-Hall, 1984.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEONARDOS, Ana Cristina et al. A Abordagem etnográfica na avaliação de projetos inovadores. 1996. Ensaio: Aval. Pol públ. Educ, Rio de Janeiro, 1996.

LOCKWOOD, T. **Design thinking**: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2009.

MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN. Porto: Centro Português de Design - CPD, 1997.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, François. **Design degli scenari**. In: BERTOLA, Paola; MANZINI, Ezio. **Design multiverso**: appunti di fenomenologia del design. Milão: Edizioni POLI.design, 2004. p. 189-207.

MARTIN, Roger. **Design de negócios**: porque o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso. Rio de Janeiro: Elsevier: 2010.

MARTINS, R. F. F. **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional**: um modelo de integração do design em organizações. UFSC - Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004.

MARZANO, Stefano. **Finding your sculpture**. In: IDSA/ICSID CONNECTING'07 CONGRESS, San Francisco, 2007. Disponível em: <http://www.design.philips.com/shared/assets/design/speakers/Connecting_07.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2013.

MERINO, Gisele Schmidt Alves Díaz. **A contribuição da gestão de design em grupos produtivos de pequeno porte no setor da agricultura**: o caso AMPROSUL. 2010. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do Design**: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. São Paulo: Bookman, 2010.

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. **Oslo manual**: guidelines for collecting and interpretation data. 2005. 3.ed. European Commission: OECD. Disponível em: <www.oecd.org>. Acesso em: 3 mar. 2013.

OWEN, C. L. **Design Thinking: Driving Innovation**, in: *The Business Process Management Institute*. 2006.

PHILLIPS, Joseph. **Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

PMI. **Project Management Institute**. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK. Newton Square: PMI / Global Standart, 2008.

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

SALLES, Caludia Moreira. **Design**. São Paulo: BEI, 2006.

SERAFIM, Luiz Eduardo. **Empresas que inovam lucram mais**. 2008. Disponível em: <<http://www.pr.senai.br/inova/News1423content57294.shtml>>. Acesso em: 1 mar. 2013.

SCHULMANN, Denis. **O Desenho Industrial**. Campinas: Papyrus, 1994.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SIMON, Herbert. **The Sciences of the Artificial**. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, 2006.

VIANNA, Maurício. et al. **Design Thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VERGANTI, Roberto. **Design-driven innovations: cambiare le regole della competizione innovando radicalmente Il significato dei prodotti e dei servizio**. Milano: ETAS, 2009.

VON STAMM, Bettina. **Managing innovation, design and creativity**. 2. ed. Reino Unido: John Wiley & Sons, 2008.

XAVIER, Carlos Magno da Silva; VIVACQUA, Flavio Ribeiro; MACEDO, Otualp Sarmiento de; XAVIER, Luiz Fernando da Silva. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos - Methodware**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2005.

WOLF, B. **O Design Management como fator de sucesso comercial**. FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, Florianópolis, 1998.

ZURLO, Francesco. **Design strategico**. In: XXI Secolo. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.