



**FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI CIMATEC**  
**PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSO**  
**GESTÃO E TECNOLOGIA INDUSTRIAL**

**ÂNGELA XAVIER DE SOUZA NOLASCO**

**ESTUDO MULTI-CASO DE EMPRESAS DE MICRO,  
PEQUENO E MÉDIO PORTE SOB ANÁLISE DO NÍVEL DE  
INSERÇÃO DO DESIGN**

Salvador

2012

**ÂNGELA XAVIER DE SOUZA NOLASCO**

**ESTUDO MULTI-CASO DE EMPRESAS DE MICRO,  
PEQUENO E MÉDIO PORTE SOB ANÁLISE DO NÍVEL DE  
INSERÇÃO DO DESIGN**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Faculdade Tecnologia SENAI CIMATEC como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial

Orientador: Prof.Dr. Renelson Ribeiro  
Sampaio

Salvador

2012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC

N786e

Nolasco, Ângela Xavier de Souza

Estudo multi-caso de empresas de micro, pequeno e médio porte sob análise do nível de inserção do design / Ângela Xavier de Souza Nolasco - 2012.

92f. : il.

Orientador: Prof. Renelson Ribeiro Sampaio

Dissertação (Mestrado em Gestão Tecnológica- GETEC) – Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Tecnologia Senai - CIMATEC, Salvador, 2012.

1. Gestão de design. 2. Inovação - Design. 3. MPME's. I. Faculdade de Tecnologia Senai-CIMATEC. II. Sampaio, Renelson Ribeiro. III. Título.

CDD: 658.4062

## Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC

### Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Industrial

A Banca Examinadora, constituída pelos professores abaixo listados, aprova a Defesa de Mestrado, intitulada "Estudo Multi-caso de Empresas de Micro, Pequeno e Médio Porte sob Análise do Nível de Inserção do Design", apresentada no dia 24 setembro de 2012, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial.

Orientador:

  
**Prof. Dr. Renelson Ribeiro Sampaio**  
SENAI CIMATEC

Membro Interno:

  
**Prof. Dr. Sérgio Ricardo Goes Oliveira**  
SENAI CIMATEC

Membro Externo:

  
**Profª. Drª. Ana Beatriz Simon Factum**  
UNEB

*Dedico este trabalho aos meus pais, Teresinha e Henrique,  
à Marizete, Linete, Eronildes, Suely, André e Prof. Elias.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus.

Agradeço aos empresários que se dispuseram a colaborar com a pesquisa. Ao SENAI por oportunizar meu crescimento profissional. Aos professores do GETEC – Gestão e Tecnologia Industrial por nos proporcionar o desenvolvimento de conhecimento multidisciplinar ampliando nossa visão acadêmica. Ao meu orientador, Prof. Dr. Renelson Sampaio, pela paciência e apoio em maturação de ideias e construção do conhecimento. Aos meus colegas participantes da Oficina do Saber, grupo de pesquisa sabiamente conduzido pelo meu orientador. À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lynn Alves pelo apoio de sempre. Ao amigo, Prof. Dr. Eniel Espírito Santo com oportunidades de diálogos enriquecedores. Aos membros da banca, o Prof. Dr. Sérgio Ricardo Goes de Oliveira e a minha eterna professora, a Dra. Ana Beatriz Simon Factum.

Agradeço a um dos meus primeiros professores, o Prof. Elias Oliveira Santos, que me apresentou ao caminho do conhecimento e, quando criança, me fez apaixonar-me por esta estrada.

Aos meus colegas do mestrado, Diego Lemos, Maria Luiza Oliveira, Mateus Rocha e Vivian Alves, obrigada pela parceria, apoio e amizades construídas. Agradeço as amigas Luciana Oda e Denise Westin com as quais tive oportunidade de trabalhar e que colaboraram com informações relevantes para minha dissertação.

Agradeço a André Bacelar, pelo apoio amoroso, incentivo de sempre e paciência nas minhas ausências. Ainda agradeço a Suely Brito Silva e Antônio Nascimento pelo porto seguro que sempre que busquei e fui gratamente acolhida e orientada. Agradeço aos meus pais Teresinha Xavier e Henrique Martins Nolasco pelo incentivo e apoio de sempre. Às minhas tias Marizete, Linete e Eronildes, pelos braços fortes, palavras de apoio e incentivos desde meus primeiros passos na vida.

## RESUMO

É extensa a literatura e pesquisas científicas acerca do Design como um dos elementos contribuintes para o aumento da competitividade das empresas de diversos portes. O foco deste estudo reside no interesse de analisar o nível de inserção do Design nas Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPME's, de forma que estas poderão levar à adoção do design de forma sistemática para a agregação de valor e diferenciação. Os diferentes entendimentos do que é Design e de seus benefícios tem levado às MPME's a contratá-lo de forma pontual pensando apenas em seus aspectos estéticos. Consequentemente, perde-se a oportunidade de explorarem, de forma sistematizada e planejada, o seu potencial enquanto indutor de capacidade de inovação na empresa. Foi realizada pesquisa de cunho social que tem sua abordagem metodológica qualitativa de base exploratória. Para tal foram realizadas entrevistas através de questionários semiestruturados, fundamentado na atual forma de identificação do nível de inserção do design nas empresas (Escada do Design da Swedish Industrial Design Foundation - S.V.I.D.) e nas Práticas e Princípios Inovadores. A pesquisa abrangeu os níveis de inserção de design nas MPME's através de entrevista com seus diretores, gerentes e/ou proprietários identificando o nível de entendimento de design e identificando os quatro princípios e práticas da Inovação e gestão empreendedora em suas empresas. As entrevistas permitiram maior familiaridade com o problema com foco em torná-lo mais explícito. Através da análise dos resultados com base na pesquisa bibliográfica foi possível identificar o nível de inserção do design que pode levar as MPME's a adotarem o design de forma sistemática e planejada. A partir da escada do design da SVID, que apresenta quatro degraus de maturidade do design na empresa, o presente estudo propõe a agregação, a partir do quarto degrau, das Práticas e Princípios de Drucker de 1986 como identificador da capacidade de inovação da empresa, bem como a adoção de mais dois degraus com base no sugerido por Viladas (2008) e nos atuais estudos de Gestão de Design e de Design Estratégico, a Inovação dirigida pelo Design.

Palavras-chave: Gestão de Design. Escada do Design. Inovação. Inovação dirigida pelo Design. Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPME's.

## **ABSTRACT**

It is very large the literature and scientific research about design as one of the elements that have contributed to the increase of the competition among companies of different sizes. The focus of this study is on the interest of analyzing the level of going deep of the design into Micro, Small and Medium Enterprises – MSME's, in such a way that those companies could adopt the design in a systematic way, in order to aggregate value and innovation to its products. The different understandings of that design is, and its benefits, have led the MSME's to adopt it only concerned with aesthetic look. Because of this understanding, many companies miss the opportunity to explore design in a better and planned way, in other words, they miss its power of improving the capacity of innovation. The research was conducted of social which has its methodological approach of qualitative exploratory basis. For this doing research they performed interviews with questions semi-structured, based on the current way of identifying the level of going deep of the design in the companies (The Design Ladder from Swedish Industrial Design Foundation - S.V.I.D.), and in Innovative Practices and Principles. The research covered the levels of going deep of the design in the Micro, Small and Medium Enterprises through interviews with its directors, managers and/or owners, checking the level of their understanding of what design is, and identifying the four Principles and Practices of Innovation and Managing of their companies. The interviews allowed a closer approach to the problem in such a way, that people could notice clearly. With the analysis of the data, based on bibliographic research, it was possible to identify the level of the going deep of the design that can led Micro, Small and Medium Enterprises to adopt design on a planned way. Using The Design Ladder from S.V.I.D. that defines four steps of maturity of the design in a company, the present study proposes the aggregation of the Practices and Principles by Drucker, from 1986, starting from the fourth step, as an identifier of the capacity of innovation of the company, as well as the adoption of two more steps based on the Villadas (2008) suggested, and in current studies of Design Management and Strategy Design, Innovation Driven by Design.

**Keywords:** Design Management, Design Ladder, Design driven Innovation, Micro, Small and Medium Enterprises – MSME's.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das empresas segundo BNDES .....	17
Quadro 2 – Principais Focos das Políticas para Promoção do Design .....	22
Quadro 3 - PBD 2002 - Diretrizes Estratégicas e Linhas de Ação 2012.....	24
Quadro 4 – Síntese da metodologia da pesquisa adotada no trabalho .....	52
Quadro 5 – Quadro resumo Partes I. ....	57
Quadro 6 – Quadro comparativo design nas empresas x escada do design.....	58
Quadro 7 – Quadro resumo Partes I e II .....	59
Quadro 8 –Quantas vezes investiram em design.....	60
Quadro 9 – Quantidade de produtos lançados por ano pela empresa. ....	60
Quadro 10 –Percentual de faturamento atribuído ao produto/serviço/processo novo ou significativamente melhorado .....	61
Quadro 11 –Empresário realiza uma avaliação de seus produtos, processos, tecnologias, mercado, canal de distribuição e atividade administrativa. ....	62
Quadro 12 –Quando são percebidas oportunidades de inovação costuma dedicar recursos para investigar/explorar esta oportunidade.....	62
Quadro 13 –Assuntos são abordados nas reuniões operacionais.....	63
Quadro 14 –A empresa possui departamento ou grupo específico para gestão de produtos, processos ou tecnologias inovadoras.....	64
Quadro 15 –Recursos destinados à inovação na empresa .....	64
Quadro 16 –Critérios para avaliar os projetos de inovação da sua empresa.....	65
Quadro 17 –Hábito de disseminar os resultados do processo de inovação por toda empresa..	66
Quadro 18 –De que forma surgem ideias de melhoria (inovação) para a empresa.....	66
Quadro 19 – Quadro resumo Partes I, II e III .....	67

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de atuação dos Laboratórios .....	26
Figura 2 – Três níveis de atuação do design nas organizações.....	35
Figura 3 – Papel dos profissionais de design na organização.....	35
Figura 4 – Escada do Design da <i>Swedish Industrial Design Foundation– SVID</i> .....	36
Figura 5 – Proposição para o quinto e o sexto degrau da escada do design .....	43
Figura 6 – Quatro área Principais proposta por Drucker (1986) .....	45
Figura 7 – Relação entre Práticas e Princípios da Gestão Inovadora Empreendedora e a Escada do Design. ....	49
Figura 8 – Síntese gráfica da análise e resultado das pesquisas.....	69

## LISTAS DE SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABRE	Associação Brasileira de Embalagem
ADG	Associação dos Designers Gráficos
AEnD-BR	Associação de Ensino de Design do Brasil
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CETEC	Centro Tecnológico de Minas Gerais
CNI	Confederação Nacional da Indústria
DMI	<i>Design Management Institute</i>
ENDI	Encontro Nacional de Desenhistas Industriais
ESDI	Escola Superior de Desenho Industrial
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDS	Instituto Design Social
<i>ICSID</i>	<i>International Council of Societies of Industrial Design</i>
INT	Instituto Nacional de Tecnologia
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
LBDI	Laboratório Brasileiro de Desenho Industrial
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPME's	Micro, Pequenas e Médias Empresas
NDI	Núcleo de Desenho Industrial
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PBDCT	Plano Brasileiro de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PBD	Programa Brasileiro do Design
PDP	Programa de Desenvolvimento Produtivo
PEIEx	Projeto de Extensão Industrial Exportadora
PITCE	Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior
PL	Projeto de Lei
PME's	Pequenas e Médias Empresas
PROGEX	Apoio Tecnológico à Exportação

P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SEBRAETEC	Serviços em Inovação e Tecnologia para MPE's
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIBRATEC	Sistema Brasileiro de Tecnologia
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte
<i>SVID</i>	<i>Swedish Industrial Design Foundation</i>
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFSC	Universidade Federal do Estado de Santa Catarina
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 DEFINIÇÕES DO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVO GERAL .....	14
<b>1.2.1. Objetivos específicos</b> .....	14
1.3 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA .....	15
1.4 ESCOPO .....	16
1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	18
<b>2 DESIGN E INOVAÇÃO</b> .....	19
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	19
2.2 DESIGN E COMPETITIVIDADE .....	21
2.3 INOVAÇÃO EM UM CONTEXTO HISTÓRICO E ROTINAS INOVADORAS .....	29
2.4 DESIGN E GESTÃO: O DESIGN NA GESTÃO DA EMPRESA .....	33
2.5 INOVAÇÃO DIRIGIDA PELO DESIGN .....	39
2.6 PRÁTICAS E PRINCÍPIOS INOVADORES .....	43
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA</b> .....	50
3.1 ESPAÇO EMPÍRICO E SELEÇÃO DOS SUJEITOS .....	52
<b>4 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	54
4.1 ANÁLISE DE DADOS .....	55
<b>4.1.1 Caracterização das empresas</b> .....	55
<b>4.1.2 Análise e discussão dos resultados</b> .....	58
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	70
5.1 CONCLUSÕES .....	70
5.2 ATIVIDADES FUTURAS DE PESQUISA .....	72
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	73
<b>APÊNDICE</b> .....	81
APÊNDICE A – ENTREVISTA / QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO .....	81
<b>ANEXOS</b> .....	86
ANEXO A – HISTÓRICO DAS AÇÕES DO PROGRAMA BRASILEIRO DO DESIGN .....	86
ANEXO B – FORMULÁRIO ESCADA DO DESIGN DO SITE DESIGN BRASIL .....	89

## 1 INTRODUÇÃO

O Design é um dos elementos contribuintes para o aumento da competitividade das empresas de diversos portes Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPME´s e estas costumam usar o design de forma pontual e não sistemática.

A Era da Informação e da Inovação Tecnológica, aliada ao mercado competitivo, obriga as empresas a buscarem inovação constante nos seus processos de gestão para manterem sua competitividade nos setores em que atuam e superarem a gama de concorrentes novos que emergem continuamente e que se adaptam a este novo cenário (MOURA *et al*, 2008).

Diante deste cenário, diversos países utilizam políticas industriais nas quais a inovação tecnológica é instrumento de crescimento em seus mercados interno e externos em busca da diferenciação de produtos e serviços, gerando a agregação de valor (FERREIRA, 2006).

O movimento de apoio ao design em vários países iniciou ao final da década de 1940 com o intuito de fortalecer as Micro, Pequenas e Médias Empresas - MPME´s geradoras de empregos, distribuição de rendas e melhorias na qualidade de vida (FERREIRA, 2006).

Segundo Dias Filho (2004), os pontos que distorcem a forma de utilização do design nas empresas<sup>1</sup> MPME´s, impedindo o uso do Design como instrumentos estratégicos são; a) a confusão quanto à diferença entre design e designer; b) o design é visto como despesa ao invés de investimento; c) a maioria das empresas não possui um planejamento estratégico; d) crê-se que o design é um atributo do produto e não um processo sistemático.

Assim, diante da baixa adesão ao design e da importância da MPME´s para a economia do Estado da Bahia, analisou-se o nível de inserção do design sob a ótica da Escada do Design e das Práticas e Princípios Inovadores, de forma a identificar a correlação entre o design e inovação empreendedora para a adoção deste de forma sistemática; condição necessária para que o design cumpra seu papel na diferenciação e agregação de valor sendo um indutor de inovação nas empresas.

---

<sup>1</sup>A amostragem do estudo de Dias Filho (2004) é a micro e pequena empresa do setor moveleiro da região metropolitana de Salvador, Bahia.

## 1.1 DEFINIÇÕES DO PROBLEMA

As primeiras políticas públicas de incentivo ao design, no Brasil, surgiram em 1962 com a criação da Escola Superior de Desenho Industrial – ESDI e no final dos anos 70 de um convênio entre o Governo do Estado de São Paulo e a Federação das Indústrias para a criação de um Núcleo de Desenho Industrial – NDI (CENTRO DE DESIGN PARANÁ, 2006). Em 1995, o Governo Federal criou o Programa Brasileiro do Design – PBD e esta foi a primeira ação em nível nacional de política pública com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas através do design.

Entretanto, a inserção do design nas micro e pequenas empresas é baixo (SEBRAE/NA, 2004), pois há a evidência que as empresas conhecem o design, mas desconhecem seu efetivo papel. Vários pesquisadores têm se dedicado a este tema, a exemplo de Mozota (2003), Raulik (2003), Ferreira (2006), Oda (2010) e Wolff (2010).

Afinal, qual o nível de inserção do design nas MPME's que reflete a consciência do empresário a respeito do design como instrumento de inovação e diferenciação?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Avaliar o nível de inserção da cultura do Design nas Micros, Pequenas e Médias Empresas – MPME's e correlacionar às suas rotinas inovadoras que poderão levar à adoção do design de forma sistemática.

### 1.2.1. Objetivos específicos

- Classificar a inserção de Design por empresa analisada segundo a Escada do Design;
- Identificar a visão dos empresários acerca do design;
- Analisar o *status* das Práticas e Princípios inovadores por empresa;

- Estudar a importância da inovação dirigida pelo design para as empresas de Micro, Pequeno e Médio porte.

### 1.3 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

A inserção do design nas empresas é discussão importante na política nacional que refletiu na criação do Programa Brasileiro do Design - PBD em 1995 e nas atuais ações de design deste programa. Nestes dezessete anos de atuação do PBD, o uso do design como ferramenta de inovação e estratégica está se estabelecendo. A primeira escola de Design do Brasil foi criada em 1962 e após 50 anos o Design ainda não é reconhecido em seu potencial estratégico. Segundo a “Pesquisa sobre Design nas Micro e Pequenas Empresas” do SEBRAE/NA (2004, p.8) a análise “[...] indica que embora a maioria das empresas tenha uma clareza do conceito de design mais de um terço delas possui um referencial inadequado para o conceito”.

Segundo o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010-2011 (SEBRAE, 2011, p. 21): “Em 2010, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos formais privados não-agrícolas no país e quase 40% da massa de salários”. Resultado de uma década de 2000 a 2010 na qual houve a criação de 6,1 milhões de empregos com carteira assinada neste período. Assim, este bom desempenho das MPE’s na década confirmou a sua importância para a economia.

Na Pesquisa sobre Design nas Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE/NA (2004) foi constatado que 59,3% (mais da metade) não utilizavam projetos de design na criação de seus produtos, mesmo quando demonstravam entender a funcionalidade do design na empresa. São as pequenas empresas as que mais utilizam design na criação de seus produtos sendo esta a oportunidade de construir uma adoção sistemática e não pontual para o design como indutor de inovação na empresa.

“Normalmente é a direção da empresa quem costuma decidir pela necessidade de desenvolver novos projetos de criação na área de design [...]”



(SEBRAE/NA, 2004, p. 12) dentro das empresas que investem em Design e que mantêm uma equipe própria ou terceirizam este serviço com esta finalidade.

A estrutura das micro, pequenas e médias empresas tende a ser linear, pois todos estão sob única linha de subordinação com a centralização das decisões, e é caracterizada pela comunicação que ocorre em fluxo descendente. O poder de decisão está centrado no empresário/proprietário das MPME's dissonante com a realidade da grande empresa que possui estrutura organizacional melhor desenhada com a presença de outros modelos que atendem aos seus objetivos estratégicos mais complexos.

Neste contexto, propõe-se compreender o binômio “design&inovação empreendedora” na empresa através da análise do nível de inserção do design como contributo para agregação de valor e diferencial competitivo para as MPME's pela adoção do design de forma sistemática como indutor de inovação nas empresas.

## 1.4 ESCOPO

Pesquisas de diversos autores como Dias Filho (2004), Oda (2010), Wolff (2010) e instituições, como CNI (1996) e SEBRAE/NA (2004), apontam a baixa adesão das micro, pequenas e médias empresas ao design. É sabido que as grandes empresas entendem o valor estratégico do design e muitas delas possuem equipe multidisciplinar em suas estruturas utilizando o design de forma estratégica.

