

14º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design: Inovação Orientada pelo Design - Um levantamento das incubadas no Feevale Techpark

14th Brazilian Congress on Design Research: Design-Driven Innovation – A survey into the Feevale Techpark startups

STUMPF, Henrique da Rocha; Universidade Feevale.

hique88@gmail.com

SCHERDIEN, Ingrid; Mestra; Universidade Feevale

ingridscherdien@feevale.br

A Inovação Orientada pelo Design, além de ser utilizada como uma ferramenta estratégica, ainda serve como um modelo mental para a gestão dos negócios. O presente estudo foi desenvolvido com o intuito de avaliar as relações existentes nos processos de práticas de design das *startups* do Feevale Techpark e os preceitos teóricos do conceito, buscando identificar o nível de maturidade delas. Assim, desenvolveu-se o referencial teórico com base nos conceitos do tema, além de um levantamento de dados quantitativo e qualitativo, feito através de pesquisa endereçada a estas empresas, utilizando o questionário Atlas. Os resultados foram tabulados, gerando índices médios que identificam o estágio atual dessas organizações, bem como o nível de maturidade em relação ao design.

Palavras-chave: Inovação, Design, Gestão.

The Design-Driven Innovation, in addition to being used as a strategic tool, still serves as a mental model for business management. This study was developed with the purpose of evaluating the existing relationships between the design processes of the Feevale Techpark startups and the theoretical precepts about Design-Driven Innovation, seeking the identification of their maturity level. Thus, it was developed the theoretical based on the theme concepts, in addition to a quantitative and qualitative data survey, done through research addressed to these companies, using the Atlas questionnaire. The results were tabulated, generating average indexes that identify the current stage of these organizations, as well as the maturity level in relation to the design.

Keywords: Innovation; Design; Management;

1 Introdução

A discussão do tema inovação tornou-se obrigatória em toda abordagem sobre competitividade e desenvolvimento econômico. É tratada pela mídia, através de anúncios, matérias de jornais e revistas, rádio e demais meios eletrônicos como um sinônimo de novidade, afastando seu significado do conceito original desenvolvido por Schumpeter (1997) que a vincula à geração de valor econômico. Embora banalizada, é possível perceber a evolução dos estudos do tema no Brasil e no mundo. Em síntese, a classificação mais consolidada no mercado e na academia é a tratada no manual de Oslo, elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005), em que trata a inovação como uma abordagem voltada para o desenvolvimento de novos produtos, processos, métodos organizacionais e conceitos de marketing.

De fato, múltiplas são as definições, variadas são as classificações e diversas são as tipificações. Uma análise da literatura mostra a amplitude do conceito e as distintas abordagens que o tema suscita. Assim mesmo, Tidd et al. (2008) enfatizam que há um consenso quanto à necessidade de geração de valor econômico como resultado da inovação. Por outro lado, os entendimentos mais modernos pontuam que a busca por significado amplia a visão voltada para o valor econômico e reforça os valores corporativos e sociais, sejam eles na essência do *wellfare state*, na responsabilidade ambiental ou na incorporação dos produtos e serviços que de fato transformem a vida das pessoas que os consomem.

Este tipo de impacto força a empresa para além de aplicar suas ideias, demandando a importância de assimilar essa inovação na sua organização e integrá-la na sua estratégia de negócio, uma vez que não basta criatividade, é preciso igualmente capacidade para implementá-la devidamente. É nesta segunda linha de pensamento que se desenvolve a Inovação Orientada pelo Design que, de acordo com Casenote (2011, p.12), “surge não só como uma ferramenta estratégica [...], mas também como um modelo mental de condução dos negócios como um todo”.

Neste sentido, Meroni pontua que:

A finalidade do design estratégico é a de proporcionar valores e ferramentas às entidades sociais e ao mercado para lidar com o ambiente externo, dando condições para que desenvolvam sua própria identidade e, ao fazê-lo, para que possam influenciar e alterar o ambiente onde estão inseridas (MERONI apud BENDER, 2010, p. 21).

Cross (2000) reforça que é justamente por esta natureza de complexidade que se justifica a relação do design com a estratégia. Neste ambiente de extrema incerteza surgem empreendedores que, segundo Blank e Dorf (2014), são incapazes de ascender por meio de métodos tradicionais de negócios como a criação de extensos planos de negócios, demandando mais agilidade, flexibilidade, produtividade e imediatismo de resultados.

Estas empresas nascentes são denominadas de *startups* que, conforme Abreu e Campos (2016), possuem formação de base tecnológica, estabelecendo-se em universidades, incubadoras e aceleradoras de negócios. Levando em consideração o contexto citado, salienta-se que o Feevale Techpark está integrado a Universidade Feevale que, com foco na inovação e no empreendedorismo, possui caráter multicâmpus e multisetorial, buscando contribuir para o desenvolvimento local e regional. E é pensando na contribuição do design como estratégia e na realidade das instalações das incubadas que se situa o problema de pesquisa do autor deste artigo, sendo este definido na sequência.

Assim, este trabalho delimita-se a uma análise teórica e empírica das treze empresas incubadas no Feevale Techpark. Destas, nove pertencem à área de Tecnologia da Informação e da Comunicação, duas à Indústria Criativa, uma à Ciências da Saúde e Biotecnologia e, por fim, uma à Ciências Ambientais e Energias Renováveis. Estas empresas tem sua atuação voltada para o desenvolvimento de aplicativos de comunicação, softwares de educação, gestão de big data e elaboração de produtos com foco em internet das coisas. Desta forma, o problema de pesquisa aborda a maneira pela qual o design, enquanto agente de fomento para o lançamento de novos produtos, pode contribuir para o crescimento das *startups* ali instaladas.

Com vistas a encontrar respostas para o problema apresentado, tem-se como objetivo geral, traçar um panorama entre as relações existentes nos processos de práticas de design existentes nestas *startups* e os preceitos teóricos sobre Design Orientado pela Inovação. Para isso, tem-se como objetivos específicos, contextualizar os conceitos teóricos da Inovação Orientada pelo Design e estabelecer indicadores para apontar o grau de experiência em design das empresas incubadas no Feevale Techpark.