A partir desta realidade foi delimitada a pesquisa estabelecendo o porte da empresa pesquisada que se enquadra nesta realidade: MPME's no Estado da Bahia atendidas pelos serviços de desenvolvimento de Identidade Visual e sistema de embalagens do Núcleo Design Gráfico e Embalagem do SENAI Bahia no período de 2006 a 2012 utilizando-se como base teórica adotada hoje, a Escada do Design (*Design Ladder*), desenvolvida pelo *Swedish Industrial Design Foundation – SVID* e Práticas e Princípios da Inovação e Espírito Empreendedor de Drucker.

Quanto ao porte, foi adotada a classificação utilizada pelo BNDES, definida nas circulares nº 11/2010 e 34/2011. Esta classificação abrange da micro até a

grande empresa e aplicável para diversos setores independente da quantidade de funcionários (Quadro 1).

**Quadro 1 - Classificação das empresas segundo BNDES**

Tipo de Classificação	Porte da empresa				
	Micro	Pequena	Média	Média-grande	Grande
Faturamento Bruto Anual (BNDES)	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2012).

As empresas do universo deste estudo de caso foram subsidiadas por um dos programas de apoio ao desenvolvimento tecnológico:

- a. Apoio Tecnológico à Exportação – PROGEX;
- b. Projeto ABRE/SEBRAE da Associação Brasileira de Embalagem - ABRE e Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE (Design de Embalagem para Micro e Pequenas Empresas);
- c. Apoio de programas setoriais do SEBRAE;
- d. SEBRAETEC (Serviços em Inovação e Tecnologia); e
- e. SIBRATEC (Sistema Brasileiro de Tecnologia).

No período de 2006 a 2012 foram atendidas 22 empresa dos setores de moda, alimentos e outros, em consultorias de desenvolvimento de Identidade visual e sistemas de embalagens em papel cartão e corrugado. Deste universo de 22 empresas, algumas não estão em operação ou não foi conseguido contato, sendo entrevistados 09 empresários.

A seleção de 4 empresas foi dada pelos critérios e características que pudessem ser analisadas segundo a Escada do Design e segundo as Práticas e Princípios de gestão inovadora empreendedora.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma visão geral da pesquisa introduzindo o tema de estudo, contextualizando-o para apresentar o problema e os objetivos desta pesquisa. No segundo capítulo, apresenta-se a pesquisa bibliográfica acerca do design e inovação dirigida pelo design subdividida em: a) Considerações iniciais; b) Design e competitividade; c) Inovação em um contexto histórico e rotinas inovadoras; d) Design e gestão: o design na gestão da empresa; e) Inovação dirigida pelo design; e f) Práticas e Princípios inovadores. No terceiro capítulo, são apresentados os métodos e técnicas de pesquisa, sua abordagem metodológica, instrumento de investigação, espaço empírico e sujeitos. No quarto capítulo, são expostos os resultados encontrados na pesquisa de campo, sendo apresentadas as análises e resultados da pesquisa. No quinto capítulo são apresentadas as conclusões deste trabalho baseadas nas informações obtidas pela pesquisa, conclusão da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros. Ao final, Referências, Apêndices e Anexos.

## 2 DESIGN E INOVAÇÃO

Neste capítulo são apresentadas considerações iniciais a respeito do design no Brasil, seu papel na competitividade das empresas e iniciativas do Governo Federal em prol do Design, além de abordar o design e a gestão correlacionando-o a uma gestão empreendedora inovadora.

### 2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Há um mau entendimento quanto ao nome Design. Nome de origem da língua inglesa que foi adotado pelo Brasil para designar uma profissão após ter utilizado o nome Desenho industrial, que até hoje coexistem.

No livro “Design no Brasil, Origens e Instalações”, Niemeyer (2000) apresentou o panorama da instalação do Design no Brasil através de um apanhado histórico utilizando-se de entrevistas e acesso ao acervo da Escola Superior de Desenho Industrial – ESDI<sup>2</sup>.

Assim, Niemeyer relata que apesar de todos os esforços na época, inclusive do secretário de educação e cultura do Estado da Guanabara, Carlos Flexa Ribeiro, que redigiu carta para o Governador, Carlos Lacerda, cujo conteúdo relatava os prováveis problemas que surgiriam se fosse escolhido o nome Desenho Industrial para a profissão, não houve alteração e Desenho Industrial foi aprovado. Um dos argumentos era que confusões entre design e *drawing*, e desenho técnico e desenho de máquinas ainda não eram entendidas pela população, além disso, o projeto não contemplava outras dimensões do *Design* e de sua importância (NIEMEYER, 2000).

Em julho de 1988, a plenária final do V Encontro Nacional de Desenhista Industriais [ENDI], [...] decidiu pela aprovação da proposta de alteração do **nome da profissão para designer**<sup>3</sup>, como termo genérico. Cada uma das diversas áreas de atuação que vem se multiplicando, seria especificada por um complemento: design gráfico, design de produto, design têxtil, design de moda [...]. Estas denominações, [...] foram adotadas pelas associações de categorias: Associação de Ensino de Design do Brasil

<sup>2</sup>Primeira escola de Desenho Industrial do Brasil.

<sup>3</sup>Não confundir a profissão Design pelo profissional Designer. Niemeyer (2000, p. 28) em seu livro explica e ratifica a diferença apesar de no trecho em destaque atribuir: “(...) alteração do nome da profissão para designer (...)” e no restante do parágrafo atribuir Design para profissão e Designer para o profissional.

[AEnD-BR], Associação dos Designers Gráficos [ADG] (NIEMEYER, 2000, p. 28, grifo nosso).

Adotando o nome Design para a profissão e designer para o profissional, os designers ainda trabalham pela a regulamentação da profissão no Brasil. A última tentativa para regulamentação foi em 30/05/11 pelo Deputado José Luiz De França Penna do PV/SP através do Projeto de Lei - PL 1391/2011 (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2011). As primeiras tentativas iniciaram na década de 1980, com o PL N°. 2946/80 do Dep. Athiê Coury do PTB/RJ, em 1980; com PL N°. 1055/83 do Dep. Celso Pesanha, em 1983; com PL N°. 03515/89 do Dep. Murilo Ferreira Lima do PMDB/PE, em 1989; com PL N°. 6647/02 do Dep. José Carlos Coutinho do PFL/RJ, em 2002; e com PL N°. 2621/2003 do Dep. Eduardo Paes do PSDB/RJ, em 2003 (ADEGRAF, 2011).

Ao nível mundial, a definição do *International Council of Societies of Industrial Design - ICSID* (2011) é amplamente aceita e busca definir uma atividade, uma área de conhecimento ampla, multidisciplinar, que evolui ao logo do tempo a fim de atender às demandas complexas do tempo atual.

Design é uma atividade criativa cuja finalidade é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas, compreendendo todo seu ciclo de vida. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial para o intercâmbio econômico e cultural (*INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN*, 2011, tradução nossa)

Para Magalhães (1997, p.17) os designers são “aqueles profissionais que produzem o design, que definem o seu significado”.

É senso comum atribuir o caráter estético ao Design como se fossem sinônimos, pois os produtos são ofertados em diversas mídias destacando-se este atributo. Esta realidade vem a confundir o público em geral, assim como prováveis contratantes de um projeto de design gráfico, produto ou serviço. O Design é confundido como algo caro, porque os produtos apresentados com este atributo são bens de consumo de alto valor agregado (MOZOTA, 2003).

Segundo Mozota (2003), uma frequente confusão ocorre como termo design é que este é utilizado tanto para uma atividade (o processo de Design), quanto para um resultado deste processo (projeto ou forma).

A sua delimitação da definição do design é complexa, pois o mesmo abrange segundo Wolff (2010, p.28) “o processo de design, a competência do designer e a

estratégia que rege o uso do design”, assim processo do design cabe as relações entre equipes e a inserção nas empresas; à competência do designer cabem os conhecimentos, habilidades e atitudes do fazer design; e relativo à estratégia, é o design como estratégia nos diversos níveis da empresa.

## 2.2 DESIGN E COMPETITIVIDADE

O declínio da indústria nos anos 70, o surgimento de novo modelo econômico baseado na tecnologia da Inovação e comunicação e o aumento da “globalização”, com crescente transação comercial, gerou ambiente de alta competitividade.

Uma das formas a responder a este cenário é através da diferenciação, agregação de valor e melhoria da qualidade tanto em produtos, quanto em serviço.

O Design é uma das áreas de conhecimento que contribui para competitividade das empresas, através de respostas mais rápidas perante um cenário de crescente processo de competição em diversos níveis (da empresa aos países), necessidades de inovação em suas modalidades (produtos e serviços), maior preocupação com ciclo de vida de produtos e substituição de sistema de produção de massa por sistemas flexíveis, “os quais privilegiam as economias de escopo e o atendimento de hábitos de consumo diversificados e personalizados” (LASTRES; PIMENTEL, 2001, p.5). Os bens de consumo que refletem a cultura e gostos específicos são refletidos muitas vezes em customização de produtos.

[i] estarmos atualmente vivenciando uma época denominada por alguns autores como “Era da Inovação Permanente”; e de [ii] ser o design uma atividade considerada como crucial no processo de inovação. No caso das inovações incrementais, a aplicação do design se faz mais óbvia, ao contribuir para a otimização, aprimoramento e aumento da qualidade e do valor dos bens e serviços produzidos (LASTRES; PIMENTEL, 2001, p.5).

Para Lastre e Pimentel (2001) o design é visto apenas no aspecto estético, mas que esta visão, apesar de ainda existir hoje, está se modificando e ampliando para uma posição competitiva através de seu caráter inovador que beneficia produtos e usuários de bens de consumo e de serviços envolvendo ações multidisciplinares atendo-se a vários campos do conhecimento e que por esta características envolvem muitos profissionais de diversas áreas, é o design em seu caráter estratégico.

Assim, diversos países têm investido em políticas industriais que tem a inovação tecnológica como caminho para o crescimento do mercado interno e estabelecimento e ampliação do mercado externo através da diferenciação de produtos e promoção da imagem do país. “Paralelo a essas políticas alguns países utilizam políticas de design objetivando a sua inserção em processos produtivos como inovação tecnológica [...]” (FERREIRA, 2006, p. 15)

Como exemplos de investimento da iniciativa governamental no design têm-se países como Canadá, Colômbia, EUA e México, Coreia, Japão, Malásia e Taiwan (Formosa), Alemanha, Áustria, Dinamarca, Espanha, França, Holanda, Itália, Noruega, Portugal, Reino Unido e Austrália. Estes reconhecem o valor do design no desenvolvimento integrado e difundido no território como uma forma de fortalecer suas micro, pequenas e médias empresas que refletirá na geração de empregos, melhoria da qualidade de vida com a distribuição de renda. Para isso, foram planejadas e executadas ações de assessoramento e suporte ao design para estas empresas e ações de formação e capacitação de mão de obra qualificada através do “apoio ao desenvolvimento das escolas de design, fomento à pesquisa em design e ampliação da interação escola&empresa” (FERREIRA, 2006, p. 22). Em âmbito internacional estes países têm investido em cinco principais focos na política para promoção do design conforme no Quadro 2 (LASTRES; PIMENTEL, 2001).

**Quadro 2 – Principais Focos das Políticas para Promoção do Design**

<b>Principais Focos</b>	
Conscientização	a. sistemas de premiação, estratégia utilizada por todos os países analisados. São premiações pautadas na valorização de elementos como criatividade, inovatividade, qualidade, agregação de valor, diminuição de custos e estética contida nos bens e serviços;
	b. criação de datas nacionais do design;
	c. outros eventos, como programas de demonstração com a apresentação de casos de sucesso de desenvolvimento de design.
Formação e treinamento de recursos humanos	a. formação nos vários níveis de escolaridade;
	b. o treinamento de recursos humanos das empresas.
Fomento a atividades de desenvolvimento do design	a. apoio direto a rede de instituições de design.
Cooperação regional	a. promover a introdução do design nas pequenas e médias empresas, através de projetos de aconselhamento e consultoria prática, seminários, etc.;
	b. fomentar projetos cooperativos;
	c. encorajar o desenvolvimento de recursos humanos com talento;
	d. conscientizar as sociedades locais, através da realização de mostras e palestras.
Cooperação internacional	a. promover inovações e transferência tecnológica para pequenas e médias empresas, através do apoio à realização de parcerias.

Fonte: Baseado em Lastres e Pimentel (2001).

Diante do movimento internacional, após várias iniciativas desde 1960, o Programa Brasileiro do Design – PBD foi criado pelo Decreto de 09 de novembro de 1995 com o objetivo de promover o design nos setores produtivos brasileiro. Este foi o primeiro programa de âmbito nacional em prol do design.

O PBD resultou da aglutinação e articulação de subprogramas de abrangência geral e específica, promovendo uma orientação estratégica única e caráter descentralizado, busca motivar os empresários e engajá-los no alvo principal, que é inserir o binômio design e inovação no sistema produtivo (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR, 2011).

Para a criação do PBD foram disponibilizados recursos dos agentes econômicos e de organismos e programas governamentais como: o Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES, a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico– CNPq, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, dentre outros (CNI, 1996). O PBD possuía um Comitê Executivo com cinco subprogramas: “1. Conscientização, promoção e difusão; 2. Informação, Normatização e Proteção Legal; 3. Capacitação de Recursos Humanos; 4. Integração e Fortalecimento da infraestrutura do Design; 5. Articulação e Fomento” (CENTRO DE DESIGN DO PARANÁ, 2006, p. 5).

Vale observar que os principais focos internacionais (Quadro 2) para a promoção do design refletem na atual política de design do Brasil, baseados em três linhas de ações principais: “suporte, promoção e educação” (RAULIK, 2006; MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2007). No “suporte” o objetivo é suprir as deficiências das empresas com recursos humanos e/ou financeiros para integrar design às atividades das empresas, sendo nesta linha onde se encontram os programas de apoio ao design. Na “promoção” busca-se elevar os interesses das empresas por design, promover a imagem através de feiras, exposições, premiações. Na linha “educação” o objetivo é efetivamente aproximar as escolas das indústrias, fomentando a inserção das disciplinas de cada uma das áreas a fim de conhecer as práticas e processos de cada um.

Desde a sua criação, o PBD tem desenvolvido ações de sensibilização dos empresários para o uso do design com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas, objetivo este que se apresenta em sua Missão:



Induzir a modernidade industrial e tecnológica por meio do Design, visando a contribuir para o incremento da qualidade e da competitividade dos bens e serviços produzidos no Brasil e sua popularização (PROGRAMA BRASILEIRO DO DESIGN, 2002, p.5; PROGRAMA BRASILEIRO DO DESIGN, 2007, p. 4).

Em 2002 foi realizado encontro estratégico para alinhamento do Programa com a apresentação dos resultados até aquele ano, e estabelecimento de sua visão de futuro para 2012. Este encontro contou com a participação de diversas instituições ligadas aos Setores Produtivos, Ministérios, Associações, Universidades, Programas regionais de Design, dentre outros. Deste encontro, resultaram as Diretrizes Estratégicas e Linhas de Ação que foram estabelecidas pelo PBD conforme transcrito no Quadro 3:

**Quadro 3 - PBD 2002 - Diretrizes Estratégicas e Linhas de Ação 2012.**

<b>Diretrizes Estratégicas</b>	<b>Linhas de Ações</b>
1. Articular e operar uma rede nacional de “design”;	1.Linhas de ação para conscientização, promoção e difusão;
2. Identificar e contribuir para a criação de novas fontes de recursos;	2.Linhas de ação para informação, normatização e proteção legal;
3. Fortalecer a presença do “design” nas políticas de governo;	3.Linhas de ação para capacitação e recursos humanos;
4. Apoiar e incentivar a melhoria da capacitação profissional em “design” e sua inserção no mercado;	4.Linhas de ação para integração e fortalecimento da infraestrutura para o “design”;
5. Promover o comprometimento dos parceiros considerando seu perfil institucional;	5. Linhas de ação para articulação e fomento
6. Incentivar, disseminar e valorizar o “design” nacional no Brasil e no exterior;	
7. Sensibilizar o empresariado para maior utilização do “design” como estratégia de competitividade;	
8. Disseminar o princípio do “design” como parte integrante do processo de proteção ambiental.	

Fonte: Baseado no relatório Caminhos do Design Brasileiro do PBD (2002)

Após quatro anos, foi realizada Reunião de Avaliação Estratégica do PBD pelo MDIC e pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI com a participação de órgãos e entidades governamentais, instituições tecnológicas, de fomento, entidades empresariais, comunidade acadêmica e de profissionais que resultou na Orientação Estratégica do PBD para 2007-2012 (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2007).

Na avaliação dos dez primeiros anos de atividades do PBD (1995-2006) segundo este grupo, foram alcançados seus objetivos, pois o tema design esteve em primeiro plano nas revistas de grande circulação nacional, houve aumento das escolas de design pelo país, surgiram novos prêmios e concursos. Reconheceu-se

que muito deste resultado ocorreu de forma desarticulada entre os setores públicos e privados e distantes de superar o desafio de inserir inovação pelo design nos setores produtivos (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2007).

Para os cinco anos propostos (2007-2012) para o PBD planejou-se reforçar as ações de promoção e alavancar ações de educação e suporte ao design pautado pela Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – PITCE, cujo foco é promover o aumento da eficiência da estrutura produtiva, o aumento da capacidade de inovação das empresas brasileiras e crescimento das exportações (MDIC, 2007).

Assim as ações do PBD para 2007-2012 deveriam seguir as Linhas de Promoção, Educação e Suporte, balizadas em suas diretrizes: 1. Ampliar o número de empresas que incorporam em sua estratégia de negócios o design e inovação; 2. Trabalhar em rede; e 3. Incorporar os conhecimentos das instituições acadêmicas.

Não foi identificada uma avaliação de 2007 a 2012 do PBD, e o que se pode inferir pelo apresentado no site Design Brasil (2012) é que há uma série de ações sintonizadas com o planejamento estratégico traçado para este período (Anexo A) com foco claro em “promoção”. Também, não foi identificada, atualmente em qual política industrial o PBD está pautado, pois a PITCE, criada em 2003 vigorou até 2007 quando foi realizada esta avaliação estratégica pelo MDIC e ABDI e traçados planos 2007-2012. Posteriormente a PITCE foi sucedida pelo Programa de Desenvolvimento Produtivo – PDP que vigorou de 2008 a 2010, quando foi substituída pelo Brasil Maior em 2011, a política industrial atual.

Anterior a esta ação de nível nacional, houve um movimento de grande representação em prol do Design em Santa Catarina, quando foi criado o Laboratório Associado de Desenvolvimento de Produto/Desenho Industrial de Santa Catarina em 1984 através de protocolo de Cooperação firmado pelo CNPq, FINEP, Universidade Federal do Estado de Santa Catarina – UFSC e o Governo do Estado de Santa Catarina. Mais tarde, em 1988, seu nome foi alterado para Laboratório Brasileiro de Desenho Industrial – LBDI. Foi implantado através de plano de ação do III PBDCT (Plano Brasileiro de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) a partir de 1981 operacionalizado pelo CNPq (BARROSO NETO, 1998).

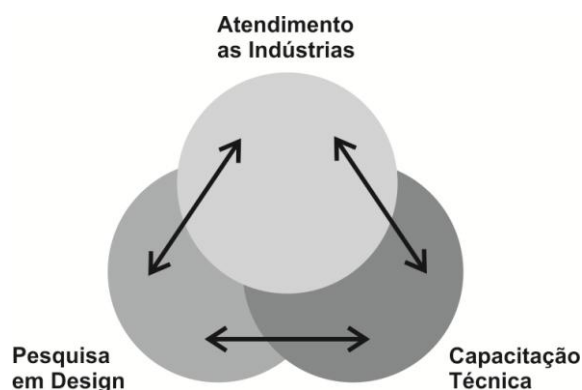
Para o planejamento do LBDI foram pesquisadas as universidades em atuação na época sendo entrevistados representantes do corpo docente e discente, funcionário e direção, além do levantamento a oferta de profissionais no país. Foram

ofertadas bolsas de aperfeiçoamento, mestrado e doutorado no exterior para os docentes brasileiros atuantes nos cursos de design. Cursos de aperfeiçoamento para designers atuantes nas indústrias, ministrados por professores estrangeiros com a finalidade de capacitação rápida. Para incrementar a demanda foram realizadas algumas ações como inclusão de espaços em feiras industriais destinados às empresas de design, realização de concursos nacionais e setoriais de design, publicação de artigos e reportagens e apoio à realização de seminários e encontros técnicos (BARROSO NETO, 1998).

Dentro da política de descentralização das ações federais e coerente com a necessidade de oferecer uma base de apoio e execução dos projetos prioritários do programa de design, o CNPq decide estimular a criação de 3 Laboratórios Associados de Design Industrial, sendo cada um destes respectivamente nas regiões sul [Florianópolis]; sudeste [São Carlos] e nordeste [Campina Grande] (BARROSO NETO, 1998, p. 7).

Os laboratórios deveriam atuar na capacitação de recursos humanos em design complementando o ensino acadêmico e junto às indústrias atendendo às demandas de desenvolvimento de novos produtos e em atividades de pesquisa e difusão do conhecimento (Figura 1). O objetivo principal era atender às demandas da indústria de forma mais rápida e ágil que os centros tecnológicos e as universidades até então tinham.

**Figura 1 – Modelo de atuação dos Laboratórios**



Fonte: Barroso Neto (1998, p.7).

Segundo Barroso Neto (1998), os Laboratórios possuíam autonomia técnica e administrativa e eram subsidiados por instituições públicas e privadas através de convênios de cooperação. A FINEP responsabilizou-se pela adaptação da infraestrutura e aquisição de equipamentos, o CNPq pelas bolsas, pagamento técnico e financiamento de cursos, as Universidades por apoios técnicos e as Federações Estaduais das Indústrias pela organização e intermediação da oferta e demanda de design em cada Estado.

Atualmente, o Brasil passa por movimento crescente do design na tentativa de dissociar-se da imagem de design como estética, ultrapassando a visão da “forma segue função” das escolas alemãs da Bauhaus e Ulm em busca de reconhecimento como uma das ferramentas de competitividade.

No ano de 2002 foi criado o Programa Via Design do SEBRAE Nacional com o edital de implantação de Centros e Núcleos de Design em todo país cujo objetivo era de apoiar o acesso ao design pelas micro e pequenas empresas.

Entre 2003 e 2005, foram apoiados 15 centros e 85 núcleos de inovação e design, totalizando 100 instituições por todo o país, estreitando os laços entre designers e pequenas e médias empresas. Em 2005, com o apoio do Sebrae, foram criadas 18 incubadoras de design em todas as regiões do país. A ideia era estimular a criação de empresas para atender as demandas do mercado (SEBRAE/NA, 2011, p. 11).

Hoje estão em atuação 8 centros de design regionais (um em Belo Horizonte, Recife, Curitiba, Maringá, São Paulo, Novo Hamburgo e dois no Rio de Janeiro) e 39 núcleos de design no País nos setores de: design gráfico, embalagem, design de interiores, moda, vestuário, calçados, mobiliário, joias, couro e têxtil (SEBRAE/NA, 2011).

Na Bahia, foi apoiado o Centro de Design da Bahia (2004 a 2005) com sede no Pelourinho, o qual era responsável pela articulação da demanda entre SEBRAE e os núcleos de design existentes no SENAI Dendezeiros (moda), Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia – SENAI CIMATEC (produto), Liceu de Artes e Ofício da Bahia (Móveis) em Salvador - Bahia e um núcleo de artesanato que seria implantado em Maragogipinho - Bahia. Atualmente o SENAI mantém quatro núcleos de design: Design Gráfico e Embalagem, Mobiliário, Moda e Produtos, todos em Salvador.

Este movimento em prol do design no país não é somente do Governo Federal, mas também da sociedade que organizada através de Associações,

Grupos de pesquisa, Universidades, dentre outros. Na Bahia especificamente, existem alguns movimentos (FAUAZE, 2012) que estão ocorrendo:

- a. ABEDESIGN entidade que representa os prestadores de serviços de design no Brasil e tem sua representação regional na Bahia (ARCOVERDE, 2012);
- b. DesignBaiano, com Felipe Arcoverde, cujo objetivo é fomentar a atividade do Design e trazer eventos para Salvador (DESIGN BAIANO, 2012);
- c. DesingersBA com Peterson Sintônio (DESIGNERSBA, 2012);
- d. 1º Colóquio de Design Social & Sustentabilidade em 2011, realização da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Universidade do Estado da Bahia \_ UFBA e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – FAPESB. Contou com o apoio do SEBRAE, da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB e do DesignBaiano. Idealizado pelo Instituto Design Social – IDS. Em fase de organização, ocorrerá o 2º Colóquio de Design Social & Sustentabilidade em dezembro de 2012 (COLÓQUIO DE DESIGN SOCIAL E SUSTENTÁVEL, 2012).
- e. Conferência Design para a Vida em 2012, organizador Anderson Falcão que realizou uma série de encontros em 2011 (DESIGN PARA VIDA, 2012);
- f. O Design Bahia, grupo de discussão no Facebook com 781 membros atualmente (FAUAZE, 2012);
- g. O TEDxPelourinho, produção de Letícia Menger e Livia Fauaze (FAUAZE, 2012);
- h. Salvador Service Jam com Ândlei Lisboa (FAUAZE, 2012);
- i. Grupo Setorial de Design no qual, vários designers estão articulando e buscando oportunidades e o fortalecimento do setor junto com a Secretaria de Cultura do Estado da Bahia (FAUAZE, 2012);

- j. UXBookClub SSA com LaertYamazaki, promove encontros uma vez por mês para discutir sobre um livro ligado ao design (UXBOOK CLUB SALVADOR, 2012);
- k. Startup Weekend com Ândlei Lisboa (STARTUP WEEKEND, 2012);

Estes movimentos de promoção do Design vêm mostrar que a falta de políticas públicas efetivas, levou os designers, no âmbito da Bahia, a se movimentarem em prol do Design. Assim, em diversos eventos e encontros, o tema Design e suas facetas são discutidos amplamente por este grupo em movimento de “baixo para cima” (*bottom-up*) sem esperar a iniciativa pública. Todas as iniciativas (públicas, de universidades e particulares) vêm agregar o fortalecimento do design no país de modo que este seja reconhecido como uma das ferramentas de competitividade em empresas, independente de seu porte.

## 2.3 INOVAÇÃO EM UM CONTEXTO HISTÓRICO E ROTINAS INOVADORAS

A Revolução Industrial iniciada no meado do século XVIII foi o marco divisor de uma sociedade baseada na agricultura predominantemente artesanal, sem a presença de máquinas ou processos, em fim, sem a presença das indústrias e organizações atuais, tão pouco sem a presença do ambiente competitivo de mercado (TIGRE, 2006). Iniciada na Inglaterra logo se percebeu seus benefícios: a queda dos custos de produção e crescimento da oferta para atender a demanda latente.

Uma série de inovações permitiu que as firmas concretizassem a lógica dinâmica de crescimento e competição para a economia de escala, diminuição dos custos de transação e a gradativa unificação dos mercados. Também são identificadas outras duas inovações: a verticalização das firmas e a segmentação da organização em unidades de negócios distintas (TIGRE, 2006). O surgimento da grande empresa formaliza a atividade de Pesquisa e Desenvolvimento através de laboratórios patrocinados por elas.

Com a Revolução Industrial os avanços tecnológicos surgiram de forma mais abrupta, os objetos do cotidiano surgiram através de um processo criativo que

muitas vezes envolveu a sociedade, empresas, laboratórios, etc. Segundo Mendonça (2005, p. 5): “As inovações representam um acumular de novas idéias e uma expansão do portfolio de saber dos actores sociais” e “de modo mais subtil, as inovações revelam também a capacidade de gerar novo conhecimento”.

Schumpeter (*apud* TIGRE, 2006), reconheceu a importância da grande empresa e da concentração do capital para o progresso técnico, pois ocorrerá a diferenciação de produtos (necessário para competição) para a criação e expansão de novos mercados. Para responder a concorrência e gerar a diferenciação de produtos é necessário investimento em P&D, que são altos e aportáveis apenas pelas grandes empresas.

Para Schumpeter (1934 *apud* MENDONÇA, 2005), as mudanças são intrínsecas às atividades econômicas, para ele os empresários (empreendedores) são os responsáveis por injetar novidades no mercado capitalista que tem como característica essencial a tendência permanente para o desequilíbrio. A realidade capitalista é definida não tanto pela competição baseada nos preços, mas antes pela introdução de novos produtos, de novas tecnologias, de novas fontes de matérias-primas, de novos tipos de organização e pela abertura de novos mercados.

Schumpeter estabeleceu a distinção clássica entre invenção e inovação, sendo que a “[...] invenção corresponde à descoberta de uma nova ideia [...] enquanto a inovação corresponde à primeira tentativa de comercialização no mercado dessa ideia [...]” (MENDONÇA, 2005, p.6).

Schumpeter (1939 *apud* MEIRELLES, 2007) associa explicitamente a ideia de crescimento econômico com a inovação mostrando que as inovações concretizam-se em determinados períodos em setores e que proporcionam ganho financeiro acima da média dos demais. Quando do lançamento de um produto novo (inovação radical) após um pequeno período este é imitado com algumas melhorias (inovação incremental) e assim a indústria expande. Algumas ficam por muito tempo em nível de inovações incrementais até que estas sejam novamente balanceadas com uma inovação radical. Schumpeter (*apud* MEIRELLES, 2006) acreditava que as inovações radicais levariam a algo totalmente novo e normalmente eram praticadas pelas grandes corporações com seus departamentos de P&D e deixando para as pequenas a inovação incremental. “As incrementais levariam armazenamento, venda e distribuição e poderiam ser praticadas por empresas menores ou por redes de pequenas empresas” (MEIRELLES, 2007, p.

26). A recompensa econômica da inovação é por isso transitória. O próprio crescimento eventualmente dissipará, dando lugar a movimentos cíclicos ao nível macroeconômico, o Ciclo de Kondratieff. Este padrão de interação entre inovação e imitação é também um modo de conceber o processo de difusão das inovações (MENDONÇA, 2005).

Dessa forma Schumpeter (*apud* MEIRELLES, 2007) destacou em sua obra a diferença entre crescimento e desenvolvimento econômico. Ele fala que normalmente as novidades não surgem dos consumidores e sim dos empresários que na maioria das vezes inicia a mudança econômica e os consumidores são educados por ela passando a usar algo que antes não usavam ou percebiam a necessidade de usar. O fluxo circular, na qual a atividade econômica é a mesma em sua essência e sempre se repetindo em equilíbrio, será quebrado quando a empresa decidir mudar. Isto ocorre por uma decisão da empresa, sempre de dentro para fora e não o inverso.

Dessa forma, partindo de objetivos e iniciativas individuais do empresário inovador, os efeitos das atividades inovativas são difundidos para todos ofertando para economia uma mola propulsora, uma evolução no sistema econômico.

Edith Penrose antecipou o papel da tecnologia para o crescimento das empresas em 1956. O conhecimento trás novas oportunidades produtivas, e dá caráter único à firma. Ela trás à tona fatores de ordem qualitativa. O sucesso de uma empresa não depende somente de fatores externos, mas da capacidade que a firma possui de usar e incorporar os novos conhecimentos de acordo com a capacitação individual e coletiva de recursos humanos (TIGRE, 2006).

Neste período ocorre o ressurgimento das ideias de Schumpeter cuja corrente de pensamento ficou conhecida por neoschumpeterianos ou evolucionistas. Estes têm uma ênfase na visão sistêmica entre a empresa e o ambiente externo como condicionante para o desempenho tecnológico e competitivo. Neste momento a onda criadora é intensiva em informação e conhecimento (TIGRE, 2006).

Os neoschumpeterianos acreditam que o progresso técnico é importante para o desenvolvimento econômico, mas que “no mundo moderno, outros fatores poderiam levar a um processo contínuo de progresso técnico e inovação tecnológica” (MEIRELLES, 2007, p.30). Fatores como múltiplas relações internas e externas, inter-relações empresariais com universidades, fornecedores e clientes, outras empresas, e instituições de pesquisas colaboram para a melhoria da



competitividade das empresas. Diferente da ideia de Schumpeter que acreditava que apenas os empresários introduziam as novidades e inovação para o mercado em um movimento de dentro para fora (da empresa para o mercado), ampliando a visão do mercado.

Quando começou a ruir o modelo fordista, percebeu-se que o que era baseado em recursos ilimitados e consumo crescente não eram mais sustentáveis, assim surgiram às inovações intensivas em conhecimento. Atualmente presencia-se o crescimento do conteúdo informacional tanto em serviços quanto em produtos físicos. “Vem aumentando, assim, a importância do capital intangível, incorporado ao conhecimento tácito e codificado” (TIGRE, 2006, p. 56).

Alguns autores tratam da importância da interação do consumidor com produto, pois estas interações proporcionariam o aperfeiçoamento do produto e do processo de produção. Rosemberg (1982 *apud* MEIRELLES, 2007) traz dois conceitos: o *learning-by-using* e *learning-by-doing*.

Para Meirelles (2007, p.30) a “fixação de marcas internacionalmente, a inovação e sua difusão, o acesso às novas tecnologias de produção e de comercialização é vital para a sobrevivência empresarial” em um mercado de competição crescente.

Nelson e Winter (1982 *apud* MEIRELLES, 2007) abordam as rotinas inovadoras em condições de incerteza também como ponto de partida para a adoção e seleção pelo mercado de produtos inovadores. As rotinas inovadoras são condutas internas que levariam as empresas a se tornarem competitivas no campo da inovação sem que essas rotinas entrem em conflito com a cultura da empresa. Em um ambiente de incertezas e de alta competitividade, estabelecer rotinas inovadoras é fator crucial para a sobrevivência das corporações.

A aprendizagem é cumulativa e coletiva [no âmbito da firma] e depende fundamentalmente de rotinas organizacionais codificadas ou tácitas. As rotinas constituem o fator determinante do comportamento das firmas. Uma vez estabelecidas, elas substituem a necessidade de coordenação hierárquica rígida, permitindo a coerência das decisões por indivíduos que conhecem seu trabalho, interpretam e respondem corretamente às mensagens que recebem. Cabe diferenciar as rotinas estáticas, que são simples repetição das práticas anteriores, das rotinas dinâmicas, que permitem incorporar novos conhecimentos (TIGRE, 2006, p. 60).

Freeman (1997 *apud* MEIRELLES, 2007) destaca que as inovações advêm de necessidades do mercado e de pesquisas científicas. Este ainda fala

do grande uso de inovações incrementais em detrimento das inovadoras por causa das incertezas que envolvem estas. Ele defende a ideia que o avanço tecnológico decorreria de múltiplas relações externas com outras empresas, universidades, etc.

Estas abordagens que defendem as rotinas inovadoras (NELSON; WINTER, 1982), as pesquisas através de relações externas entre empresas, centros de pesquisas, etc. (FREEMAN, 1997) e atuação em rede (ROTHWELL, 1994) veem atender a um anseio das MPME's que "dentro de um contexto maior de investimento no capital social, definido como um processo coletivo de aprendizado contínuo" (MEIRELLES, 2007) trazido por Cooke (1999), as tornam capazes de gerar inovação radical além da incremental.

## 2.4 DESIGN E GESTÃO: O DESIGN NA GESTÃO DA EMPRESA

A Gestão de Design nasceu na Grã-Bretanha na década de 1960, quando no Brasil o entendimento de design como projeto estava iniciando.

Segundo o Centro Português de Design (1997), o design não é de exclusividade ou diz respeito apenas ao designer. Seus resultados decorrentes de suas ações interferem na empresa e em particular com as áreas de conhecimento circunscrita ao âmbito da engenharia e da gestão empresarial. Devido à sua característica integradora, o design não é visto como gestão, fato que tem modificado aos poucos. Supõe-se tal desconhecimento quanto a uma das ferramentas de inovação é a falta de entendimento de sua utilização.

A gestão de design vem atender às organizações de hoje que estão em ambiente de competitividade global, ela está enraizada na mudança de um modelo hierárquico de gestão para um modelo horizontal e flexível de organizações. Este novo modelo é baseado nos conceitos e abordagens centradas no usuário (*customer-driven*), gestão de projetos, qualidade total, todos pactuados e integrados com o design (MOZOTA, 2003).

Oda (2010) considera a gestão de design como o gerenciamento das atividades de design em sintonia com os objetivos da empresa com o objetivo de alcançar a estratégia desta a fim de fortalecê-la para a competitividade.

O termo Desenho Industrial foi empregado no Brasil (entre 1950 e 1960) para denominar a atividade design, coincidindo com o período após a industrialização do Brasil (década de 1950) e não por acaso as primeiras escolas de design são implantadas com a concepção de design como projeto. Nesta mesma época (década de 1960), ao nível, mundial surge a Gestão de Design que vai chegar ao Brasil após 40 anos de seu surgimento em nível mundial.

DMI [*Design Management Institute*] vê um futuro em que a gestão de design terá sempre crescente importância de quatro maneiras fundamentais. Primeiro, como todo negócio depende do aprofundamento da compreensão do papel do design na inovação, eles vão olhar para gestão de design como recurso poderoso para inovações que efetivamente diferenciam seus negócios e construir vantagens competitivas sustentáveis; em segundo lugar, como as pessoas continuam encontrando escolhas/opções no mercado, tornam-se mais determinadas a melhorar a qualidade de suas vidas, elas vão exigir mais do que apenas a gestão eficaz do projeto pode proporcionar - bom design; terceiro lugar, a mudança de atitude de gestão de design para gestão por design deverá liberar o potencial do design; e quarto, o design desempenhará importante papel na construção de uma ponte entre aspectos fundamentais econômicos e culturais de cada nação e o mundo abrirá as portas para o design fazer uma importante contribuição para o saudável, com sociedade equilibrada em todo o mundo (POWELL<sup>4</sup>, *apud* MOZOTA, 2003, p. 68, tradução nossa).

Para Best (2006), a Gestão de Design em uma empresa é pensar o design no nível da estratégia (política e missão), design no nível tático (sistemas e processos) e no nível operacional (tangível).

Em um contexto mais amplo há o movimento de uma economia industrial para uma economia do conhecimento, de uma base manufatureira para uma base de processo de informação, de acordos ou restrições comerciais para um mercado cada vez mais competitivo com a expansão das fronteiras comerciais. Segundo Best (2006), em termos de design, este impacto é visível na evolução do design dedicado à forma para dedicar-se a melhorar produtos, serviços, processos e operações. “O foco do design agora está na melhoria dos serviços ao cliente e experiências, e na criação de melhor e eficientes estratégias de redução de resíduos” (BEST, 2006, p. 16, tradução nossa).

Segundo Best (2006), o design atua em três níveis em qualquer organização sendo o estratégico, o tático e o operacional (Figura 2). No nível estratégico, são definidas as políticas globais, missões e agendas - e é para essas agendas que o design deve se conectar. No nível tático, as equipes, os processos e os sistemas

---

<sup>4</sup>Earl Powell, Presidente do Design Management Institute Boston.

específicos ou funções de cada negócio são o foco. No nível operacional, o design se manifesta na dimensão física, tangível dos produtos, serviços e experiências que a implementação de projetos e processo que o cliente pode realmente "tocar".