Como justificativa para o estudo, este projeto tem início em uma ambição do autor em abordar os temas de gestão e design, de forma correlacionada. Esta proposição tem sua importância por trazer à discussão, modelos de condução de negócio caracterizados, muitas vezes, por sua rigidez processual. Tal engessamento surge como um entrave na formação de novos empreendimentos que demandam por mais agilidade e flexibilidade. Este tipo de ambiente aparenta ser a necessidade das *startups*, as quais demandam por um método processual mais dinâmico. É justamente nesta necessidade de dinamicidade que se justifica o desenvolvimento de um estudo de Inovação Orientada pelo Design com foco na análise de *startups* locais.

Assim, foi desenvolvido um levantamento quantitativo e qualitativo com análise descritiva, considerando o universo de treze empresas identificadas como *startups*, presentes no Feevale Techpark, nas quais se aplicou o questionário chamado Design Atlas, desenvolvido pelo *Design Council*, em 1999, no Reino Unido, cuja estrutura permitirá avaliar como o design é desenvolvido dentro destas organizações, bem como identificar o seu grau de maturidade no âmbito da gestão deste.

2 Inovação Orientada pelo Design

Este capítulo buscará na academia um apanhado de preceitos teóricos que busquem conceituar o que é, afinal, a Inovação Orientada pelo Design. Antes disso, é preciso lembrar, de forma sucinta, o que se entende por estas disciplinas. A forma mais simplista de resumir o entendimento de inovação desde o período pós-guerra tem sido a geração de valor econômico, conforme sua proposição original por Schumpeter (1997). Todavia, os estudos mais recentes salientam que o valor econômico é consequência de uma cadeia extensa de agentes, dentre eles a geração de valor, podendo ser direcionado tanto para o bem estar social quanto para a geração de lucros.

Seja qual for a intenção da inovação, o design surge neste contexto como uma atividade capaz de conferir “forma e ordem para atividades cotidianas” (POTTER, 2002). Sendo uma atividade fundamentalmente sistemática de exercício criativo e de resolução de problemas, Borja de Mozota (2011) aponta a essência do design, enquanto processo criativo de gestão, como um campo de estudo capaz de conferir significado às coisas e às atividades. E é este papel semiótico a pedra fundamental da Inovação Orientada pelo Design. Além disso, segundo Kootstra (2009), investimento em design tende a propiciar que as empresas se tornem mais inovadoras e lucrativas, bem como apresentar um crescimento mais rápido do que as outras.

Reforça ainda, que as organizações orientadas para o design se saem melhor na área de inovação do que as demais.

Os subcapítulos a seguir evoluem conforme a complexidade do tema, partindo de um entendimento semiológico, após, o local em que o conceito foi desenvolvido, para então fechar com o processo e as competências desejadas para a Inovação Orientada pelo Design.

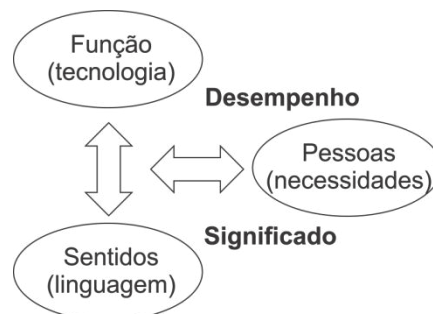
2.1 O Design e a Linguagem das Coisas

A vida cotidiana está cercada de objetos; uma cadeira, um relógio, uma obra de arte, tudo carrega um significado. Dieter Rams, ex-diretor de design da Braun, descrevia os barbeadores e liquidificadores da empresa como mordomos ingleses, discretamente invisíveis quando não são necessários, mas sempre aptos a desempenhar a função quando o dever é solicitado (SUDJIC, 2010). O mesmo autor alerta, que em meio a tantos itens, é “possível que estejamos à beira de uma onda de repulsa ao fenômeno do desejo por tudo que é fabricado, a toda avalanche de produtos que ameaça nos soterrar” (SUDJIC, 2010, p.6). Esta aversão pode ser fruto de um excesso de propostas superficiais.

Na contramão ao mais do mesmo, Verganti (2016) mapeia um caminho alternativo à diferenciação nesta montanha de coisas que cercam a todos os indivíduos, enfatizando a necessidade de descobrir não como elas funcionam, mas sim por que as pessoas precisam delas. Kim e Mauborgne (2005) lembram sobre a importância de haver um criticismo em relação aos modelos que são apresentados como rotinas hegemônicas e vencedoras.

Verganti (2012) revela que dois são os aspectos que atraem a atenção das pessoas no processo de decisão de compra de um produto. O primeiro deles, como mostra a figura 1, diz respeito à função, fornecida pelo desempenho do produto e relativa a sua tecnologia. O segundo aspecto reforça o entendimento de sentido e de significado. O autor divide as razões psicológicas e culturais da utilidade em motivações individuais ou sociais. A motivação individual fortalece a relação pessoal com o objeto, podendo refletir o estado de espírito do consumidor. Já a motivação social está ligada ao significado simbólico e cultural, afirmando a visão do indivíduo perante a sociedade.

Figura 1- Inovação e as necessidades pessoais



Fonte: Adaptado de Verganti (2012)

É justamente no aspecto do “significado” que reside o diferencial do Design Orientado para a Inovação. Kelley (2001) destaca que uma vez que produtos atingem um alto grau de complexidade simbólica eles tendem a ganhar os consumidores pela surpresa, convertendo-os em “seguidores”. Esta proposição surge como uma das respostas a como inovar em um mundo cheio de ideias. Neste sentido, o capítulo seguinte abordará casos da Lombardia que ilustrem este modelo que foge a proposição tradicional, sendo que esta é considerada o berço do tema.

2.2 O Efeito Lombardia

Destaca-se que o conteúdo (para organização do caderno de programação, certificados, Anais, etc.) será capturado a partir do cadastro realizado pelos autores no sistema e pelo arquivo anexado. Assim, o correto registro das informações e do arquivo para publicação é de responsabilidade dos autores. Não serão atendidas solicitações de alterações posteriores em documentos (como Anais, certificados, caderno de programação) decorrentes do registro equivocado de informações. A Inovação Orientada pelo Design como conceito foi construída a partir de casos reais do sul da Itália que, por cultura, foram na direção oposta ao desenvolvimento de produtos voltados exclusivamente para o usuário. Carvalho (2014, p.59) reforça que “em Milão, capital da Lombardia, se localiza o primeiro centro industrial, comercial, bancário e artesanal da Itália, desenvolvendo-se na mesma região atividades agrícolas de grande valor econômico”. De acordo com o sistema FIEP (2014) a renda per capita da Lombardia é 28% maior que a média da união europeia e 23% maior que a italiana. Além disso, a região concentra mais de 60% do investimento estrangeiro feito na Itália.