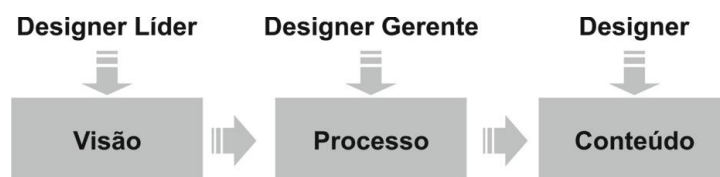
**Figura 2 – Três níveis de atuação do design nas organizações.**



Fonte: Best (2006, p. 17. Tradução nossa).

Best (2006) determina o papel dos profissionais de design correlacionado com os níveis na empresa (figura 03). Assim, esta autora diz que a Gestão de Design muitas vezes tem que transcender às regras e se adaptar às diferentes situações. Os Designers Líderes são responsáveis pela visão de como o design pode ser usado dentro de uma organização, vendendo a visão, e conquistando os *stakeholders* e os responsáveis pelas decisões. Os Designers Gerentes asseguram se os processos, os procedimentos e as funções internas estão agregando valor à organização, através de uma equipe de design. Por vezes definindo e/ou mobilizando recursos e, assim, difundindo o pensamento de design e em todas as unidades de negócios e projetos. Os Designers ocupam-se do operacional com a habilidade de oferecer a solução, rapidamente, a tempo e dentro do orçamento, para satisfazer os clientes e suas necessidades.

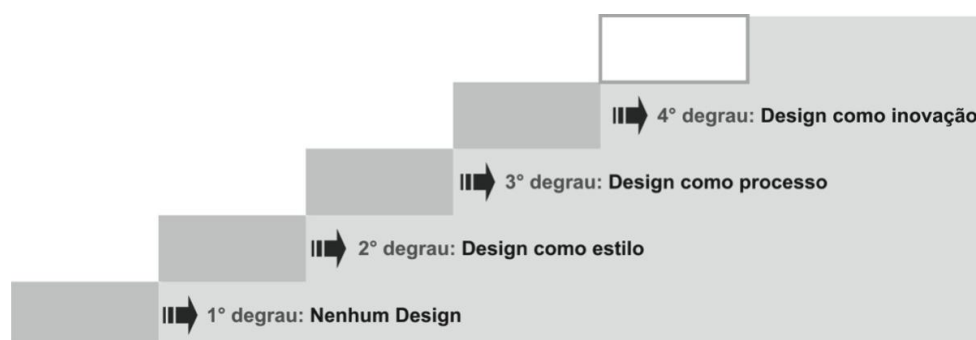
**Figura 3 – Papel dos profissionais de design na organização**



Fonte: Best (2006, p. 17. Tradução nossa).

Oda (2010) analisa os três níveis de inserção do Design de Best (2006) e a Escada do Design (Figura 04) desenvolvida pela *Swedish Industrial Design Foundation – SVID* comparando os níveis operacional, tático e estratégico do modelo de Best (2006) de forma a corresponder aos segundo, terceiro e quarto degraus do modelo da Escada do Design (figura 4).

**Figura 4 – Escada do Design da *Swedish Industrial Design Foundation– SVID***



Fonte: Baseado em Viladas (2008, p. 29. Tradução nossa) e SVID (2011).

Segundo Viladas (2010, p. 28) o modelo da escada do design agrupa as empresas de acordo com sua maturidade quanto à inserção do design classificando-as em quatro degraus. Este modelo propõe que as empresas subam a escada pouco a pouco de acordo com o aperfeiçoamento dos seus conhecimentos em design, melhorando a forma como usá-lo para atingir seus objetivos corporativos.

A escada do design é amplamente conhecida e aplicada com o objetivo de mensurar a maturidade do design nas empresas, embora se avaliando como descrita no site da SVID (2011) percebe-se insuficiente atribuir características de maturidade balizada nas informações que descreve cada degrau. Viladas é a autora que melhor descreve a Escada do Design caracterizando em maior profundidade cada degrau.

Analisando hoje os degraus da “Escada do Design”, no primeiro tem-se o “Nenhum Design”. Há empresas que não veem a necessidade de projetar e manter o que é necessário. Independentemente de se ou não usar o projeto, todas as empresas colocam produtos e serviços à venda e possuem uma identidade visual e áreas de uso corporativo ou varejo. Na ausência de design, os sistemas que elas usam para desenvolver são: tradicionais, perpetuados sem mudança, e qualquer modificação introduzida no existente é o resultado de estímulos informal e não

sistemático; e o sistema cópia, seus produtos seguem exemplos já existentes no mercado. Elas veem um produto de sucesso e se limitam a copiá-lo com alguma variação de forma que ninguém pode acusá-los de plágio. A cópia é uma boa maneira de aprender. Contudo, para aprender com a cópia, a empresa tem que vê-la como um processo de aprendizagem, se não poderá copiar inclusive os erros (VILADAS, 2010).

Viladas (2010) descreve o segundo degrau, “Design como Estilo”: o design é utilizado apenas para dar a forma final de um produto após ele ter sido projetado no departamento técnico. Nesta situação geralmente o produto é projetado e depois o designer é envolvido para fazer a estética. Neste caso perde-se a oportunidade em se desenvolver um produto agregando a engenharia e o design juntos, se este produto apresentar algum problema e se decepcionar o consumidor final pode-se gerar uma frustração. O produto será um sucesso por causa de sua estética, mas se clientes estão decepcionados com seu uso, eles não serão clientes novamente e não irão recomendar a empresa. Se um designer estiver presente quando a ideia for desenvolvida juntamente com a engenharia a qualidade inata do produto corresponde a sua qualidade percebida.

No caso do “Design como Processo” (terceiro degrau), a empresa entende que os designers precisam fazer parte da equipe de desenvolvimento do produto desde o início e implementar um bom gerenciamento de projetos, assim o design e seus produtos são bem sucedidos no mercado. Entretanto, o design não é visto como a fonte de ideias para novos produtos. A iniciativa é tomada pelo marketing ou vem direto da produção com a entrada do departamento de vendas. Com base em pesquisa de mercado, a empresa lança produtos corretos, mas não muda o seu ambiente competitivo. Mantendo e oferecendo ao mercado produtos similares sem surpreendê-lo (VILADAS, 2010).

Viladas (2010) descreve o “Design como Inovação”, o quarto degrau. O design ajuda a propor novos produtos e pesquisas técnicas para isso. A empresa está muito melhor em identificar oportunidades de mercado e define atributos muito mais rapidamente. Ao fazer isso, ela cria atributos, novas categorias de produtos e oferta-os antes de seus concorrentes. A inovação é algo que é novo e bem sucedido no mercado. A este respeito, o projeto garante a inovação, porque garante que o produto será fácil para os usuários compreenderem e adotarem, independentemente de como seus processos são complexos. Por esta razão, o

design é uma forma eficiente e acessível de inovação para as empresas, independentemente de seu porte.

Vale destacar que segundo a descrição de Viladas (2010) e do SVID (2011), a proposição de inovação descrita é a radical, não tratando da incremental e focando interesse naquela modalidade que requer mais recursos, tempo e maturidade de gestão.

Complementarmente Viladas (2010) fala dos dois últimos degraus, que se deseja ampliar a abrangência da escada do design: “Design como Estratégia” e “Design como Gestão”.

No “Design como Estratégia”, para as empresas a este nível o design não é apenas usado para desenvolver novos produtos, é também o que dá forma à sua estratégia corporativa. Estas empresas normalmente possuem uma forte identidade de marca que é mantido impecavelmente em tudo o que aparece no mercado. Estes tipos de empresas são muitas vezes parte do mobiliário doméstico ou indústrias da moda e não competem com os preços ou qualidade. A qualidade é um fato, e o preço é relegado ao segundo plano. As pessoas que compram seus produtos ou utilizam os seus serviços estão sintonizados com a filosofia da marca (VILADAS, 2010). Para o “Design como Gestão”<sup>5</sup>, sugere que a educação recebida por designers deva ser recebida, também, pelos profissionais de gestão; É o aprender o pensar do designer; Implica também que, a fim de orientar seu caminho através de tal complexidade e pressão por informações dos tempos atuais, as empresas devem ser intuitivas, curiosas, atentas às tendências que surgem, voltadas ao usuário, e ousados para assumir riscos.

O Design Brasil (2011) apresentou a Escada do Design através do serviço de auto diagnóstico em seu site. Há de se destacar que neste site nos quatro degraus da escada, no quarto elas classificam como terminologia “Design como Estratégia” ao invés do “Design como Inovação” (ver Anexo B).

O intuito do site foi proporcionar ao empresário um auto diagnóstico em relação às práticas de design na empresa e assim obter o posicionamento de sua empresa em relação ao design e seu posicionamento em relação a outras empresas

---

<sup>5</sup>Nota da autora: Este tema é novo, muito utilizam o nome de *Design Thinking*. É uma parte da Gestão de Design no qual principalmente descreve características do pensador em design: empatia, pensamento integrador, otimismo, experimentalismo e colaboração (BROWN, 2008).

do mesmo setor produtivo, além do posicionamento em relação às outras empresas que participam da pesquisa.

O SEBRAE/SP em 2011, também adotou a escada do design em seu termo de referência para atuação em design.

## 2.5 INOVAÇÃO DIRIGIDA PELO DESIGN

*Design-driven innovation* é a abordagem do design para a inovação com a proposição de que este, de forma estratégica, esteja presente na organização extrapolando o nível da inovação tecnológica tornada tangível no produto. É a adoção do design nas decisões estratégicas.

Quanto ao *Design Management* (Gestão de Design), é a aproximação de dois universos (o da gestão e o do design) em prol de uma inovação para a empresa, assim como o Design Estratégico que, também, vem conduzir a isto, mas com uma ação mais estratégica, como o próprio nome indica.

Segundo Ferreira (2006), no contexto estratégico, o design assume um significado mais amplo e impactante, pois interage com outras áreas da empresa chegando ao planejamento estratégico contribuindo valiosamente para a visão de futuro e posicionamento de mercado da empresa.

O declínio da economia de escala e o surgimento da economia de escopo levaram as empresa e as pessoas a sair de um cenário estático que era estabelecido por mensagens de fácil entendimento, decodificadas e ofertadas à sociedade por designers através de produtos que supriam à demanda existente de mercado (MORAES, 2010), para um ambiente complexo.

Hoje se encontra um panorama adverso, com a expectativa de uma atitude empreendedora, autônoma, livre de cada indivíduo (MORAES, 2010). Para um ambiente complexo, a inovação é apresentada como chave para o desenvolvimento de novas soluções e diferencial competitivo para as empresas. Ao longo da história da Revolução industrial a inovação baseada em sistemas mecânicos deu lugar aos sistemas orgânicos, em rede, fluidas e imateriais. O capital intelectual é o diferenciador.



Trezentos anos de tecnologia chegaram ao fim depois da Segunda Guerra Mundial. Nestes três séculos, o modelo de tecnologia foi de natureza mecânica: saber o que acontece dentro de uma estrela como o sol. [...] Naqueles trezentos anos, um avanço tecnológico significava, como nos processos mecânicos, mais velocidade, temperaturas mais elevadas e pressões mais altas. Contudo, **desde o fim da Segunda Guerra Mundial, o modelo de tecnologia passou a ser processo biológico, o que ocorre dentro do organismo. E, um organismo, os processos não estão organizados a partir da energia, no significado físico do termo; eles estão organizados a partir da informação**<sup>6</sup> (DRUCKER, 2010, p. 5).

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005) a inovação é realizar algo novo, diferente do existente no mercado. Seja este algo novo, um produto, um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional.

A inovação à luz do interesse do design tem extrapolado da inovação centrada no objeto em si, carregado das dimensões formais do design expressas no objeto, para uma dimensão intangível como um serviço associado ao produto tangível, chegando-se a uma inovação estratégica.

Design não é mais visto apenas como forma, embora ainda seja esta a ideia dominante, mas como processo de gestão criativa que podem ser integrados em processos de organização, tais como gestão de ideias, gestão da inovação e P&D, que geram mudança na estrutura tradicional de gestão de processos de uma empresa (MOZOTA, 2003).

Enquanto a Gestão de Design preocupa-se em levar o design para a estrutura da empresa atuando nos níveis: operacional, tático e estratégico (MOZOTA, 2003; BEST, 2006; ODA, 2010), o *Design Thinking* é uma abordagem que tem como intuito levar “o pensar como um designer”, que pode transformar a maneira de desenvolver produtos, serviços, processos e estratégia para o gestor da empresa (OWEN, 2006; BROWN, 2008, 2010). É um movimento inverso do pensado pela Gestão de Design, mas não excludentes. É levar o pensamento criativo ( o “pensamento lateral”) para os gestores mudando a forma de pensar. Dziobczenski *et al* (2011) esclarece que o “pensamento vertical” só processa informações com um problema determinado e o “pensamento lateral” processa informações que pouco ou nada relacionadas com o problema específico permitindo uma abordagem criativa.

Pastori *et al* (2009) buscou diferenciar Gestão de Design (*Design Management*) e Design Estratégico fazendo uma distinção entre eles: Gestão de

---

<sup>6</sup>Destaque nosso.

Design tende ao corporativismo e o Design Estratégico tende ao cooperativismo; o primeiro está subordinado a um gerente, há a presença de uma estrutura hierárquica e o segundo tende à figura de um regente que participa nos processo como articulador, orientador, facilitador e parceiro. Enquanto a Gestão de Design está presente nos três níveis da empresa (estratégico, tático e operacional) realizando um movimento de aproximação do design à gestão (interdisciplinar), o Design Estratégico tem uma ação multidisciplinar agregando outras competências e profissionais da empresa para agregar e utilizar o *Design Thinking* (pensar como designer) na solução de novas proposições.

Para ter uma atitude como regente de uma equipe, todos componentes desta devem conhecer seu trabalho, interpretar e responder corretamente às mensagens que recebe (TIGRE, 2006). Esta atitude sintoniza com o que foi dito por Penrose (1956), pois o sucesso da firma depende da capacidade desta de incorporar novos conhecimentos de acordo com a capacidade individual e coletiva dos recursos humanos (ver seção 2.1). “A sistematicidade de DE<sup>7</sup> permite processos que estão em sintonia com a trajetória da inovação aberta, [...] enquanto a DM<sup>8</sup> tende mais a uma configuração de inovação *in house*” (PASTORI *et al*, 2009, p. 15).

Segundo Costa e Scaletsky (2010) o Design Estratégico busca estabelecer maneiras para que os processos de criação e desenvolvimento de produto ocorram de forma que gerem alta produtividade (sejam eficientes) e que gerem resultados para a empresa (sejam eficazes).

Quanto ao Design Estratégico a sua premissa é a visão sistêmica e ampliada que podem contribuir para a competitividade e geração de valor para as empresas através de práticas que gerem inovação. Estas características vêm ao encontro das Práticas e Princípios de Drucker para a inovação empreendedora.

O Design Estratégico está ligado à geração de valor e de inovação quando se busca projetar não somente produtos, mas os serviços ligados a este produto, projetando, assim uma cadeia de valor que oferta um pacote composto pelo produto tangível e intangível. Para toda a cadeia de valor é atribuído o termo sistema-produto. Este termo extrapola o conceito de Design Estratégico que não se propõe entrar na projeção e se dedicar até o âmbito estratégico, isto é trabalha no âmbito da ideia (conceito) e não se propõe chegar à parte operativa, enquanto o sistema

---

<sup>7</sup>Design Estratégico - DE.

<sup>8</sup>Design Management – DM ou Gestão de Design.

produto se envolve em todas as fases propondo operar do projeto do produto até o projeto de serviço (MORAES, 2010).

O sistema-produto atende às novas expectativas de personalizar e diferenciar cotidiano em contraponto a uma sociedade globalizada e massificada. Segundo Verganti (2012, p. 8) “as pessoas não compram produtos, mas significados”. Os consumidores interagem com os objetos de acordo com suas experiências de compra e a forma com a qual serão tratados, antes e depois da venda ganhou maior valor (COSTA; SCALETSKY, 2010).

Essas interações, e ‘experenciações’ dos consumidores, portanto, são cíclicas e identificadas atualmente como o processo de ‘customização’ e ‘comoditização’. [...] Os bens são desenvolvidos para serem cada vez mais exclusivos, cada vez mais agradar [...] determinado consumidor que lhe reconhece o valor agregado [customização], mas, à medida que este valor é reconhecido por um número maior de usuários ou o bem é copiado por vários fabricantes, o valor agregado se reduz ao lugar comum [comoditização] (FERREIRA, 2006, p. 32).

Segundo Brown (2010) para se chegar a uma inovação na empresa, esta tem que está incorporada ao DNA das empresas para ter impacto em escala e em longo prazo.

Verganti (2012), em suas pesquisas, percebeu que o processo de inovação nas empresas estudadas era tácito, invisível e estava baseado principalmente em redes de interações não codificadas entre diversos atores e conduzidas pelos executivos.

Diante destas ideias, propõe-se uma reflexão quanto à escada do design de forma a abranger a Gestão de Design e o *Design Thinking*, ajustado o que foi sugerido por Viladas (2008) que considerou o quinto degrau o “design como estratégia” e o sexto degrau, o “design como gestão”. Sugere-se, também, uma complementação ao conceito e descrição do quarto degrau (design como inovação), por tratar primordialmente da inovação radical<sup>9</sup>, ampliar para a inovação incremental<sup>10</sup>.

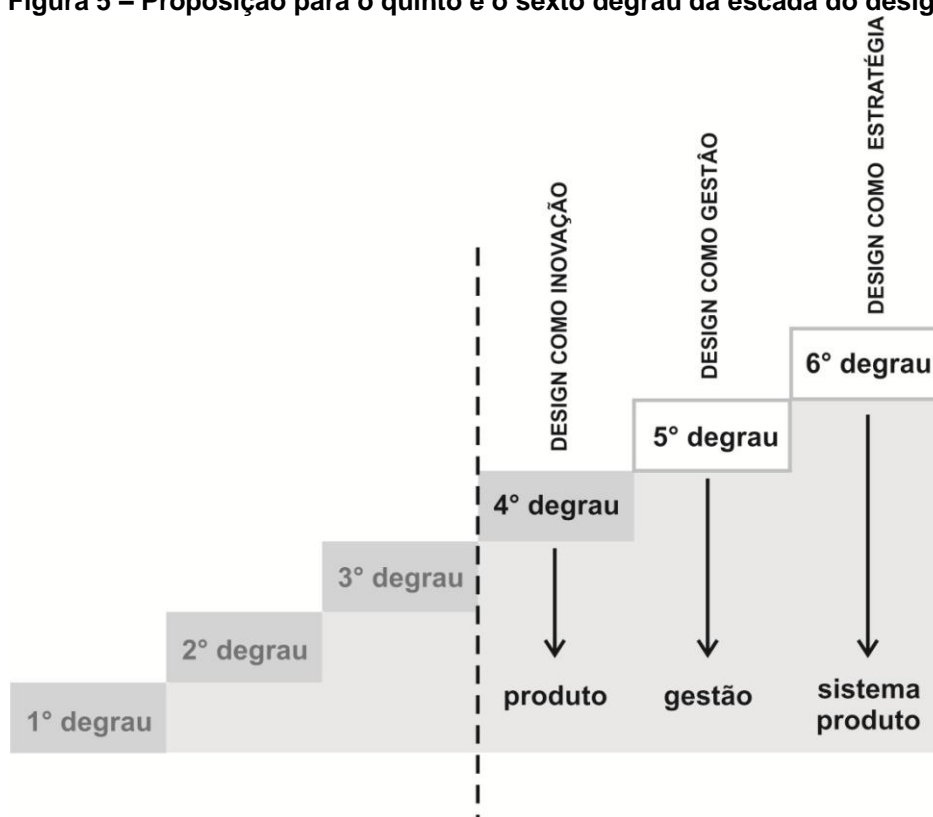
---

<sup>9</sup>Classificação dos tipos de inovação segundo TIGRE (2006): *Inovações Incrementais* corresponde a melhorias e modificações graduais em produtos ou processos; *Inovações Radicais* corresponde a saltos descontínuos no tempo e nos setores. Rompe trajetória existente abrindo nova rota. Geralmente é fruto de atividade de P&D; *Mudança nos Sistemas Tecnológicos* cria novas áreas de atividades Econômicas. Um setor ou série de setores é abalado por um novo campo tecnológico. Geralmente acompanhada com mudança organizacional interna e externa à firma; *Mudança no Paradigma Técnico-econômico* afetam toda a economia envolvendo mudanças técnicas e organizacionais e estabelecendo trajetórias de inovação longas.

<sup>10</sup>*ibidem*

Assim o quarto degrau classificaria o design como inovação (incremental ou radical) baseada principalmente na inovação tecnológica. Para o quinto degrau, o Design como Gestão, tratando essencialmente da Gestão de Design e por fim, no sexto degrau, o Design Estratégico caracterizado pela multidisciplinaridade do *Design Thinking* (Figura 5). E assim, utilizando-se de uma palavra-chave para representar a essência de cada degrau: a. Quarto degrau: inovação com foco produto; b. Quinto degrau: inovação com foco na gestão de design; e c. Sexto degrau: inovação com foco no sistema-produto.

**Figura 5 – Proposição para o quinto e o sexto degrau da escada do design**



Fonte: Autoria Própria. Adaptado de Owen (2006), Brown (2008, 2010), Costa e Scaletsky (2010), Pastoriet AL (2010), Moraes (2010), Viladas (2010), SVID (2011) e Verganti (2012).

## 2.6 PRÁTICAS E PRINCÍPIOS INOVADORES

É originalmente de Schumpeter a importância dada ao empresário como empreendedor responsável por inovações, pois para ele os empresários empreendedores são os responsáveis por injetar novidades (inovações) no sistema econômico e assim dinamizar o mercado, gerando e respondendo à competitividade.

*“Schumpeter argumenta que são os empresários [...] que injectam novidade no sistema económico e que é esta actividade que explica a instabilidade inerente ao desenrolar da actividade económica”* (MENDONÇA, 2005, p. 5).

Segundo Drucker (2010, p. 39) “Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor”.

Drucker (2010) trata da inovação e do empreendedorismo como uma prática e uma disciplina. Ele acredita que a inovação e o empreendedorismo podem ser organizados e sistematizados e que é parte integrante do trabalho do executivo. Isto o aproxima de Schumpeter, no qual foca sua visão para o agente transformador e alimentador das inovações nas empresas: o seu proprietário e/ou diretor e/ou executivo. O autor considera a inovação como uma prática e descarta o interesse sob o olhar da psicologia e dos traços de carácter empreendedor. “Empreendimento não é nem ciência nem arte. É uma prática” (DRUCKER, 2010, p. XVI).

Assim foi adotado como referência bibliográfica, Drucker como delineador e teórico fundamentador que sob sua ótica analisamos o empreendedor inovador considerando que para a realidade das MPME's o poder de decisão está centrado no empresário/proprietário. Este autor trata a inovação e o empreendimento como tarefas de propósito deliberado, que podem ser organizados com o trabalho sistematizado.

Drucker (1986) categoricamente diz que se as empresas atualmente (em ambiente de grandes mudanças) não aprenderem a inovar de forma empreendedora, morrerão. Ele vislumbrou um cenário, em 1986, no qual muitas das grandes empresas existentes não sobreviverão aos próximos vinte e cinco anos (até 2011) à “destruição criativa” de Schumpeter que neste momento não trará os benefícios e positividade ligados a este conceito, mas sim uma nova realidade: ameaça social ao emprego, à estabilidade financeira à ordem social e à responsabilidade governamental. Apresentando assim, um panorama de uma nova economia: a empreendedora.

“É a empresa em operação, a de tamanho médio, não a pequena, que estará mais capacitada para a liderança empreendedora. Ela possui os recursos necessários, especialmente os **recursos humanos**<sup>11</sup>” (DRUCKER, 2010, p. 201). No cenário atual, a empresa na era do conhecimento necessita aprender a lidar com

---

<sup>11</sup>Grifo nosso. O recurso humano é uma das partes mais importante da Era do conhecimento ou informação.

ativos intangíveis, com a geração de experiências decorrentes da interação do homem com objetos e com o ambiente.

[...] a nova relação entre a marca e o consumidor reforça o pensamento de Verganti que afirma que o indivíduo contemporâneo passou a comprar significados e não mais produtos [...]. Desta forma emerge-se na atualidade um contexto extremamente favorável para que se ocorra uma inovação de significado das mercadorias, orientada pelo design. Vivemos em mundo globalizado, massificado, mas para a necessidade de pertencimento, diferenciação e personalização dos seres humanos continua presente e, por isso, nascem novas formas de fazer algo diferente de algo rotineiro [o cotidiano] e obter experiências diferentes a cada interação com os objetos que nos rodeiam. É desejo de todos diferenciar e customizar o nosso ambiente e experiências (FISCHER *et al*, 2010, p. 10).

Há um entendimento geral que as grandes empresas não são inovadoras e empreendedoras, assim como a burocracia e o conservadorismo das empresas de pequeno porte são obstáculos para isso. Para Drucker (2010) não é o porte da empresa que é impeditivo para a inovação, mas as atividades em funcionamento que impedem a inovação. No dia-a-dia das empresas há a “crise diária” (urgências) que deve ser resolvida imediatamente e as atividades em andamento que exigem alta prioridade. Criar, operar, lançar, acompanhar produtos novos requer atenção específica e não deve se confundir com as atividades do cotidiano das empresas.

Drucker (2010), assim defende que a administração empreendedora requer diretrizes e práticas em quatro áreas principais adotando estas como rotinas inovadoras (Figura 6):

**Figura 6 – Quatro área principais proposta por Drucker (2010).**



Fonte: Autoria Própria. Adaptado de Drucker (2010).

Para criar um clima empreendedor, a inovação deverá vencer a resistência ao novo. Deve estar claro em toda a organização que a inovação é o melhor meio para preservar e perpetuar a organização. É necessário conquistar os administradores destas empresas a fim de assumirem a inovação como rotinas (DRUCKER, 2010).

Drucker (2010, p. 211) propõe “uma política sistemática de abandonar o que estiver desgastado, obsoleto, improdutivo, bem como erros, falhas esforços mal direcionados” e sugere, em uma frequência de cada três anos, pôr em julgamento seus produtos, processos, tecnologias, mercado, canal de distribuição e até mesmo atividades administrativas internas. Esta atitude permite que sejam mensuradas suas validades, com descartes ou não e seus futuros investimentos, pois isto permite calcular esforços adicionais para que não sejam devorados por ações obsoletas, ultrapassadas. A “tentação na empresa existente é sempre alimentar o ontem e deixar passar fome o amanhã” (DRUCKER, 2010, p. 208). A importância da inovação e seus prazos devem ser definidos e declarados.

Ducker (2010) chama de Raio-X da empresa a análise do ciclo de vida de cada produto, serviços, mercados, canais de distribuição, processos e tecnologias, diagnosticando cada um destes itens. Nesta abordagem devem-se listar em cada um de seus produtos e serviço, seus mercados e canais de distribuição e estimar a posição deles no ciclo de venda do produto. A partir desta análise a empresa poderá decidir, em dados estimados e organizados, o ciclo de vida e determinar a entrada de uma inovação, assim como o esforço financeiro de recursos humanos para atingir o seu sucesso.

Além das diretrizes citadas (vencer a resistência ao novo e estabelecer uma análise dos ciclos de vida dos produtos e serviço), o empreendimento também requer práticas administrativas, segundo Drucker (2010).

A primeira é direcionar a visão administrativa para as oportunidades. As pessoas veem o que é exposto a elas, e geralmente são problemas, esta conduta termina por impedir que os administradores vejam as oportunidades. Assim o autor propõe a realização de duas reuniões em diferentes momentos, uma para tratar problemas e outra para conhecer, aprender sobre o sucesso das áreas que se superaram. Associado a esta prática de curto prazo, propõe-se a cada seis meses um encontro de dois dias com todos os executivos encarregados das divisões, mercados e principais linhas de produtos com o objetivo de compartilhamento do sucesso de cada um.

É proposto um encontro entre os diversos níveis da corporação (da alta administração até o pessoal júnior) no qual permitirá ao pessoal mais novo na corporação entender o que preocupa a alta direção e permitir aos *seniores* conhecerem os valores, visão e preocupações dos colegas mais novos. Estas reuniões não devem ocorrer mais que duas ou três vezes ao ano. “Essas sessões constituem **uma das maneiras mais eficazes para instilar a visão empreendedora por toda a companhia**”<sup>12</sup> (DRUCKER, 2010, p. 219).

A segunda área principal é a mensurar e avaliar o desempenho inovador. “Para uma empresa ser receptiva ao empreendimento, o desempenho inovador deve ser incluído entre as providências pelas quais essa empresa realiza o seu próprio controle” (DRUCKER, 2010, p. 220).

Neste âmbito é necessário a inclusão de *feedback* dos resultados face às expectativas com o objetivo de verificar se as metas estão sendo atingidas (DRUCKER, 2010). Em seguida a administração deve, em intervalo de poucos anos, analisar os esforços da empresa e algumas perguntas devem ser respondidas:

Quais deles devem receber maior apoio, neste estágio, e deve ser empurrado? Quais deles abriram novas oportunidades? Quais deles [...] não estão dando os resultados esperados, e o que devemos fazer? Chegou a hora de abandoná-los, ou [...] chegou a ocasião para redobrar esforços, mas com que expectativas e qual o prazo final? (DRUCKER, 2010, p. 222).

Ampliando este entendimento e análise, o autor propõe uma avaliação do desempenho inovador em relação aos objetivos inovadores da empresa a cada **cinco anos**<sup>13</sup>. Esta análise proporcionará uma avaliação de seu posicionamento inovador.

Estruturas e recursos, Área três: “Para a empresa em operação ter condições de inovar, ela precisa criar uma estrutura que permita às pessoas serem empreendedoras” (DRUCKER, 2010, p. 224). Assim, o que é novo deve ser separado do que é atual. Para o novo deve ser dada atenção e quando colocado em mesmo local ou sob responsabilidade das mesmas pessoas a prioridade é dada à demanda de urgência levando ao novo ser negligenciado a ponto de ser tarde demais. Para dar atenção devida ao novo, este deve ter um responsável da alta direção que dê prioridade às suas ações, deve ser um cargo definido e que este

---

<sup>12</sup>Grifo nosso.

<sup>13</sup>Grifo nosso. O período de cinco anos foi proposta por Ducker em 1986, cremos que ele hoje deva ser menor de acordo com a velocidade que com que as inovações estão surgindo nos dias atuais.



responsável da alta direção tenha autoridade e prestígio e que possa ser responsabilizado. Esta pessoa deve ser responsável pela “análise do abandono”, pelo raio-X da empresa e pelas ações decorrentes desta análise, como análise de ciclo de vida dos produtos. A mesma deve ser a interlocutora e a referência de assuntos da inovação, assim quando do surgimento de uma ideia nova deve-se reportar a ela não a um gerente abaixo na hierarquia.

Outro aspecto importante que justifica a separação entre o novo e o atual é o custo envolvido com o novo, pois seu retorno financeiro não pode ser aportado enquanto o novo não der retorno e deixar de ser novo. Dimensionar, neste caso, é algo difícil, pois se trata de uma promessa (algo que ainda não existe). Assim o recomendável é dimensionar de acordo com a experiência e com a expectativa da empresa e não ter como parâmetro o negócio atual (DRUCKER, 2010).

Devem-se ter controles adequados que “irão medir tanto quão bem as unidades e seus gerentes se desempenham em inovação, quanto determinar quais atividades forçar, quais reconsiderar e quais abandonar” (DRUCKER, 2010, p. 232). Relacionado às estruturas, é importante a responsabilização por uma pessoa ou grupo.

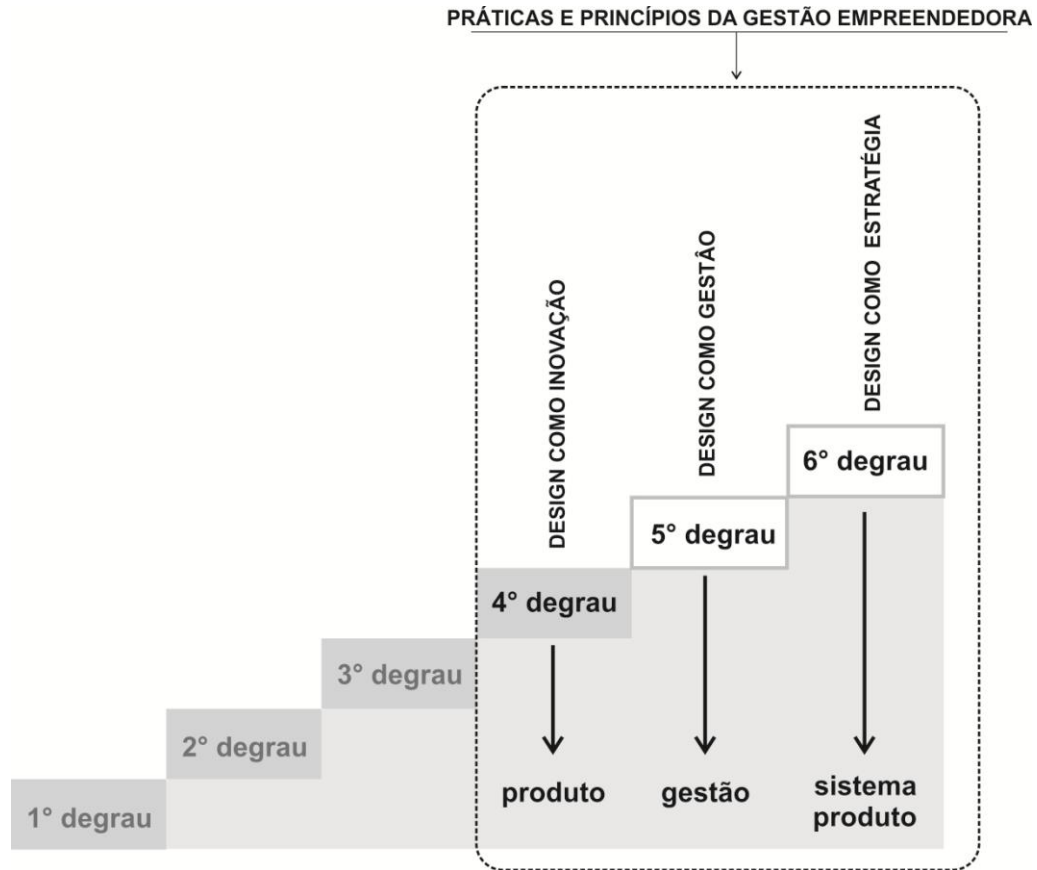
Drucker (2010) é categórico com a provisão de pessoal para inovação, se há preocupação de determinar quais pessoas trabalharam em processo e inovação, estas mesmas se predisporão a uma e outra coisa.

Finalmente a quarta área: os “não faça”. Drucker elenca três coisas: a primeira é não colocar componentes empreendedores dentro de componentes administrativos existentes; o segundo é diversificar a atuação da empresa mantendo-se dentro de seu campo de atuação, pois dificilmente esta atitude dão resultados; e por último, “[...] é quase sempre infrutífero tornar empreendedor o nosso próprio negócio ‘adquirindo ações’, isto é, comprando pequenas empresas empreendedoras” (DRUCKER, 2010, p. 243).

Correlacionando as práticas e Princípios de Drucker com a Escada do Design conforme sugerido e abordado no item 2.4, traz-se à reflexão que a partir do quarto degrau da Escada do Design é necessário ter indícios de uma gestão inovadora empreendedoras com pelo menos duas das quatro áreas sugeridas por Drucker. Estas Práticas e Princípios da gestão inovadora contribuirão para caracterizar cada degrau levando-se como referências as palavras chaves de cada um deles: quarto

degrau, inovação no produto; quinto degrau, inovação na gestão e sexto degrau, inovação no sistema-produto (Figura 7).

**Figura 7 – Relação entre Práticas e Princípios da Gestão Inovadora Empreendedora e a Escada do Design.**



Fonte: Autoria Própria. Adaptado de Owen (2006), Brown (2008, 2010), Costa e Scaletsky (2010), Pastoriet AL (2010), Moraes (2010), Viladas (2010), SVID (2011) e Verganti (2012).

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Dada a complexidade do objeto de estudo foi utilizada a pesquisa qualitativa por proporcionar a compreensão de um conjunto de técnicas interpretativas com o objetivo de descrever e decodificar este sistema complexo de significados. Para esta pesquisa não interessam os dados quantitativo, sendo o foco no processo social, na resposta ao problema e no movimento e comportamento em resposta ao ambiente repleto de variáveis não controláveis. Nas Ciências Sociais, quando empregado métodos qualitativo, busca-se visualizar o contexto e se possível, “ter uma integração empática com o processo objeto de estudo que implique melhor compreensão do fenômeno” (NEVES, 1996, p.2).

A pesquisa adotada foi à exploratória que tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo mais explícito. Caracteriza-se por ser flexível, “de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado” (GIL, 2002, p. 41).

Assim, foi eleito o estudo multicaso que permite o aprofundado do objeto ou de objetos de estudo de forma concentrada evitando esforços em vários outros objetos (BEUREN *et al*, 2003) e contribuindo para o conhecimento amplo e detalhado dos mesmos, “tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos” (GIL, 2011, p.57-58).

É indicado e utilizado em pesquisas de estudos exploratórios e descritivos. É adequado quando se deseja verificar as razões que determinam a preferência por algo, pois permitirá maior nível de profundidade em contra ponto a um levantamento descritivo proporcionado pelo levantamento (GIL, 2002). Assim, esta técnica permitiu o aprofundarmos nos sujeitos/objetos estudados configurando-se um estudo multicaso com quatro empresas selecionadas conforme critérios estabelecidos.

Foi realizada pesquisa de campo através do levantamento de dados *in loco* que consistiu na “observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 83)

Para Minayo (2010) existem dois instrumentos para realizar o trabalho de campo: a observação e a entrevista. A observação é realizada sobre aquilo que não

é dito, que pode ser captado pelo observador e a entrevista tem como matéria-prima a fala dos interlocutores.

Através das entrevistas construíram-se informações pertinentes para o objeto de pesquisa (MINAYO, 2010) que foi analisar o nível de inserção do design nas MPME's que reflete sua consciência a respeito do design como instrumento de inovação e diferenciação. Esta questão parte-se da hipótese de que a adoção ou não do design de forma sistemática decorre do nível de inserção do design nas MPME's, reflexo da gestão do empresário proprietário e suas crenças evidentes na presença ou não de rotinas inovadoras. “Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram [...]” (GIL, 2011, p.109).

Para realização das entrevistas foi adotado questionário semiestruturado (Apêndice A) no qual foram combinadas perguntas abertas e fechadas que tiveram como objetivo guiar as entrevistas e abordar os assuntos pertinentes ao objeto de pesquisa. Minayo (2010) classifica os tipos de organização das entrevistas como: a. sondagem de opinião; b. semiestruturada; c. aberta ou em profundidade; d. focalizada.