Esta importância econômica só foi possível devido a uma cultura de inovação característica da região. De acordo com Verganti:

em geral, a atividade de P&D das empresas da Lombardia não está nem no interior das empresas, nem na interação entre elas. Surge, antes, de uma comunidade livre de arquitetos, fornecedores, fotógrafos, críticos, curadores, editores, artesãos e muitas outras categorias de profissionais — além, é claro, de artistas e designers (VERGANTI (2007, p.67).

Estes integrantes são prezados tanto quanto pelo seu envolvimento na narrativa quanto pela originalidade, ou seja, muito antes do formato do produto final, seu papel, sua identidade e o seu sentido foram exaustivamente explorados.

Essa ampliação no entendimento do impacto do consumo na vida das pessoas, muitas vezes, acaba resultando em um novo estilo de vida. Como apontado por Sudjic (2010, p.56) “esses objetos (...) moldam a maneira como nos relacionamos, como comemos, como nos sentamos e como olhamos uns para os outros”. Verganti (2007) endossa que as vantagens do estilo milanês encontra-se na tendência de produtos com ciclo comercial mais longo, aumento nas expectativas em relação à marca e geração de margens de lucro maiores em função da distinção em relação aos concorrentes.

Um exemplo clássico do que se chamaria de inovação pelo design é a chaleira da Alessi. Como relatado por Verganti (2007) “do contato com a comunidade de pesquisa da Lombardia o presidente e diretor-gerente da Alessi, Alberto Alessi, detectou uma nova leveza, um sentimento que refletia a crescente desilusão com os rigores do modernismo”. O autor comenta que, assim, o executivo procurou por um professor de arquitetura de Princeton que, até então, nunca projetara nada com bens de consumo. Sudjic (2010) destaca a facilidade com que os arquitetos italianos passavam de arranha-céus para talheres sem pestanejar. Buscando inspiração na arte déco, o arquiteto projetou uma chaleira que ressignificou o assobio do acessório com um pássaro de plástico na ponta, criando um significado como o do aroma de café passado. Uma solução simples como esta levanta questionamentos de como afinal funciona a Inovação Orientada para o Design. No capítulo seguinte será abordado sobre o processo em maiores detalhes.

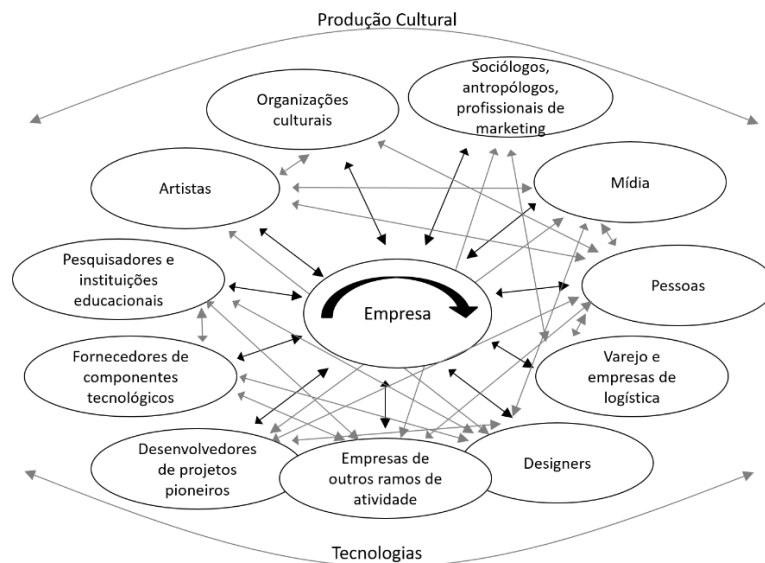
2.3 O Processo da Inovação Orientada pelo Design

Este capítulo tratará sobre as diretrizes do processo, elucidando como se dá a construção das competências necessárias para a aplicação da Inovação Orientada pelo Design. Não restam dúvidas que, ao menos em discurso, boa parte das empresas ambiciona em sua visão ser uma organização de vanguarda, aquela que quebra paradigmas e redefine o mercado. No entanto, sabe-se que a prática nem sempre é tão simples assim. Como descrito nos capítulos anteriores, os métodos tradicionais de inovação tendem a apegar-se ao usuário, sendo assim uma excelente ferramenta de melhoria incremental. Todavia a proposta deste estudo busca por significados radicalmente novos.

A necessidade de alavancar intérpretes capazes de visualizar o modo pelo qual as pessoas significam produtos é o princípio básico que permeia o processo inovativo aqui discutido (VERGANTI, 2012). O autor defende que as empresas que adotam modelos como este não concentram suas atividades de pesquisa e desenvolvimento em departamentos internos, mas sim em uma cadeia de diversos agentes informais no meio em que operam, como arquitetos, artesãos e críticos de arte.

Este emaranhado de atuantes desdobra-se entre conhecedores de tecnologia e especialistas em produção cultural. A figura 2 exemplifica como esta rede pode comunicar-se.

Figura 2 - Cadeia de Intérpretes



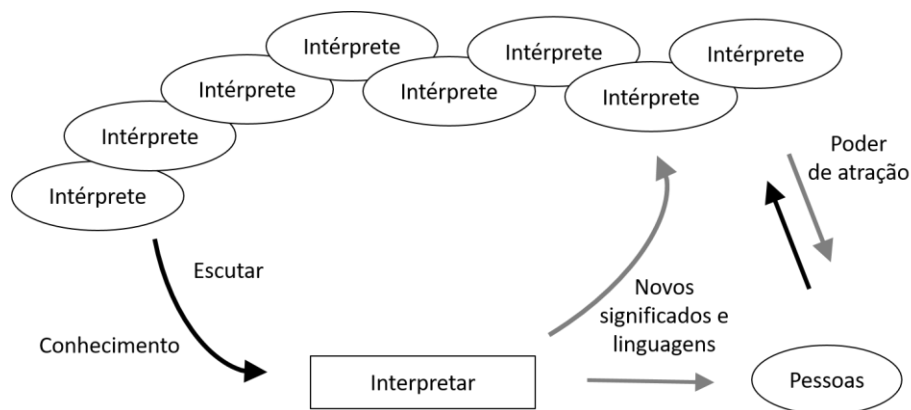
Fonte: Adaptado de Verganti (2012)