O questionário semiestruturado (Apêndice A) foi utilizado como roteiro para as entrevistas e está segmentado em quatro partes com 30 questões no total:

- a. Parte I - Caracterização da Empresa. Nesta parte estão: a caracterização da empresa quanto ao mercado e setor de atuação, tempo de operação, quantidade de funcionário, classificação da empresa quanto ao seu porte, sobre o programa de apoio que beneficiou a sua empresa e nível de implantação do projeto de design contratado.
- b. Parte II - Design na Empresa. Nesta parte foi identificada segundo a Escada do Design, o nível de inserção do Design, além de identificado o conceito de Design do empresário e a frequência de uso do Design. Vale destacar que os questionamentos relativos a design se referem a todos os tipos de design<sup>14</sup> como gráfico, produto, web, moda, interiores, etc.

---

<sup>14</sup>Adota-se a classificação dos tipos de design decidida em plenária em 1988 no V Encontro Nacional de Desenhistas Industriais – ENDI que decidiu pela “aprovação da proposta de alteração do nome da profissão [...]. Cada uma das diversas áreas de atuação [...] seria especificada com um complemento: design gráfico, design de produto, design têxtil, design de moda, assim como suas sub-especializações [...]” (NIEMEYER, 2000).

- c. Parte III - Inovação e Gestão Empreendedora. Nesta parte foi analisada a inovação sob o conhecimento das Práticas e Princípios da Inovação e Espírito Empreendedor de Drucker.
- d. Parte IV: Registros Adicionais. Esta parte foi destinada para registros adicionais a exemplo de comentários, observações, fotos, material gráfico, etc.

Assim, este trabalho consiste em pesquisa social com abordagem metodológica qualitativa de base exploratória, utilizando-se de estudo multicaso através de entrevistas conforme sintetizado no Quadro 4.

**Quadro 4 – Síntese da metodologia da pesquisa adotada no trabalho**

<b>Abordagem Metodológica</b>	Pesquisa Social qualitativa de base exploratória.
<b>Técnica de Pesquisa</b>	Estudo Multicasos.
<b>Instrumento de Investigação</b>	Pesquisa Bibliográfica / Entrevista Semiestruturada.
<b>Análise de Dados</b>	Comparativa entre estudos de caso.

Fonte: Baseado em Neves (1996), Beuren *et al* (2003), Yin (2005), Marconi e Lakatos (2007), Minayo (2010) e Gil (2002, 2011). Próprio autor.

### 3.1 ESPAÇO EMPÍRICO E SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A pesquisa foi realizada em empresas do Estado da Bahia atendidas pelo Núcleo de Design Gráfico e Embalagem da Área Tecnológica Gráfica do SENAI Unidade Dendezeiros no período de 2006 a 2012.

Os serviços realizados foram de Design Gráfico (identidade visual, marca e rotulagens) e Design de Embalagem em corrugado e papel cartão. Todos estes serviços foram subsidiados por um dos programas de apoio ao desenvolvimento tecnológico: PROGEX, Projeto ABRE-SEBRAE, Apoio de programas setoriais do SEBRAE, SEBRAETEC e SIBRATEC.

O universo (22 empresas) de empresas atendidas pelo Núcleo de Design Gráfico de Embalagem do SENAI corresponde ao período de atuação deste após a sua implementação, em junho de 2006, com seis anos de atuação até o junho de

2012. São empresas de micro, pequeno e médio portes dos setores de moda (vestuário, calçados e acessórios), alimentos e outros.

Para a pesquisa de campo foram contatadas 11 empresas destas 22 empresas. As demais haviam mudado de endereço, telefones ou haviam deixado a atividade. Das 11 empresas contatadas, foram entrevistados 09 empresários (proprietários ou presidentes de cooperativas) em março de 2012. Dos 09 empresários entrevistados foram selecionados 04 empresários (dois da área de moda e dois do setor alimentício) para os estudos de casos, tendo em vista que estas empresas atenderam aos requisitos totais evidenciando as características buscadas nesta pesquisa.

Quando da realização das entrevistas foi destacada a sua importância e seu objetivo, além de destacar a preservação do caráter confidencial com sigilo dos dados de identificação. Dessa forma, as empresas serão tratadas como empresas "A", "B", "C" e "D" e seus respectivos empresários "A", "B", "C" e "D".

As empresas pesquisadas encontram-se nas mesorregiões Metropolitana de Salvador, Centro-Norte Baiano e Vale Sanfrasciscano da Bahia (IBGE, 2012).

## 4 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

O objetivo desse capítulo é apresentar a análise e discussão da pesquisa cuja finalidade foi buscar junto aos empresários/proprietários as rotinas e práticas da gestão inovadora em suas empresas, a fim de contribuir na identificação de um ambiente fértil para adoção do design e da inovação empreendedora como elemento de competitividade empresarial.

O Governo Federal Brasileiro implantou o Programa Brasileiro do Design na década de 90, seguindo, de forma tardia, um movimento internacional de investimento em design, iniciado no final da década de 40.

São três as linha de ação do PBD (suporte, promoção e educação). A linha “suporte” é o foco deste trabalho no âmbito das políticas públicas do Design no Brasil, pois é através desta linha, dentro das políticas industriais de desenvolvimento, que são apoiadas as MPME’s para a contratação de serviços tecnológicos de design.

Apesar da linha de ação “suporte” ter o objetivo de suprir aos MPME’s a ausência de recursos humanos e/ou financeiros para integrar design em suas necessidades, embora o Design seja um dos maiores contributos para a competitividade das empresas (MAGALHÃES, 1997; LASTRES; PIMENTEL, 2001; RAULIK, 2006; MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2012; CNI, 2012), a maioria dos micros, pequenos e médios empresários desconhecem o papel estratégico do design, segundo pesquisa do SEBRAE/NA (2004).

O design é forte elemento de competitividade empresarial, em especial para os segmentos pressionados pela concorrência internacional. É um diferencial estratégico visto que possibilita a otimização no uso de matéria-prima, melhoria nas fases de projeto e de produção e, em razão da sua prática no desenvolvimento de produto, assegura melhores níveis de satisfação do cliente (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2012).

Assim, esta pesquisa partiu do pressuposto que para investir em design de forma competitiva, necessita-se identificar traços das Práticas e Princípios da Inovação Empreendedora nas empresas reflexo da gestão seu empresário/proprietário.

A seguir a análise das empresas “A”, “B”, “C” e “D” selecionadas para estudo multicaso. As entrevistas foram realizadas com seus proprietários e utilização de questionário semi-estruturado como roteiro. As análises dos resultados estão organizadas por caracterização das empresas e análise e discussão comparativa entre elas.

Para análise das evidências do estudo multicaso foi utilizada uma das estratégias descritas por Yin (2005): baseadas em proposições teóricas, pensando sobre explicações concorrentes e desenvolvendo uma descrição de caso. Neste estudo foi adotada a análise de evidências baseada em proposições teóricas, a qual proporcionou análise do objeto estudado a partir de referencial teórico estabelecido.

Yin sugere quatro estruturas para o relatório dos estudos de caso, sendo adotada para este trabalho a quarta e última modalidade que se aplica apenas a estudos de casos múltiplos.

Não pode haver capítulos ou seções separados destinados a casos individuais. Em lugar, o relatório inteiro consiste em uma análise cruzada, mesmo que seja puramente descritivo ou que lide com tópicos explanatórios (YIN, 2005, p. 178).

A análise foi cruzada comparando os estudos de casos objeto desta pesquisa, pois “uma estrutura comparativa repete o mesmo estudo de caso duas ou mais vezes, comparando as descrições ou explicações alternativas do mesmo caso” (YIN, 2005, p. 183).

## 4.1 ANÁLISE DE DADOS

Esta parte está dividida em duas seções, uma de caracterização das empresas e outra da análise e discussão dos resultados. As informações apresentadas são frutos das informações obtidas através das entrevistas dos empresários.

### 4.1.1 Caracterização das empresas

A empresa “A” está localizada na mesorregião Metropolitana de Salvador. Pertence ao ramo de produtos alimentícios e está há 4 anos no mercado, hoje



possui 13 funcionários. Está classificada como Micro Empresa segundo a classificação adotada pelo BNDES e definida nas circulares nº 11/2010 e 34/2011. Ela foi apoiada financeiramente para o desenvolvimento do projeto de design através do SIBRATEC, sendo que apenas uma parte do projeto gráfico foi produzido. O empresário “A” informou que fará as impressões (produção das embalagens) quando o desenvolvimento dos novos produtos (alimentícios) estiver concluído para colocá-los no mercado. Foi observado *in loco* que a marca desenvolvida no projeto apoiado pelo SIBRATEC é amplamente utilizada e funciona com ratificação da filosofia da empresa no mercado. O empresário conheceu o SIBRATEC através de indicação do Instituto Euvaldo Lodi - IEL, quando de sua participação do Projeto de Extensão Industrial Exportadora – PIEEx. Em relação à sua visão de como o design beneficiou a empresa, o empresário “A” relata que o design diferenciou os produtos em relação às cópias presentes no mercado.

A empresa “B” está localizada na mesorregião Centro-Norte Baiano. Ela pertence ao ramo de produtos alimentícios e está há 10 anos no mercado, hoje possui 142 funcionários. Está classificada como Pequena Empresa segundo a classificação adotada pelo BNDES e definida nas circulares nº 11/2010 e 34/2011. Foi apoiada pelo PROGEX no desenvolvimento de projeto de design. O projeto contratado na época foi implantado (impresso/produzido) em parte, pois a empresa B está em processo de expansão da planta industrial para que possa utilizar todo o projeto desenvolvido. O PROGEX foi apresentado à empresa através do SENAI Bahia. Em observações *in loco* foi percebido o uso da marca em diversas ocasiões: fachada da empresa, caminhões, fardamento, *squeeze*, camisas de campanhas internas, bonés, canetas, crachás, documentos internos, etc., sendo este um ponto positivo no qual se percebe a consciência do uso da marca para reforçar os valores da empresa. O empresário “B” relatou que o design proporcionou enormes benefícios para a empresa, pois levou a marca ao público-alvo tornando-se conhecida e elevando o *status* da empresa.

A empresa “C” está localizada na mesorregião Centro-Norte Baiano, pertence ao ramo de produtos de moda (couro e acessórios), está há 15 anos no mercado e possui 22 funcionários. Está classificada como Micro Empresa segundo a classificação adotada pelo BNDES e definida nas circulares nº 11/2010 e 34/2011. O programa de apoio ao desenvolvimento tecnológico utilizado por ela foi o PROGEX e o projeto desenvolvido foi totalmente produzido e extrapolado, com a aplicação da

marca em: fachada da loja, crachás, documentos internos, banners, etc. O Empresário “C” conheceu o PROGEX através do SEBRAE que indicou o SENAI que apresentou ao programa de apoio. Para o empresário “C”, o design beneficiou muito a sua empresa contribuindo para a diferenciação desta no mercado conforme relata em seu depoimento:

“Era tudo muito inadequado. Eu fui fazendo por mim mesmo, achava que estava muito bonito. Depois eu conheci o trabalho de vocês [SENAI] e através de pesquisas na internet e várias informações... eu fui melhorando. Tudo que foi feito melhorou e deu segurança. Quando a gente tem apoio do SENAI a gente fica mais seguro. [...] As pessoas gostam [da marca]... na verdade a letra era horrível... era inadequada... fez a coisa mais profissional”.

Quanto à empresa “D”, estase localiza na mesorregião Metropolitana de Salvador, pertence ao ramo de produtos de moda (praia e *fitness*), está há 14 anos no mercado e possui 9 funcionários. A empresa “D” Está classificada como Micro Empresa segundo a classificação adotada pelo BNDES e definida nas circulares nº 11/2010 e 34/2011. Ela teve o apoio financeiro do SEBRAETEC para o desenvolvimento do projeto de design e foi o SEBRAE que apresentou à esta fonte de financiamento. Para o empresário “D” o design pode beneficiar na auto-estima. Foi implantado parcialmente o projeto gráfico por indisponibilidade financeira.

Destaca-se nas empresas deste estudo multicaso que todas reconhecem a importância ao design como fator de diferenciação observado nos empresários “A” e “B”, profissionalismo no empresário “C” e auto-estima relatado pela empresária “D”. No quadro 5, tem-se o resumo da caracterização das empresas.

**Quadro 5 – Quadro resumo Partes I.**

		Empresas			
		A	B	C	D
PARTEI	Caracterização da Empresa	Produto alimentício	Produto alimentício	Produto moda	Produto moda
		04 anos operação	10 anos operação	15 anos operação	14 anos operação
		13 funcionários	142 funcionários	22 funcionários	09 funcionários
		Micro empresa	Pequena empresa	Micro empresa	Micro empresa

Fonte: Próprio autor

### 4.1.2 Análise e discussão dos resultados

Nesta seção as respostas dos empresários foram analisadas comparando os estudos de casos. Serão utilizados quadros a fim de ilustrativamente apoiar estas análises.

Os empresários “A”, “B”, “C” acreditam estar no quarto degrau (design como inovação) da escada do design e o empresário “D” no segundo degrau (design como estética) da mesma escada. Esta constatação foi evidenciada através das perguntas nas quais era tratado sobre design nos quesitos “situação ou momento de uso”, “classificação dos seus produtos” e “como usa” (quadro 6).

Destaca-se neste quadro, a empresa “C” que acredita estar no quarto degrau da escada do design e apresenta melhores práticas e princípios inovadores conforme será visto nas análises a seguir. A empresa “A” também acredita estar no quarto degrau segundo a escada do design, mas de acordo com a análise da inovação empreendedora, apresenta resultado baixo conforme será discutido em análises posteriores. A empresa “B” oscilou entre o segundo e o quarto degrau. A empresa “D” oscilou entre segundo e terceiro degraus, respectivamente “design como estética” e “design como processo”, coerente com seu foco em produção.

**Quadro 6 – Quadro comparativo design nas empresas x escada do design.**

Perguntas	Resultado			
	1°	2°	3°	4°
Situação ou momento que usa o serviço de design		D		A / B / C
Como classifica seus produtos		B	D	A / C
Como usa design		D		A / B / C

Fonte: Próprio autor

Com base no descrito na Escada do Design proposta nesta pesquisa, a empresa “C” se encontra no quarto degrau, a empresa “B” está no terceiro degrau, a empresa “A” está no segundo degrau e a empresa “D” no primeiro degrau. Ver no Quadro 7 o resumo desta análise juntamente com suas caracterizações contemplando resultados das Partes I e II.

Quadro 7 – Quadro resumo Partes I e II

			Empresas			
			A	B	C	D
PARTE I	Caracterização da Empresa		Produto alimentício	Produto alimentício	Produto moda	Produto moda
			04 anos operação	10 anos operação	15 anos operação	14 anos operação
			13 funcionários	142 funcionários	22 funcionários	09 funcionários
			Micro empresa	Pequena empresa	Micro empresa	Micro empresa
PARTE II	Design na empresa segundo a escada do design	Como a empresa se vê	4° degrau	4° degrau	4° degrau	2° degrau
		Como a empresa é identificada	2° degrau	3° degrau	4° degrau	1° degrau

Fonte: Próprio autor

Foram apresentados aos empresários seis conceitos de design formulados considerando o senso comum e as dimensões conceituais nas quais o design está inserido. A partir desta lista foi solicitado aos empresários elencar de 1 a 6 em grau de importância, sendo 1 para mais importante e 6 o menos importante, os conceitos de design para eles. Não sendo obrigatório elencar todos, assim a maioria preferiu elencar os três primeiros que geraram doze respostas. Destas doze respostas, seis estavam ligadas à inovação (ao novo), quatro foram escolhidas pelo conceito ligado à competitividade e duas ao conceito da estética. Este resultado evidencia que os conceitos mais aceitos pelos empresários deste estudo de caso estão atrelados à inovação.

Questionados sobre quantas vezes investiram em design durante o tempo de operação, a empresa “C” foi a que atribuiu maior quantidade justificando que seu produto requer grande exposição e sofre com grande sazonalidade, pois é produto moda. As empresas “A” e “D” foram as que investiram menos, sendo que a primeira tem 4 anos de operação e a segunda tem 14 anos. A empresa “D” apresenta baixa adesão ao design evidenciado pela observação de seus produtos. Esta se enquadra no primeiro degrau da escada do design caracterizado pela perpetuação do design sem mudanças e quando estas ocorrem é por estímulo informal e não sistematizado. A empresa “B” investiu 6 vezes (Quadro 8).

**Quadro 8 – Quantas vezes investiram em design.**

Alternativas	Empresas			
	A	B	C	D
1 vez				
De 2 a 5 vezes	•			•
De 6 a 15 vezes		•		
De 26 a 35 vezes			•	

Fonte: Próprio autor.

As respostas das empresas quanto à quantidade de produtos lançados por ano por elas (Quadro 9) estão coerentes ao quanto investiram em design durante o tempo de operação (Quadro 8).

**Quadro 9 – Quantidade de produtos lançados por ano pela empresa.**

Alternativas	Empresas			
	A	B	C	D
Nenhum				
Apenas 1				
De 2 a 5	•	•		•
De 6 a 10				
De 11 a 40			•	
De 41 a 100				

Fonte: Próprio autor.

Para a pergunta que buscava identificar quanto do faturamento atribuído aos últimos 2 anos de operação, os empresários responderam conforme identificado no Quadro 10. Todos os empresários tiveram dificuldades em atribuir percentuais aos itens por não disporem destas informações sistematizadas.

**Quadro 10 – Percentual de faturamento atribuído ao produto/serviço/processo novo ou significativamente melhorado**

Alternativas	Empresas			
	A	B	C	D
Produtos/serviços/processos novos ou significativamente melhorados para a empresa		60%	75%	10%
Produtos/serviços/processos novos ou significativamente melhorados para o mercado	100%	40%	15%	
Produtos/serviços/processos novos ou significativamente melhorados em nível mundial				
Produtos/serviços/processos não alterados ou pouco alterados			10%	90%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Baseado na Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC (IBGE, 2012). Próprio autor.

Questionados sobre ter passado por alguma crise séria durante o tempo de operação, todas responderam “sim” e sobre a estratégia de superação adotada para cada um deles, nas respostas ressaltam: a busca por auxílio, fonte de financiamento e redução de custos.

Seguem respostas por empresa:

- Empresa “A”: persistência, confiança, coragem para manter-se focado no objetivo. Buscou auxílio junto ao SEBRAE, à FIEB e ao SENAI;
- Empresa “B”: foi obrigado a inovar aumentando a oferta de produtos e buscar financiamento e articulação com órgãos públicos;
- Empresa “C”: redução de custos, priorização do mais lucrativo e buscou o SENAI para consultoria de produção;
- Empresa “D”: necessidade de controlar custos a fim de melhorar o desempenho.

As próximas análises estão focadas nas práticas e princípios de uma gestão inovadora empreendedora de Peter Drucker.

Quanto à criação de um clima empreendedor na empresa, que é realizar o raio-X analisando produtos, processos, mercado, tecnologias, etc. Das três empresas pesquisadas apenas a empresa “B” declara não realizar uma avaliação de seus produtos, processos, tecnologias, mercado, canal de distribuição e atividade

administrativa. Nas demais (empresas “A”, “C” e “D”) a resposta foi “sim”, realiza (Quadro 11).

**Quadro 11 – Empresário realiza uma avaliação de seus produtos, processos, tecnologias, mercado, canal de distribuição e atividade administrativa.**

Alternativas	Empresas			
	A	B	C	D
Sim	.		.	.
Parcialmente				
Não		.		