Nesta nova interpretação, a informação gerada fora passa a ser tão útil quanto a desenvolvida em departamentos de P&D. Tendo isto em consideração, a aproximação da organização aos intérpretes torna-se parte fundamental para o processo da Inovação Orientada pelo Design. Nesta complexa cadeia de atores, Chesbrough (2003) complementa que o papel dos pesquisadores da empresa no processo de inovação passou a incluir não somente a geração de conhecimento, mas também a sua intermediação. Verganti (2012) destaca que, com o objetivo de assegurar acesso privilegiado e diferenciado a recursos externos, a solidez da execução deste relacionamento está diretamente conectada a três ações: i) escutar, ii) interpretar e iii) endereçar. Abaixo se dá maiores detalhes a respeito destas atuações.

- i) Escutar: esta ação defende a avaliação do conhecimento a respeito de possíveis linguagens e significados de novos produtos, buscando sempre o melhor uso da informação e da sua internalização. Para isto, é desejável um movimento contínuo de identificação e atração de intérpretes chave (VERGANTI, 2012). Casenote (2011) aponta para a importância da distinção entre estes agentes para adquirir dados inéditos e vantagem competitiva de mercado. Kelley (2007), em seu livro as 10 Faces da Inovação, discute que esta variabilidade de perfis fazem do processo um guia fecundo para o fomento da criatividade.
- ii) Interpretar: segundo Verganti (2012) a ação demanda a criação de uma visão personalizada de propostas e significados radicais por meio da integração e da recombinação do conhecimento adquirido para a produção de novas ideias. A necessidade de conduzir pesquisas e experiências internas é atingida, para Casenote (2011), com o propósito de alcançar o ineditismo em suas propostas de produto.
- iii) Endereçar: Casenote (2011) defende que, considerando a natureza da inovação radical, sendo inerente a não familiaridade ou o elevado grau de novidade, faz-se necessária a preparação do mercado para o recebimento do produto. Neste sentido, Verganti (2012) apoia que a comunicação das ideias aos interpretes pode trazer resultados benéficos em função do poder de atração deles, sendo estes capazes de influenciar a forma como as pessoas significam seu consumo. Brown (2010) relata que, tratando-se de design, o todo é maior do que suas partes.

Em síntese, estas ações constituem a base para a fortificação da posição estratégica da empresa dentro de um contexto de diferenciação orientada pelo design. Por um lado, a aproximação e a relação com os intérpretes asseguram vantagens competitivas, quando feitas antes dos concorrentes. Por outro lado, a necessidade de execução de um processo proativo de novas e efetivas propostas também passa pelo fortalecimento do desenvolvimento dos recursos internos da organização. De forma ilustrativa, a figura 3 mostra o fluxo desta configuração explicada anteriormente.

Figura 3 - O Processo da Inovação Orientada pelo Design



Fonte: Adaptado de Verganti (2012)

A configuração demonstrada acima evidencia que o segredo da boa aplicação da Inovação Orientada pelo Design não se encontra nas ferramentas, mas sim nas relações entre as pessoas. Conforme Verganti (2012, p.201) “sua natureza tácita faz com que sejam de difícil imitação. Uma vez estabelecido um relacionamento diferenciado ativo, os concorrentes dificilmente conseguirão perturbar sua posição de liderança”. No capítulo seguinte serão abordadas algumas das competências desejadas para a execução do modelo.

2.4 As Competências Guiadas pelo Design

A Inovação Orientada pelo Design pressupõe o desenvolvimento de competências próprias, pouco importando o tamanho da empresa ou se empregam ou não designers. Em muitos dos casos, já há uma rede, mesmo que modesta, de conhecimento e relacionamentos com agentes externos. Ademais, costumam ter seu próprio desenvolvimento tecnológico, porém encontram-se aquém do potencial que poderiam alcançar por não saberem manejar os recursos internos com os externos. Esta relação entre meios sustenta a necessidade de três competências fundamentais para a boa prática do conceito, sendo elas: ativos de relacionamentos, ativos internos e o processo de interpretação (VERGANTI, 2012).

Como desenvolvido ao longo deste artigo, a busca pela Inovação Orientada pelo Design parte da premissa da construção de uma própria rede de relacionamentos com intérpretes chave. Desta forma, entende-se que há maior probabilidade de cooperação com a organização fornecendo a ela as suas melhores ideias, bem como os mesmos poderão ser futuramente beneficiados ao terem seus nomes associados aos produtos fabricados por ela. Verganti (2012 p. 202) observa que a primeira das competências, ativos de relacionamentos, “não são externos a empresa, não podendo ser acessados livremente por outras empresas, e residem ao longo de suas fronteiras, na interação única entre os intérpretes externos e seu próprio pessoal”. Kim e Mauborgne (2005) tratam os parceiros de negócios como um dos ativos mais valiosos a serem preservados, podendo ser potencialmente mais destrutivos do que, até mesmo, a insatisfação dos funcionários, uma vez que podem sabotar o desenvolvimento estratégico receando sofrer impactos adversos decorrentes de uma nova ideia de negócios.

Na segunda esfera encontram-se os ativos próprios da empresa, aqueles que não podem ser encontrados em lugar algum. Tidd et al (2008) destacam que, embora não seja fácil, é imprescindível a criação de estruturas e processos organizacionais que permitam que a mudança tecnológica prospere. Citam como exemplo a dificuldade que seria estabelecer apoio para fluxos de informações fluentes e cooperação através de funções em organizações em que haja uma departamentalização hierárquica rígida. No entendimento de Verganti (2016) outra visão pouco discutida sobre a estrutura é que ela é um artefato do que as pessoas acreditam e como elas se comportam.

A última competência trabalha na interlocução das duas primeiras, estando embutida no processo de interpretação, integrando as ideias externas com os ativos internos da empresa. Verganti (2012) relata que não há uma única maneira de conduzir o processo de interpretação, mas sim várias. No entanto, todas elas têm em comum a natureza do método de pesquisa, sendo ele o exploratório que consiste na realização de investigações profundas que fogem da tentação de atingir a inovação por um método simples de etapas sequenciais.

Reforçando a compreensão das três competências abordadas, consideram-se como ativos de relacionamento, os recursos oriundos das redes de cooperação; já os ativos internos, dizem respeito às tecnologias e aos recursos humanos que fazem parte da estrutura organizacional; por sua vez, o processo de interpretação diz respeito à integração entre os anteriores, adaptando-os à atividade chave da empresa, com o intuito de ressignificar a proposta de valor de um produto.

Trazendo estas competências para a realidade das empresas incubadas no Feevale Techpark, o pesquisador deste artigo optou pela aplicação de um formulário de auditoria consolidado, chamado Design Atlas, o qual compreende cinco áreas de avaliação relativas ao design, e que, de certa forma, se enquadram na categorização de competências proposta pela Inovação Orientada pelo Design, o que será detalhado a partir dos capítulos do Método e da Análise da

pesquisa. Além desta metodologia de pesquisa, também foi utilizado o modelo de níveis de maturidade em gestão do design, proposto por Kootstra (2009).

3 Método de Pesquisa

Esta é uma pesquisa realizada em duas etapas: uma exploratória e outra descritiva. O exploratório, segundo Malhotra (2001), tem como principal objetivo aumentar o conhecimento sobre o tema pesquisado, enquanto o descritivo visa à descrição de alguma coisa, como as características de um fenômeno, de uma experiência ou de uma população (no presente estudo, os graus de maturidade em relação à gestão do design).

Assim, a etapa exploratória se deu a partir da coleta de dados relativos à pesquisa bibliográfica efetivada pela leitura de livros, artigos e teses, pertinentes às áreas de design e gestão. Por sua vez, a etapa descritiva teve como objetivo o levantamento de dados que possibilitasse a identificação dos graus de maturidade que indicassem o comprometimento das organizações com a gestão do design. Para isto, foi utilizado o guia de auditoria, desenvolvido pelo Design Council do Reino Unido, chamado Design Atlas, traduzido pela Professora Lígia Fascioni (2010) e que compreende cinco áreas:

planejamento de design, que avalia a existência de estratégias para a empresa e o nível de comunicação destes planos; processo de design, que procura identificar o conhecimento do processo de design e como este é estruturado e gerenciado; recursos para o design, investigando alocações gerais de recursos e os específicos ao design; pessoas para o design, investigando alocações gerais de recursos e os específicos ao design; pessoas para o design, que avalia as habilidades de design às quais a empresa tem acesso; e posteriormente, cultura de design, que observa os valores de design trabalhados pela empresa (BRUCE & BESSANT apud SANTOS, p. 154, 2011).

Para cada área destas existe um conjunto de perguntas, sempre com quatro opções de respostas objetivas, para que a pessoa que esteja respondendo o questionário escolha aquela afirmativa que melhor se enquadra ao perfil de sua organização.

Uma vez de posse das respostas, são feitas as tabulações dos resultados, gerando um índice médio para cada questão, calculado a partir da atribuição de pesos, que irão variar de 1 a 4, para cada afirmativa, onde 1 será para aquelas respostas que não identificam, ou são ínfimas, às práticas relativas aos conceitos apresentados e 4 para a identificação consistente destas práticas. Assim, terá um índice médio para cada pergunta e posteriormente a média do bloco respectivo de cada área.

Por fim, também é calculado o índice médio de todos os níveis, que será tratado como “média geral” da Gestão do Design, o que permitirá identificar o nível de maturidade que este conjunto de empresas analisadas se enquadra. Para definir os níveis de maturidade, foi considerado o modelo apresentado por Kootstra (2009), chamado “Design Management Staircase” ou em tradução livre, “degraus da gestão do design”, o qual estabelece quatro níveis, conforme apresentado a seguir:

- a) N1 – Não aplica gestão do design: a empresa não faz uso do design em nenhuma etapa do processo;
- b) N2 – Gestão do design como projeto – fazem uso limitado do design, sendo este visto apenas como elemento estético e/ou acabamento (nível operacional);

c) N3 - Gestão do design como função – relaciona-se com desenvolvimento de produtos e serviços (nível tático);

d) N4 – Gestão do design como cultura – o design e sua gestão são incorporados como elementos chave na estratégia da empresa (nível estratégico).

Na presente pesquisa, foram encaminhados os questionários, via e-mail, para as treze empresas incubadas no Feevale Techpark, solicitando que fosse respondido por alguém efetivamente envolvido com o nível estratégico da empresa. Houve o retorno de nove respostas, as quais foram tabuladas e analisadas pelo pesquisador, cujos resultados são apresentados no capítulo seguinte.

4 Análise dos Resultados

De acordo com Freitas e Moscarola (2000), a interpretação, análise e síntese permitem que se vá do dado bruto ao dado elaborado. Assim, neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos com a análise dos dados coletados a partir do retorno dos questionários respondidos. Foram contatadas as treze empresas incubadas no Feevale TechPark, ditas startups, das quais, nove retornaram com as respostas do questionário, significando um percentual de 69% da amostra selecionada. Das cinco diferentes áreas de atuação do Feevale Techpark, destaca-se o índice de respostas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação, representando 55,6% do total, bem como a área da Indústria Criativa, com 33,3%. Importante também destacar que todas as pessoas que responderam à pesquisa são sócio proprietários ou CEOs das empresas participantes.

A seguir são apresentados os resultados compilados de cada área, bem como, as considerações pertinentes para cada um deles:

i. Planejamento para o Design

O Quadro 1, relativo ao Planejamento para o design, aborda cinco esferas de avaliação que examinam a extensão do planejamento, conforme apresentado a seguir.