Fonte: Próprio autor

Esta postura se mostra contrastante quando analisado o Quadro 12 que apresenta a postura destes empresários perante a percepção de oportunidade de inovação e investimento de recursos (financeiros e humanos) para explorar esta oportunidade. Destaca-se a empresa “B”, que apesar de não manter conforme declarado no Quadro 11, uma rotina de avaliação de produtos, processos, mercado, ela investe nas oportunidades percebidas e assim ratifica-se uma das características da MPME: a centralização das decisões em seu empresário/proprietário. A empresa “D” respondeu “parcialmente” (Quadro 12), pois apenas investiga/explora quando tem recursos financeiros para isto.

**Quadro 12 – Quando são percebidas oportunidades de inovação costuma dedicar recursos para investigar/explorar esta oportunidade.**

Alternativas	Empresas			
	A	B	C	D
Sim	.	.	.	
Parcialmente				.
Não				

Fonte: Próprio autor

Ainda sobre a criação de Clima Empreendedor, cujo objetivo é criar um ambiente no qual a inovação deverá vencer a resistência ao novo e assim conquistar os administradores das empresas a fim de assumirem a inovação como rotinas, foi abordado com os entrevistados quais assuntos são tratados nas reuniões operacionais (Quadro 13). Para Drucker o ideal é que sejam incluídas nestas reuniões as posturas de transferência de boas práticas entre setores e a apresentação e discussão de oportunidades de negócios identificadas diminuindo o tempo dedicado aos problemas da empresa e suas sugestões de melhoria de desempenho. Esta postura tem como objetivo ampliar a visão dos gestores através de exposição ao novo e assim encorajando à inovação. Esta “ampliação do olhar” foi relatada somente nas duas empresas ligadas à moda (empresas “C” e “D”), com destaque para a empresa “C” que assinalou todas as questões mostrando de forma tácita uma das práticas e princípios de uma gestão inovadora empreendedora.

**Quadro 13 – Assuntos são abordados nas reuniões operacionais.**

Alternativas	Empresas			
	A	B	C	D
Problemas da empresa ou setores	•	•	•	
Sugestões para melhorar o desempenho da empresa.	•	•	•	•
Análise de boas pratica internas aplicáveis a outros setores da empresa			•	
Apresentação e discussão de oportunidades de negócio identificadas em jornais, revistas, pesquisas, internet e outras mídias			•	•

Fonte: Próprio autor

Relativo à área Estrutura e Recursos as empresas “A” e “C” declaram possuir departamento ou grupo específico para gestão de produtos, processos ou tecnologias inovadoras (Quadro14). As empresas “B” e “D” dizem não possuir, mas desejam organizar um departamento com estas características.



**Quadro 14 – A empresa possui departamento ou grupo específico para gestão de produtos, processos ou tecnologias inovadoras.**

Alternativas	Empresas			
	A	B	C	D
Sim	•		•	
Parcialmente				
Não		•		•

Fonte: Próprio autor

A postura da empresa “A” (quadro 14) contrasta com o declarado aos recursos destinados à inovação na empresa (quadro 15), pois na empresa “A” o empresário/proprietário é o responsável pela inovação além de suas responsabilidades gerencial financeira e organizacional. Destaca-se que esta empresa é a menor de todas as estudadas e a mais nova em tempo de operação (4 anos).

Quanto à empresa “C” neste quesito ela declara possuir departamento ou grupo específico para gestão de produtos (Quadro 14) e questionado quanto aos recursos destinados à inovação (Quadro 15) há uma contradição, pois quando afirma possuir uma pessoa exclusivamente para a inovação, este funcionário é a mesma pessoa responsável pela produção. O empresário “C” declara que ele também é responsável pela inovação juntamente com o modelista.

O empresário “B” declara não possuir departamento ou grupo específico para inovação (quadro 14) e está congruente à declaração de contratar regulamente um consultor externo para desempenhar esta função, disponibilizando para o mesmo um espaço físico como suporte (Quadro 15). Quanto à empresa “D” declara que possui uma pessoa responsável pela produção e pela inovação (Quadro 15).

**Quadro 15 – Recursos destinados à inovação na empresa**

Alternativas	Empresas			
	A	B	C	D
Espaço físico		•		
Pessoas dedicadas exclusivamente			•	
Pessoas responsáveis pela produção e pela inovação.			•	•
Eu sou responsável pela inovação.	•			
Um consultor externo		•		

Fonte: Próprio autor

Quando a inovação não atinge o resultado esperado três dos empresários (“B”, “C” e “D”) relataram que costumam rever o projeto e tentar novamente. Apenas a empresa “A” informou que ainda não passou por esta situação.

Quanto à Área Mensuração Sistemática em todas as quatro empresas estudadas as metas estabelecidas para um projeto de inovação são avaliadas regularmente.

Conforme declarado pelos empresários, quando se tratam de critérios para avaliar os projetos de inovação da sua empresa apenas o item “prazo” não foi mencionado, sendo a alternativa “custo” a que foi mencionada por três das quatro empresas estudadas. O empresário “A” atribuiu “nenhuma das alternativas” por informar que a sua empresa é muito nova e subsidiada por uma empresa do grupo (Quadro 16).

**Quadro 16 – Critérios para avaliar os projetos de inovação da sua empresa.**

Alternativas	Empresas			
	A	B	C	D
resultado		•	•	
prazo				
custo		•	•	•
risco			•	
n.a.	•			

Fonte: Próprio autor

Quanto ao hábito de disseminar os resultados do processo de inovação por toda empresa, das quatro empresas pesquisadas apenas a empresa “B” respondeu “não”, enquanto as demais responderam “sim” (quadro 17). Esta resposta isolada da empresa “B” é reflexo do tamanho da empresa, pois esta é a única de pequeno porte e a que apresenta quatro níveis hierárquicos (proprietário/diretor > gerente > supervisor > funcionários e operários) bem definidos, possuindo em seu quadro de 142 funcionários. A empresa “C” também apresenta quatro níveis hierárquicos, mas com 22 funcionários e as empresas “A” e “D” apresentam três níveis hierárquicos (proprietário/diretor > supervisor > funcionários e operários), com 13 funcionários e 9 funcionários, respectivamente.

**Quadro 17 – Hábito de disseminar os resultados do processo de inovação por toda empresa.**

Alternativas	Empresas			
	A	B	C	D
Sim	•		•	•
Parcialmente				
Não		•		

Fonte: Próprio autor

Com relação à forma com que surgem ideias de melhoria (inovação) para a empresa (Quadro 18), as respostas dadas convergem à postura relatada nas respostas quanto ao hábito de disseminar os resultados dos processos de inovação por toda empresa (Quadro 17). A empresa “B” se destaca quando atribui apenas à forma provocada e corrobora para a análise segundo os níveis hierárquicos da empresa e quantidade de funcionários conforme analisado no parágrafo anterior.

A forma “promovida” não foi selecionada devido à indisponibilidade de recursos financeiros para promover um encontro com todos os funcionários para este fim, conforme relatado por todos os empresários. Isto indica que a inovação na empresa ainda depende da relação de confiança entre funcionários e seus superiores (espontânea) ou relação direta entre chefia e subordinado direto. Em nenhuma das empresas estudadas foi identificado programa de promoção ao surgimento de ideias inovadoras de forma sistematizada.

**Quadro 18 – De que forma surgem ideias de melhoria (inovação) para a empresa.**

Alternativas	Empresas			
	A	B	C	D
Provocada	•	•	•	•
Promovida				
Espontânea	•		•	•

Fonte: Próprio autor

Após as análises das empresas observa-se que elas apresentam uma dissonância como elas se veem e como realmente identificadas (Quadro 19):

- a. Na parte II - Design na empresa, de acordo com a caracterização da Escada do Design, as empresas são levadas a acreditar que estão em níveis maiores que se apresentam. Apenas a empresa “C” está no degrau que autoavaliou-se.
- b. Na parte III – Inovação e Gestão Empreendedora, de acordo com os Princípios e Práticas de Drucker as empresas “A”, “B” e “D” apresentam baixa adoção. A empresa “C” foi a que apresentou grau médio-baixo de adesão.

**Quadro 19 – Quadro resumo Partes I, II e III**

		Empresas				
		A	B	C	D	
PARTE I	Caracterização da Empresa	Produto alimentício	Produto alimentício	Produto moda	Produto moda	
		04 anos operação	10 anos operação	15 anos operação	14 anos operação	
		13 funcionários	142 funcionários	22 funcionários	09 funcionários	
		Micro empresa	Pequena empresa	Micro empresa	Micro empresa	
PARTE II	Design na empresa segundo a escada do design	Como a empresa se vê	4° degrau	4° degrau	4° degrau	2° degrau
		Como a empresa é identificada	2° degrau	3° degrau	4° degrau	1° degrau
PARTE III	Inovação e Gestão empreendedoras segundo Princípios e Práticas	Como a empresa se vê	Baixo	Baixo	Médio	Baixo
		Como a empresa é identificada	Baixo	Baixo	Médio-baixo	Baixo

Fonte: Próprio autor

Segundo o descrito na Escada do Design proposta neste estudo (Figura 5) a empresa “A” se encontra no 2° Degrau (Design como Estética) e segundo as Práticas e Princípios de Gestão Inovadora ela tem baixa adesão. Faz-se necessário adotar as rotinas inovadoras de modo que gere a cultura da inovação na empresa independente de seu proprietário. A incongruência entre os dois

resultados (4º degrau x baixa adesão) evidencia que a cultura de inovação está restrita ao empresário/proprietário e não internalizado na empresa. Na figura 8, a ilustração da empresa “A” apresenta o movimento de subida para os degraus seguintes, esta proposição tem como objetivo destacar que a empresa tem possibilidades, em período breve, e se adotadas as rotinas inovadoras, de mudar de patamar.

A empresa “B” se encontra no 3º degrau (Design como Processo) de acordo com a Escada do Design proposta neste estudo (Figura 5) e segundo Práticas e Princípios de Gestão Inovadora, ela tem baixa adesão. É a maior empresa desse estudo. Esta é a empresa mais complexa e há de se considerar a cultura organizacional como fator chave para implementar estas rotinas inovadoras com sucesso.

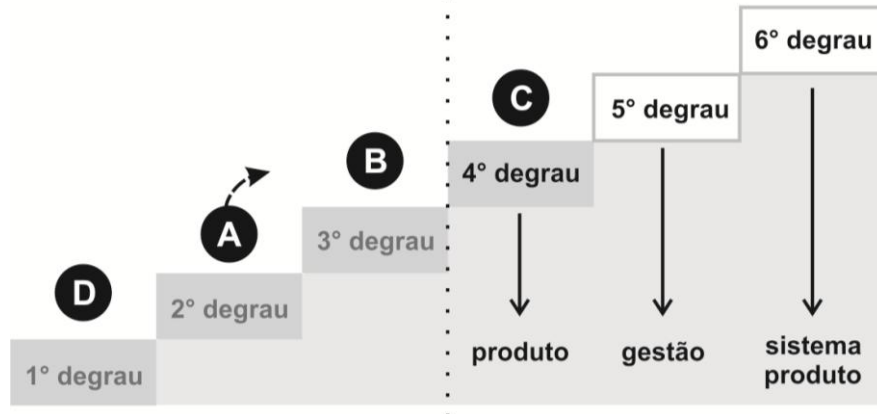
A empresa “C” é a que evidencia melhor congruência entre rotinas inovadoras e design em razão de encontra-se identificada no 4º degrau (Design como inovação) e no nível médio-baixo de aderência às rotinas inovadoras. Destaca-se que embora não possua rotinas inovadoras sistematizadas e explícitas, elas são praticadas pelo empresário/proprietário e disseminadas por ele. As práticas e princípios adotados pela empresa “C” são: Clima empreendedor, evidente nos quadros 11,12 e 13; e Mensuração Sistemática, evidente no Quadro 16. A inovação está centrada no empresário “C” e em um modelista ligado à produção. Usou-se o termo médio-baixo por ainda não ser considerada uma empresa completamente no nível médio das Práticas e Princípios de uma gestão inovadora empreendedora. Esta classificação sugere um movimento para que ela atinja completamente o patamar médio e assim, posteriormente patamar alto.

A empresa “D” se encontra nos níveis iniciais, no 1º Degrau – Nenhum Design e baixa adesão às Práticas e Princípios de Gestão Inovadora. A inovação está centrada no funcionário responsável pela produção. Tem o foco da empresa na produção e reforça seu posicionamento em produtos “bons, bonitos e baratos”. A empresa compete por preços.

Quanto à quarta área: “Os não faça”, não foi observado nenhum desvio de sua *core competence* em nenhuma das empresas estudadas.

A Figura 8 sintetiza graficamente a análise e resultado da pesquisa.

Figura 8 – Síntese gráfica da análise e resultado das pesquisas



Fonte: Próprio autor

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões deste estudo e as atividades futuras de pesquisa.

### 5.1 CONCLUSÕES

O percurso feito por meio da pesquisa bibliográfica permitiu formar um referencial teórico juntamente com a pesquisa de campo que possibilitaram alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa.

O resultado principal deste estudo foi propor a escada do design na qual a análise de inserção do design está baseada nos níveis de inovação dirigida pelo design nas empresas. A Escada do Design da SVID é composta por quatro degraus, e propõe, de forma pouco aprofundada, a análise da maturidade das empresas quanto ao design. A Escada do Design proposta neste estudo possui aprofundamento com os conceitos de gestão do design, design estratégico e gestão inovadora empreendedora. A proposição da escada com seis degraus proporciona análise mais aprofundada do nível de inserção do design nas empresas com o foco de identificar a inovação dirigida pelo design.

Todas as empresas estudadas foram classificadas de acordo com a inserção do design (Quadro 19) utilizando-se da escada do design com 6 degraus, proposto neste trabalho item 2.3 e figura 5. Sugere-se que a ferramenta da escada do design seja usada neste momento como instrumento de identificação da inserção do design sob a responsabilidade do uso do designer conhecedor de gestão ou através de outros profissionais que possuam conhecimento de gestão e design, juntos.

Este estudo indicou que o nível de inserção que melhor reflete a consciência do empresário a respeito do design como instrumento de inovação e diferenciação é a partir do quarto degrau. Assim, quando as rotinas inovadoras que levam a uma gestão inovadora empreendedora estão em processo de amadurecimento, pode-se indicar, de acordo com o presente estudo multicaso, que este é o patamar que

reflete a consciência do empresário a respeito do design como instrumento de inovação e diferenciação. Esta evidência pode ser constatada quando analisada a empresa “C” que está no quarto degrau conforme proposto no item 2.3 e ilustrado na figura 5, e de acordo com as evidências quanto às práticas e princípios da gestão empreendedora inovadora itens 2.4 e 4.1.2, resumidas no Quadro 19.

Para este grupo estudado o conceito de design é associado em metade das respostas à inovação, especificamente ao novo. Estas respostas abrem oportunidade para a maior inserção do design nas empresas atrelando o conceito design à inovação, que no caso os empresários atribuem à inovação tecnológica.

Para as empresas deste estudo de caso, foi analisado o status das Práticas e Princípios inovadores por empresa, sendo a empresa “C” a única que possui traços destas rotinas inovadoras (Quadro 19). O resultado mostra que a caracterização realizada por Drucker permite maior determinação de características que contribuem para uma classificação mais assertiva, ou seja, são rotinas e práticas detalhadas de tal forma que permite uma melhor identificação das empresas.

A pesquisa bibliográfica acerca da importância da inovação dirigida pelo design embasou teoricamente para a proposição do quinto e sexto degrau para a escada do design (figura 5) com base nos atuais estudos da Gestão de Design e o Design Estratégico. Apesar desta proposição não ser novidade, pois Viladas antecipa isto, a proposição apresentada difere-se da proposta desta autora na inserção da inovação incremental juntamente com a radical no quarto degrau, e caracterização no quinto degrau design como gestão e no sexto, design como estratégia.

Este estudo torna-se relevante quando correlaciona os princípios e prática da gestão inovadora à inovação dentro da escada do design da SVID de quatro degraus, a escada do design de Viladas com seis degraus e os conceitos de Design como Gestão e o Design como Estratégia. Esta correlação permite identificar o nível de inserção do design nas empresas, planejando e sistematizando o uso do mesmo de forma a tratá-lo como um indutor de capacidade de inovação para a agregação de valor e a diferenciação.



## 5.2 ATIVIDADES FUTURAS DE PESQUISA

Para estudo futuros sugere-se:

- a. Melhorar a caracterização da escada do design atribuindo práticas, princípios e evidências do *design driven innovation* de modo a caracterizá-la como as Práticas e Princípios da Gestão Inovadora Empreendedora;
- b. Amadurecer o instrumento de pesquisa com a geração de uma ferramenta para identificação do nível de inserção do design nas empresas de forma a permitir um “diagnóstico” do nível de maturidade do design nas empresas de forma aprofundada.
- c. Aplicar deste instrumento em amostragem maior de empresas intensivas e não intensivas em design.

Este instrumento poderá ser utilizado tanto por designers consultores, escritórios de design, estudantes, instituições de ensino e de fomento ao design de modo que possa ser usado com uma das ferramentas a subsidiar tanto o projeto, quanto ao processo de design, assim como o ensino e políticas públicas de design.

## REFERÊNCIAS

ADEGRAF. **Design: Regulamentação da Profissão**. Disponível em: <<http://www.adegraf.org.br/downloads/regulamentacao.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2011.

ARCOVERDE, Felipe. **ABEDESIGN**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <nolasco9@hotmail.com> Acesso em 24 ago. 2012.

BARROSO NETO, Eduardo. **LBDI - Laboratório Brasileiro de Design: uma história que não terminou 1984-1997**. [S.l.: s.n.], 1998. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/11093383/lbdi>>. Acesso em: 01 jul. 2012.

BEST, Kathryn. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Switzerland: Ava Book, 2006. 215 p.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monografias em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BNDES. **Porte de empresa**. [20--] Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Navegacao\\_Suplementar/Perfil/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

BRASIL. Casa Civil. Presidência da República. **Decreto 5.028/2004, de 31 de março de 2004**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm)>. Acesso em: 17 jul. 2012.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 249 p.

\_\_\_\_\_. Design Thinking. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 86, n. 6, p.1-11, jun. 2008.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projetos de Leis e Outras Proposições. PL 1391/2011**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=502823>>. Acesso em: 03 jul. 2011.

CENTRO DE DESIGN PARANÁ. **Panorama das Ações de Design no Brasil**. Curitiba, 2006. 35 p.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN (Portugal). **Manual de gestão de design**. Cidade do Porto: Porto Editora, 1997. 198 p.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Estudo Design para a Competitividade: Recomendações para a Política Industrial no Brasil**. Rio de Janeiro, 1996. 33 p.

COLÓQUIO SOBRE DESIGN SOCIAL E SUSTENTABILIDADE, 1., Bahia. **O que o design pode fazer pela Bahia: em busca de uma integração**. Bahia: Instituto de Design Social ; Universidade do Estado da Bahia, 2011. Disponível em: <<http://coloiquiodesignsocial.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

COOKE P. & Wills D. **Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance Through Innovation Programmes**. Small Business Economics, 13, 1999, pp 219-234.

COSTA, Filipe C. X. da; SCALETISKY, Celso Carnos. Design Management & Design Estratégico: uma Confusão Conceitual?. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9., 2010, São Paulo. **Anais P&D Design 2010**. São Paulo: Blucher, 2010. p. 560 - 569.

DESIGNERSBA. **DesignersBA**. Disponível em: <<http://petersonsitonio.blogspot.com.br/p/designersba.html>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

DESIGN BAIANO. **Design Baiano**. Disponível em: <<http://www.designbaiano.com.br/>>. Acesso em 18 ago. 2012.

DESIGN BRASIL. **Como sua empresa utiliza design? 2011**. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/escada-do-design>>. Acesso em: 24 ago. 2012.

DESIGN BRASIL. **Design em Ação**. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/designemacao/pbd>>. Acesso em: 05 jan. 2012.

DESIGN BRASIL. **Design em Ação: Institucional**. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/designemacao/pbd/institucional>>. Acesso em: 05 jan. 2012.