Quadro 1- Planejamento para o Design

1. Planejamento para o Design	Média
1.1 Consciência de planejamento geral	3,1
1.2 Planejamento geral de comunicação	3,1
1.3 Consciência do planejamento do design	2,6
1.4 Filosofia do planejamento do design	1,9
1.5 Horizontes do planejamento do design	2,6
MÉDIA GERAL – Planejamento para o Design	2,7

Fonte: elaborado pelo autor

Detalhando os tópicos do Quadro 1, no item relativo à aferição da consciência de planejamento geral, que visava compreender a extensão do planejamento, bem como as fontes de informações que dirigem o processo de planejamento, a média das respostas ficou em 3,1, significando estar no nível 3, ou seja, existem planos e objetivos para orientar a direção da empresa e integrar as atividades de todas as funções da empresa, baseados numa análise limitada de fatores internos e externos; no tópico relativo ao planejamento geral de comunicação, no qual se buscava identificar a existência de um bom plano de negócios, bem

como a forma como era comunicado, também se chegou a uma média de 3,1, ficando assim, no nível 3, onde os planos e objetivos são comunicados formalmente e de maneira estruturada para os principais executivos; com relação à consciência do planejamento do design, onde se procurava identificar a forma como o design é articulado no plano de negócios da empresa, a média obtida foi de 2,6, o que pode ser considerado uma transição entre os níveis 2 e 3, sendo este último, aquele nível onde o plano de negócios identifica objetivos para o design, mas a análise é limitada a produtos, clientes, mercados e concorrentes; no que diz respeito à filosofia do planejamento do design, onde se buscava evidências do uso de técnicas estruturadas no desenvolvimento de projetos de design, a média ficou 1,9, podendo afirmar que está praticamente no nível 2, onde planos e objetivos do design são definidos após uma discussão estruturada (ex: reuniões com uma pauta). Por fim, quanto aos horizontes do planejamento do design, se desejava identificar o quanto o planejamento consegue visualizar as necessidades e oportunidades de longo prazo, ficando na média 2,6, ou seja, novamente uma transição entre os níveis 2 e 3, onde o design é considerado no curto e médio prazos como um meio de atingir vários objetivos do negócio.

Finalizando este bloco relativo ao Planejamento para o Design, a média geral ficou em 2,7, destacando que é percebida a existência de planos e objetivos estruturados, que são discutidos e comunicados formalmente, inclusive com objetivos para o design, porém com análise limitada ao composto de marketing, sendo ainda, o design considerado no curto e médio prazo como um meio de atingir objetivos. Traçando um panorama com o referencial teórico trabalhado ao longo deste artigo, é possível perceber que dentro de uma meta de Inovação Orientada pelo Design, as empresas atendem parcialmente as diretrizes relacionadas ao planejamento. A partir do conceito trabalhado no subcapítulo 2.4 entende-se que há traços para existência de competências internas, uma vez que possuem atividades bem estruturadas e bem comunicadas. No entanto, ao tratar especificamente de design, observa-se que a visão distancia-se de um entendimento estratégico, considerado por Verganti (2012) como fundamental para um processo integrado com os agentes chaves. A menor pontuação dentro da esfera de Filosofia para o Design deixa clara a falta de compreensão em relação à contribuição estratégica da área, uma vez que esta é pouco significativa no pensamento de planejamento da amostra.

ii. Processos para o Design

No Quadro 2, são apresentados os resultados relativos aos Processo para o Design, compreendendo 4 esferas que foram avaliadas individualmente e que compõem a média geral.

Quadro 2- Processos para o Design

2. Processos para o Design	Média
2.1 Consciência de processo geral	3,2
2.2 Consciência de processo de design	2,4
2.3 Gestão do processo de design	1,9
2.4 Filosofia do processo de design	2,2
MÉDIA GERAL – Processos para o Design	2,4

Fonte: elaborado pelo autor

A análise se inicia pela Consciência de processo geral, cujo intuito era examinar se a empresa considerava todas as suas atividades como processos. Assim, a média alcançou 3,2, estando no

nível 3, onde as empresas identificam como processos a maioria de suas atividades; em relação à Consciência de processo de design, cujas questões examinavam como os processos de design se encaixavam na empresa, foi obtida uma média de 2,4, ou seja, ficou no nível 2, onde as empresas possuem algum entendimento de onde o design pode contribuir nos processos existentes. No quesito Gestão do processo de design, onde se propunha examinar se a gestão do design considerava os investimentos em design e se assegurava de que os prazos e metas estavam sendo cumpridos de acordo com o planejado, a média foi de 1,9, praticamente chegando ao nível 2, onde as empresas utilizam mecanismos informais e não documentados para estabelecer e monitorar custos, cronogramas e requisitos nos projetos de design; por fim, em relação à Filosofia do processo de design, o foco do exame era na extensão do pensamento estruturado usado no desenvolvimento de projetos de design, a média encontrada foi de 2,2, ou seja, nível 2, onde as informações são obtidas, processadas e avaliadas em discussões estruturadas (ex: reuniões com pauta).

Assim, em relação aos Processos para o design, a média geral foi de 2,4, concluindo-se que as empresas consideram todas suas atividades como processos e que o design pode contribuir com estes, utilizando-se de mecanismos informais e não documentos para o monitoramento, bem como a existência de discussões estruturadas para a obtenção de informações. Como tratado no subcapítulo 2.3 a atividade de interpretação demanda integração e recombinação do conhecimento adquirido. Havendo a estruturação, resta a lacuna de entender o papel estratégico do design no desenvolvimento de inovação, uma vez que aqui é tratado dentro de uma visão operacional. Evidentemente que a natureza exploratória da área pode ser de difícil compreensão para profissionais ligados a outras atividades, porém há de se compreender o que está por trás da subutilização do pensamento projetual em nível tático. As marcas mais valiosas do mundo, dentre elas a Apple, há muito tempo tem, em seu nível de chefia, profissionais ligados ao design, criando uma cultura integrada e disseminada junto aos consumidores.

iii. Recursos para o design

O Quadro 3, relativo aos Recursos para o Design, avalia-se como as empresas alocam seus recursos de maneira geral e em relação ao design.

Quadro 3 - Recursos para o Design

3. Recursos para o Design	Média
3.1 Alocação do orçamento geral	2,8
3.2 Alocação do orçamento de design	2,1
MÉDIA GERAL – Recursos para o Design	2,4

Fonte: elaborado pelo autor

Para o quesito Alocação do orçamento geral, se buscava examinar como as empresas alocavam recursos de uma maneira geral, tendo alcançado a média de 2,8, praticamente entrando no nível 3, onde os orçamentos são alocados com base no retorno potencial com um número limitado de procedimentos financeiros como auxílio ao processo decisório; quanto a Alocação do orçamento de design, o foco era examinar como as empresas alocavam recursos para design, ficando com uma média de 2,1, estando assim no nível 2, onde se compreende o potencial do investimento em design, investe recursos mas não avalia o retorno.

Concluindo o bloco relativo aos Recursos para o design, a média foi de 2,4, onde o retorno potencial é importante para o orçamento geral, mesmo que hajam procedimentos financeiros

limitados. Por sua vez, quanto ao orçamento para o design, há investimento, porém sem avaliação do retorno, sendo área acessória a outros departamentos, evidenciando, novamente, o design no nível operacional. Por outro lado, Verganti (2012) defende que mensurar o payback é uma tarefa praticamente impossível tratando-se de Inovação Orientada pelo Design, uma vez que não se trata somente de uma variável tecnológica, mas também um aspecto de ressignificação. Desta forma, a interação com agentes chave é parte do processo de preparar os lançamentos de produtos no mercado, uma vez que estes influenciam na decisão de compras do consumidor.

iv. Pessoas para o Design

No Quadro 4, relativo a Pessoas para o Design, a avaliação dizia respeito a duas frentes: capacidade e organização, tendo apresentado os seguintes resultados:

Quadro 4 - Pessoas para o Design

4. Pessoas para o Design	Média
4.1 Capacidades de design	2,3
4.2 Organização do design	2,0
MÉDIA GERAL – Pessoas para o Design	2,2

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação a Capacidades de design o intuito era examinar se os responsáveis pelo design nas empresas (sejam funcionários ou consultores externos) possuíam as qualificações e a experiência necessária, tendo alcançado a média de 2,3, ou seja, estão no nível 2, existindo alguma experiência para lidar com alguns tipos de projetos utilizando pessoal interno ou externo; já no quesito Organização do design, se pretendia examinar como as empresas organizavam as pessoas e informações num projeto de design. Assim, a média foi de 2,0, também ficando no nível 2, onde as empresas se organizam para que os profissionais internos possam contribuir em pontos específicos do projeto.

Concluindo o bloco Pessoas para o design, a média geral foi de 2,2, destacando a existência de alguma experiência para lidar com alguns projetos, bem como a organização para que profissionais internos possam contribuir em pontos específicos. Este tópico é o bloco de maior sensibilidade da análise, uma vez que os recursos humanos para o design são limitados a pequenas atividades internas. Conforme elucidado na parte teórica, a busca pela Inovação Orientada pelo Design parte da premissa da construção de uma rede de relacionamentos com intérpretes chave. Este item chama a atenção principalmente pelo fato das empresas estarem incubadas em um parque tecnológico em que teriam o acesso facilitado às novas tecnologias e, portanto, se beneficiariam da construção de contatos.

v. Cultura para o design

O Quadro 5, na página seguinte, relativo a Cultura para o Design, avaliou o comprometimento e as atitudes dentro das organizações.

Quadro 5- Cultura para o design

5. Cultura para o Design	Média
5.1 Comprometimento com o design	2,7
5.2 Atitudes de design	3,0
MÉDIA GERAL – Cultura para o Design	2,8

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto ao Comprometimento com o design, a ideia era examinar o grau de comprometimento da alta administração com a questão do design, tendo obtido a média de 2,7, ou seja, estando praticamente no nível 3, onde a alta direção é uma entusiasta do design em alguns projetos individuais e toma decisões importantes com um mínimo de atraso; Por fim, em relação às Atitudes de design, se buscava examinar quão positivas eram as atitudes relacionadas ao design nas empresas, ficando com uma média de 3,0, significando o nível 3, onde a maioria dos funcionários reconhece a importância do investimento em design e estão motivados a contribuir para o desenvolvimento e implementação de novas soluções.

A média geral do bloco Cultura para o design foi de 2,8, podendo ser considerado como nível 3, destacando-se o entusiasmo da alta direção em relação ao design, bem como o reconhecimento, pelos funcionários da importância do investimento em design. Visualiza-se que, em discurso, há uma posição favorável à implementação do design como estratégia. Porém, a prática mostra que a área está delegada a funções operacionais, restando a necessidade de aprofundar a análise quanto à intenção da empresa, uma vez que não há concordância entre o desejado e o praticado.

vi. Média final – Maturidade para o design

Por fim, o Quadro 6, relativo a Maturidade para o Design, apresenta a média final de todos os blocos avaliados anteriormente.

Quadro 6 - Maturidade para o Design

6. Maturidade para o Design	Média
6.1 Planejamentos para o Design	2,7
6.2 Processos para o Design	2,4
6.3 Recursos para o Design	2,4
6.4 Pessoas para o Design	2,2
6.5 Cultura para o Design	2,8
MÉDIA FINAL – Maturidade para o Design	2,5

Fonte: elaborado pelo autor

Considerando a avaliação de todos os blocos e fazendo a média geral, chegou-se a um índice de 2,5, o que pode ser considerado uma transição entre os níveis 2 e 3, sendo identificados traços que definem a existência de gestão do design como projeto, bem como de gestão do design aplicado como função. De outra forma, pode-se dizer que a gestão do design está entre o nível operacional e o tático. Isso significa que no nível 2, o design é usado de forma limitada, com ênfase na estética, no acabamento ou em algum detalhe gráfico, sem ter a preocupação com a criação de valor. Já no nível 3, relaciona-se com desenvolvimento de produtos e serviços, bem como com a inovação, tendo uma abordagem mais ampla e de processo,

servindo de interface entre especialistas, departamentos e gestão da organização. Esta transição entre os níveis pode representar um desconhecimento sobre as funções do design por parte dos gestores. Há a possibilidade de fazerem uso dos processos metodológicos de desenvolvimento da área sem que entendam o processo de maneira formal.

5 Design Considerações Finais

Este artigo surgiu a partir de uma motivação pessoal do autor em compreender melhor como se dá a comunicação entre as áreas de gestão e o campo projetual, uma vez que possui a percepção de que muitos dos gestores com quem convive tratam o design como área acessória ao departamento de marketing. No entanto, com frequência, valorizam os aspectos de criatividade e inovação nas empresas em que trabalham. Tendo em mente o papel estratégico e inovativo do design, o objetivo deste trabalho foi traçar um panorama entre as relações existentes nos processos de práticas de design nas startups incubadas no Feevale Techpark e os preceitos teóricos sobre Inovação Orientada para Design, contextualizando o referencial teórico e estabelecendo indicadores capazes de apontar o grau de experiência em design da amostra do estudo.

Assim, a partir da pesquisa bibliográfica, percebe-se que há uma infinidade de possibilidades de geração de valor, utilizando a Inovação Orientada pelo Design, inclusive alcançando estes objetivos em uma velocidade muito maior do que a verificada em outras companhias que adotam sistemas de gestão convencionais. O papel da Inovação Orientada pelo Design busca sempre criar novos significados para os produtos, de forma a satisfazer as expectativas dos consumidores. Para que isso se efetive, torna-se imperioso que se disponibilizem os recursos necessários, bem como tenham intérpretes capacitados para serem os agentes chave neste processo. Tudo isto, dentro de um sistema de gestão voltado para a otimização e integração destes fatores.

A pesquisa de campo foi efetivada com as empresas incubadas no Feevale Techpark. Inicialmente se almejava desenvolver a pesquisa com todas as empresas instaladas no parque tecnológico. No entanto, se optou pela limitação às empresas incubadas, em função da dificuldade de contato, por conta do período de pandemia, bem como, pelo fato dessas receberem assessoria especializada, aumentando assim, a probabilidade de existência de práticas de design.

Como resultado final, e vislumbrando o atingimento do objetivo geral deste trabalho, pode-se dizer que os preceitos teóricos relativos à Inovação Orientada pelo Design são facilmente identificados. No entanto, a sua atividade, enquanto, estratégia e cultura organizacional, ainda estão bem distantes. Como prova disto, cabe ressaltar que o resultado final da avaliação foi de que a gestão do design está entre os níveis 2 e 3, ou seja, entre o operacional e o tático. A questão estratégica está evidenciada na motivação dos gestores, quando afirmam nas respostas ao tópico relativo à Cultura para o Design, que existe comprometimento e atitude. Por outro lado, há carências relativas aos recursos disponibilizados, às pessoas que não exercem efetivamente estas funções e aos processos que são incipientes.

Quanto ao desenvolvimento teórico, o autor deste estudo compreende que há uma oportunidade para questionamentos em relação ao viés social da Inovação Orientada pelo Design. A ideia de ressignificação de valor não deveria estar associada somente a um posicionamento de vendas para o mercado de luxo, como boa parte dos casos apresentados na bibliografia levantada sobre o tema. Mudar a vida das pessoas pode ser muito mais profundo do que se divertir com assobios de chaleiras. Muitas das empresas instaladas no Feevale Techpark têm, em sua essência, esta compreensão e poderiam se beneficiar do design

em nível estratégico, implementando uma nova cultura de desenvolvimento de produtos. Talvez, exista na transformação social uma oportunidade de valorização da profissão, uma vez que parece estar associada a atividades operacionais.

As limitações descritas podem ter influenciado os resultados, e consequentemente, as conclusões apresentadas, pois foram obtidos exclusivamente a partir das respostas aos questionários. Seguramente, algumas entrevistas pessoais poderiam trazer esclarecimentos relativos a estes pontos identificados como falta de maturidade para a Inovação Orientada pelo Design. Também, a ampliação da pesquisa para todas as empresas ali instaladas, permitiria uma visão mais abrangente sobre o comportamento de cada segmento. Este pode ser um desdobramento futuro do presente trabalho.

6 Referências

- ABREU, Paulo R. M.; CAMPOS, Newton, M. **O Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil**. Estados Unidos: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016.
- BENDER, Ana Regina. **Inovação Orientada pelo Design: O Caso da Indústria de Confeção de Artigos do Vestuário no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Unisinos, 2010.
- BLANK, S.; DORF, B. **Manual do Empreendedor: O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2014.
- BROWN, Tim. **Design Thinking: Uma Metodologia Poderosa para Decretar o Fim das Velhas Ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- CASENOTE, Igor Escalante. **Design Driven-Innovation no Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos: O Design como Agente de Inovação de Significados**. Porto Alegre: Unisinos, 2011.
- CHESBROUGH, Henry. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- CARVALHO, José Otamar. **Desenvolvimento Regional no Sul da Itália: Aspectos Políticos, Administrativos e Econômicos do País**. 2nd ed. Campina Grande: EDUEPB, 2014.
- CROSS, N. Designerly **Ways of Knowing: Design Discipline vs Design Science**. Politécnico de Milano, Itália, 2000.
- FASCIONI, L. **Tradução do questionário Design Atlas do Design Council**. Disponível em: <http://www.ligiafascioni.com.br/wp-content/uploads/2010/09/quest_DesignAtlaspdf.pdf>. Acesso em 05 de mai. de 2020.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.
- GOMES, F. G. **Conflito social e welfare state: Estado e desenvolvimento social no Brasil**. Revista de Administração Pública, mar./abr. 2006, vol.40.
- OCDE; EUROSTAT. **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação**. 3ª edição. FINEP, 2005.
- KELLEY, Tom. **The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO**. New York: Doubleday, 2001.
- KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da inovação: estratégias para turbinar a criatividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul:** Como Criar Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOOTSTRA, Gert. L. **An analysis of design management practices in Europe.** Design Management Europe. Disponível em: <http://adp.cat/web/wp-content/uploads/DME_Survey09-darrera-versi%C3%B3.pdf>. Acesso em 30 de mai. de 2020.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NIGRO, S. **Invest in Lombardy:** porta de entrada na Itália, ponte entre a Europa e o Mediterrâneo. Disponível em: <[http://www.fiepr.org.br/cinpr/servicoscin/orientacao-para-exportar/uploadAddress/Invest_in_Lombardy_pt\[57033\].pdf](http://www.fiepr.org.br/cinpr/servicoscin/orientacao-para-exportar/uploadAddress/Invest_in_Lombardy_pt[57033].pdf)>. Acesso em 08 de mai. de 2020.

POTTER, N. **What is a Designer: Things, Places, Messages.** London: Hyphen Press, 2002.

SANTOS, Adriane Shibata. **Gestão do Design e Sustentabilidade:** Um modelo de diagnóstico e a indústria da mobilidade urbana. Rio de Janeiro: PUCRJ, 2011.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico:** Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1997.

SUDJIC, Deyan. **A Linguagem da Coisas.** Rio de Janeiro: Intrínseca, 2010.

TIDD, Joseph; BESSANT, John. R.; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VERGANTI, Roberto. **Design-Driven Innovation.** São Paulo: Canal Certo, 2012.

VERGANTI, Roberto. **Inovação pelo Design.** Harvard Business Review, 2007.

VERGANTI, Roberto. **Overcrowded:** Desenvolvendo Produtos com Significado em um Mundo Repleto de Ideias. São Paulo: Canal Certo, 2016.