DESIGN PARA VIDA. **Designp/vida**. Disponível em: <<http://designparavida.com.br/>> Acesso em: 18 ago. 2012.

DIAS FILHO, Clovis. Design como Diferencial Competitivo. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 4., 2004, São Paulo. **Estratégia**. São Paulo: Convibra, 2004. p. 1 - 11.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 378 p.

DZIOBCZENSKI, P. R. N. *et al.* Inovação através do Design: princípios sistêmicos do pensamento projetual. **Design & Tecnologia**, Porto Alegre, v. 2, n. 3, p.54-63, 2011.

FAUAZE, Livia. **Movimentos de Design na Bahia**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por <<https://www.facebook.com/messages/736891794> > em 17 ago 2012.

FERRREIRA, Eliza. **O Design como Estratégia de Inovação para competitividade e Sustentabilidade de Países, Empresas e Comunidades: O Caso Ipameri - GO**. 2006. 142 f. Dissertação (Mestre).– Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília - UnB, Brasília, 2006.

FISCHER, Gustavo D.; ARAÚJO, Luciana C. S.; FREITAS NETO, João Francisco de. **Conceitos e características do Design Estratégico como provocações iniciais à Arquitetura da Informação**. Disponível em:

<[http://www.congressoebai.org/wp-content/uploads/ebai10/EBAI10\\_artigo12.pdf](http://www.congressoebai.org/wp-content/uploads/ebai10/EBAI10_artigo12.pdf)>.  
Acesso em: 02 mar. 2012.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. Cambridge: The MIT Press, 3d, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 200 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Divisão Regional**. [20--] Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/default\\_div\\_int.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/default_div_int.shtm)>. Acesso em: 12 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de inovação tecnológica 2011 - PINTEC**. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN. **History**. Disponível em: <<http://www.icsid.org/about/about/articles33.htm>>. Acesso em: 03 nov. 2011.

INSTITUTO DE DESIGN SOCIAL. **Instituto de Design Social**. Disponível em: <<http://www.overbranddesign.com.br/ids/#>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

LASTRES, Helena M. M.; PIMENTEL, Gustavo. **Design em Arranjos e Sistemas de MPME - NT 1.7**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001. 20 p.

MAGALHÃES, Cláudio Freitas de. **Design estratégico: Integração e ação do design industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro: Senai/Dn, Senai/Cetiqt, Cnpq, Ibict, Padct, Tib, 1997.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 289 p. 3. Reimpressão.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **O Programa Brasileiro de Design (PBD)**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3262>>. Acesso em: 23 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. **Programa Brasileiro do Design: Orientações Estratégicas PBD 2007-2012**. [s.i.], 2007. 12 p.

\_\_\_\_\_. **Política de Desenvolvimento Produtivo**. Disponível em: <<http://www.pdp.gov.br/Paginas/Default.aspx>>. Acesso em: 16 ago. 2012.

MEIRELLES, Durval Corrêa. **A Inovação e Aprendizado Coletivo: interação e cooperação de empresas de base tecnológica em incubadoras de empresas**. 2007. 252 f. Tese (Doutorado). – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2007.

MENDONÇA, Sandro. A Empresa Baseada em (Novo) Conhecimento. **Dinâmica Working Paper: Working Paper**, Lisboa, n. 2005/44, p.01-33, set. 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Trabalho de Campo: contexto de observação interação e descoberta. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 61-77.

MORAES, Dijon De. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blucher, 2010. 228 p.

MOURA, Gilnei Luiz de *et al.* Aprendizado em redes e processo de inovação dentro de uma empresa: o caso Mextra. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, p.1-20, 2008.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation**. New York: Allworth Press, 2003. 281 p.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982. 437p.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p.1-5, 1996.

NIEMEYER, L. **Design no Brasil: origens e instalações**. 3. ed. Rio de Janeiro: 2ab, 2000.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO - OCDE (Brasil). **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 2005. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2011.

ODA, Luciana Sayuri. **Diagnóstico de Design: Definindo Indicadores para Mensurar a Contribuição do Design no Desenvolvimento Empresarial de MPE**. 2010. 141 f. Dissertação (Mestre). - Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

OWEN, Charles L. Design Thinking: Driving Innovation. **The Business Process Management Institute**, Illinois, set. 2006.

PASTORI, Douglas Onzi *et al.* Strategic management process design e o pensamento sistêmico: a emergência de novas metodologias de design. **Strategic Design Research Journal**, Porto Alegre, p. 11-23. 16 mar. 2009.

PENROSE, Edith T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford Brasil Blackwell, 1959, 1980.

PROGRAMA BRASILEIRO DO DESIGN. **Caminhos do Design Brasileiro: estratégia para agregar valor ao produto nacional**. [S.l.: s.n.], 2002. 10 p.

RAULIK, Gisele. **Panorama Internacional das Políticas de Promoção e Incentivo ao Design**. [S.l.]: Mdic, 2006. 47 p.

ROTHWELL R. E DODGSON M. **External linkages and innovation in small and medium sized enterprises**. R&D management, 21, 2, 1991, pp 125-137.

SALVADOR SERVICE JAM. **Salvador Jam**. Disponível em: <<http://www.salvadorjam.cc/>>. Acesso em: 18 ago. 12.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE (Org.). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010 - 2011**. 4. ed. São Paulo, 2011. 204 p.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE/NA. **Design no Brasil: Relatório 2011 do Setor de Design**. Brasília, 2012. 384 p. Disponível em: <<http://www.sebraedesign.com/wp-content/uploads/2012/05/Livro-Design-do-Brasil-.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. Planejamento e Marketing. **Pesquisa sobre Design nas Micro e Pequenas Empresas**. Brasília, 2004. 101 p.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE/SP. **Termo de Referência para Atuação em Design**. São Paulo: Modelo Artes Gráficas, 2011. 80 p.

STARTUP WEEKEND. **Startup Weekend**. Disponível em: <<http://startupweekend.org/>> . Acesso em: 18 ago 12.

SWEDISH INDUSTRIAL DESIGN FOUNDATION - SVID (Suécia). **The design ladder: About Design**. Disponível em: <<http://www.svid.se/English/About-design/The-Design-ladder/>>. Acesso em: 06 out. 2011.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2006. 282 p.



UXBOOK CLUB SALVADOR. **UXBookClub SSA**. Disponível em:  
<http://www.uxbookclubssa.com.br/>. Acesso em: 18 ago. 2012.

VERGANTI, Roberto. ***Design-Driven Innovation***: mudando as regras da competição: a inovação radical do significado do produto. São Paulo: Canal Certo, 2012. 269 p.

VILADAS, Xenia. **Managing Design for Profits**. Barcelona: Index Book, 2010. 221 p.

WOLFF, Fabiane. **Sistemática de Avaliação da Gestão de Design em Empresas**. 2010. 233 f. Tese (Doutor).—Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

YIN, R. K..**Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – ENTREVISTA / QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO.



**MESTRADO EM GESTÃO E TECNOLOGIA INDUSTRIAL**  
PREPARANDO VOCÊ PARA O NOVO DESEAFIO DO MERCADO: A INOVAÇÃO

**Título da dissertação:** ESTUDO MULTI-CASO DE EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE SOB ANÁLISE DO NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN.

**Orientanda:** Ângela Xavier de Souza Nolasco

**Orientador:** Prof. Dr. Renelson Ribeiro Sampaio

Data da entrevista: \_\_\_\_\_

Entrevistadora: \_\_\_\_\_

Prezado entrevistado,

É extensa a literatura e pesquisas científicas acerca do Design como um dos elementos contribuintes para o aumento da competitividade das empresas. O Design é visto como fator de competitividade para empresas em seus diversos portes.

Este instrumento de pesquisa tem como intuito identificar e caracterizar a inserção do design nas micro e pequenas empresas mediante a inserção da inovação através da gestão empreendedora, fator condicionante para tal.

Dessa forma o foco deste estudo reside no ponto de interesse de adensar a inserção do Design nas micro, pequenas e médias empresas de forma a melhorar a competitividade destas.

Agradecemos por sua colaboração.

Ângela Nolasco

#### Parte I | Caracterização da Empresa

#### Questões: 1 a 9

Nome fantasia da empresa: \_\_\_\_\_

Nome Razão Social: \_\_\_\_\_

CNPJ: \_\_\_\_\_

Responsável pelas informações: \_\_\_\_\_

Cargo do responsável pelas informações: \_\_\_\_\_

Telefones: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

1) Qual seu mercado de atuação?

( ) Têxtil e confecções

( ) Produtos alimentícios

( ) Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

2) Qual seu segmento de atuação?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) Há quanto tempo sua empresa está em operação?

( ) menos de 1 ano

( ) Entre 1 ano a 5 anos

( ) Entre 5 anos e 1 mês a 15 anos

( ) Entre 15 anos e 1 mês a 30 anos

( ) Entre 30 anos e 1 mês a 50 anos

4) Quantos funcionários sua empresa possui?

( ) De 1 a 9 funcionários

( ) De 10 a 19 funcionários

- De 20 a 49 funcionários
- De 50 a 79 funcionários
- De 80 a 99 funcionários
- Nenhum. Comente: \_\_\_\_\_

5) Qual a sua faixa de faturamento

- Receita bruta anual até R\$ 433.755,14 (micro pelo estatuto da MPE).
- Receita bruta anual entre R\$ 433.755,14 e R\$ 2.133.222,00 (pequena pelo estatuto da MPE).
- Receita bruta anual entre R\$ 2.133.222,00 e R\$ 2.400.000,00 (micro pelo BNDES).
- Receita bruta anual entre R\$ 2.400.000,00 e R\$ 16.000.000,00 (pequena pelo BNDES).

6) Relate como conheceu o programa de apoio aos projetos de design:

---

---

---

---

---

7) Como o design beneficiou ou poderá beneficiar a sua empresa?

---

---

---

---

---

8) Qual foi o programa de apoio ao desenvolvimento tecnológico pelo qual obteve incentivos para usar design em sua empresa?

- Apoio Tecnológico à Exportação - PROGEX,
- Projeto ABRE-SEBRAE (Design de Embalagem para Micro e Pequenas Empresas),
- Programas setoriais do SEBRAE
- SEBRAETEC (Serviços em Inovação e Tecnologia)
- SIBRATEC (Sistema Brasileiro de Tecnologia).

9) Você implantou o projeto de design em sua empresa que foi contratado através dos programas de apoio ao desenvolvimento tecnológico?

- Sim totalmente.
- Em parte. Comente: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

- Não, nada. Comente: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

**Parte II | Design na Empresa****Questões: 10 a 14**

- 10) Qual a situação ou momento que você usa o serviço de design?
- Quando tenho um produto novo para lançar, após o desenvolvimento do produto eu contrato um designer para fazer a comunicação (1° degrau).
  - Estou "antenado" em tudo, quando ocorre uma mudança no mercado concorrente eu uso design para não ficar atrás (2° degrau).
  - Quando lanço uma marca e/ou produtos e/ou serviços novos. O projeto é realizado no departamento/núcleo de design de minha empresa (3° degrau).
  - Todo ano, na manutenção de minha marca e quando lanço produtos novos (4° degrau).

- 11) Como você classifica seus produtos?
- Os meus produtos possuem "design" na medida certa, há muito tempo eu tenho estes produtos no mercado e sou reconhecido pelo tradicionalismo (1° degrau).
  - Possuem grande apelo estético, eles são bonitos e as pessoas os compram por este motivo (2° degrau).
  - Eles são eficientes e estão no mercado por este motivo (3° degrau).
  - São inovadores, muitos dos meus concorrentes me copiam (4° degrau).

- 12) Como você usa o design?
- De acordo com a nossa necessidade contratamos designers (1° degrau).
  - Na melhoria estética de meus produtos adequando às preferências de meus clientes (2° degrau).
  - Design está na estrutura da minha empresa (tenho um departamento com designers e engenheiros trabalhando juntos) (3° degrau).
  - Contrato equipe independente de designers para projetar produtos novos (4° degrau).

- 13) Durante o tempo de operação da sua empresa, quantas vezes você investiu em design?
- 1 vez
  - De 2 vezes a 5 vezes
  - De 6 vezes a 15 vezes
  - De 26 vezes a 35 vezes

- 14) Classifique em ordem de importância as definições que representam o conceito do design para você:
- Design é oferecer algo novo ao mercado! Design é algo diferente!
  - Design é moderno, tem estilo, está na moda!
  - Design é lucro! É competitividade para produtos e empresas!
  - Design é tecnologia, sempre que um produto tem design, ele tem tecnologia.
  - Design é decoração!
  - Design é criar algo que vai trazer benefícios para quem os compra.

**Parte III | Inovação e Gestão Empreendedora****Questões: 15 a 29**

- 15) Qual das opções abaixo mais se aproxima da forma que sua empresa está organizada?
- proprietário/diretor > gerente > supervisores > funcionários e operários
  - proprietário/gerente > supervisores > funcionários e operários
  - proprietário/gerente > funcionários e operários

- 16) Você realiza uma avaliação de seus produtos, processos, tecnologias, mercado, canal de distribuição e até mesmo atividade administrativa?
- não
  - sim
  - parcialmente. Qual? \_\_\_\_\_

- 17) Sua empresa possui um departamento específico ou um grupo responsável por gerir e desenvolver produtos, processos ou tecnologias inovadoras?
- não
  - sim

18) Quando são percebidas oportunidades de inovação em um destes campos (produtos, processos, tecnologias, mercado, canal de distribuição e atividade administrativa) você costuma dedicar recursos humanos, financeiros e materiais para investigar/explorar esta oportunidade?

( ) não

( ) sim

( ) em parte. Comente: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

19) Quais os assuntos abaixo costumam ser abordados nas reuniões operacionais? Marcar mais de uma opção se necessário:

( ) os problemas da empresa ou setores.

( ) sugestões para melhorar o desempenho da empresa.

( ) análise de boas praticas internas aplicáveis a outros setores da empresa;

( ) apresentação e discussão de oportunidades de negócio identificadas em jornais, revistas, pesquisas, internet e outras mídias;

20) De que forma surgem ideias de melhoria (inovação) para a empresa? Marcar mais de uma opção se necessário:

( ) provocada (os gestores sempre perguntam aos subordinados se eles possuem alguma ideia para melhoria em seu setor)

( ) promovida (há uma prática na empresa de regularmente reunir grupos (proprietário/diretor, gerente, supervisores, funcionários e operários) com objetivo de pensar novas oportunidades; há recompensa para quem der ideias inovadoras;

( ) espontânea (os funcionários sentem-se motivados a propor ideias diretamente ao gestor da inovação e projetos da empresa ou proprietário, além de ter à disposição um canal de comunicação destinado às novas ideias com o reconhecimento dos funcionários).

Comente: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

21) As metas estabelecidas para um projeto de inovação são avaliadas regularmente?

( ) n.a.

( ) sim

( ) não. Comente: \_\_\_\_\_

---

---

22) Quais dos critérios abaixo são utilizados para avaliar os projetos de inovação da sua empresa? Assinalar mais de um quando necessário:

( ) resultado;

( ) prazo;

( ) custo

( ) risco

( ) n.a.

23) Quais recursos são destinados à inovação na sua empresa?

( ) espaço físico

( ) pessoas dedicadas exclusivamente

( ) pessoas responsáveis pela produção e pela inovação, afinal as duas coisas andam juntas.

( ) eu sou responsável pela inovação. Faço acompanhamento de perto

( ) um consultor externo

24) Quando a inovação não atinge o resultado esperado quais ações são adotadas?

---



---



---



---

25) Há o hábito de disseminar os resultados do processo de inovação por toda a empresa?

- ( ) sim  
 ( ) não  
 ( ) em parte

26) Qual a quantidade de produtos lançados por ano pela sua empresa?

- ( ) nenhum  
 ( ) apenas 1  
 ( ) de 2 a 5  
 ( ) de 6 a 10  
 ( ) de 11 a 40  
 ( ) de 41 a 100

27) Qual o percentual do faturamento atribuído nos últimos dois anos a:

Produtos/serviços/processos novos ou significativamente melhorados para a empresa	( ) %
Produtos/serviços/processos novos ou significativamente melhorados para o mercado	( ) %
Produtos/serviços/processos novos ou significativamente melhorados em nível mundial	( ) %
Produtos/serviços/processos não alterados ou pouco alterados	( ) %
Total	100 %

28) A sua empresa já passou por uma crise séria?

- ( ) não  
 ( ) sim

29) Se reposita sim, como foi a estratégia de superação?

---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Parte IV | Registros Adicionais**

**Questão: 30**

30) Registros adicionais (comentários, observações, fotos, material gráfico, etc.):

---



---



---



---



---



---



---

## ANEXOS

### ANEXO A – HISTÓRICO DAS AÇÕES DO PROGRAMA BRASILEIRO DO DESIGN

Ano	Ações
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas de Design - Setores produtivos: Moveleiro, Couro e Calçados e Confecções - 15 pólos atendidos trabalhando com 10 empresas em cada. Workshop de design com foco em tendências onde 50 pólos foram atendidos;</li> <li>• Caminhos do Design Brasileiro - Planejamento estratégico do programa.</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assinatura de convênio com SENAI e SEBRAE para realização do Projeto Oficinas de Design e Workshop de Sensibilização, contemplando os Setores Produtivos Moveleiro, Couro e Calçados, Confecções e Transformados Plásticos e atendendo a polos produtivos;</li> <li>• Prorrogação do convênio com o SENAI e SEBRAE para o desenvolvimento do Site Rede Design Brasil;</li> <li>• Projeto Base e primeiras articulações para a realização da Bienal Brasileira de Design;</li> <li>• Assinatura do primeiro convênio com a Apex para a participação de produtos brasileiros em prêmios internacionais de design – Projeto Design&amp;Excellence Brazil.</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento do Site Rede Design Brasil;</li> <li>• Lançamento do Concurso Design de Caráter Social;</li> <li>• Lançamento do Concurso de Design para o setor de Plásticos;</li> <li>• Resultado da premiação de produtos brasileiros no IF Design Awards - 123 inscritos, 92 finalistas e 25 premiados;</li> <li>• Assinatura de novo convênio para a participação de produtos brasileiros em prêmios internacionais;</li> <li>• Articulação com MBC para a realização da Bienal Brasileira de Design.</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premiação do Concurso Design de Caráter Social;</li> <li>• Aprovação pelo Comitê Estratégico do MBC em realizar a Bienal Brasileira de Design;</li> <li>• Resultado da premiação de produtos brasileiros no IF Design Awards - 105 inscritos, 79 finalistas e 14 premiados;</li> <li>• Assinatura de novo convênio para a participação de produtos brasileiros em prêmios internacionais;</li> </ul>

- Submissão e aprovação na Comissão Filatélica Nacional de um quadra de selos postais sobre o design brasileiro - 10 anos do PBD;
  - Convênio com a Itaipu Nacional para o desenvolvimento e produção compartilhada de artesanato com design na tríplice fronteira – Projeto Ñandeva;
  - Assinatura de convênio para o desenvolvimento do Observatório do Design na Rede Design Brasil.
- 

- Realização da Bienal Brasileira de Design - Oca, São Paulo/SP;
  - Resultado da premiação de produtos brasileiros no IF Design Awards - 167 inscritos, 154 finalistas e 19 premiados;
- 2006
- Assinatura de novo convênio para a participação de produtos brasileiros em prêmios internacionais;
  - Assinatura de convênio com Associação de Designers de Produtos - ADP para a realização de estudo sobre o impacto do design em 11 cadeias produtivas.
- 

- Resultado da premiação de produtos brasileiros no IF Design Awards - 145 inscritos, 145 finalistas e 20 premiados;
  - Assinatura de novo convênio para a participação de produtos brasileiros em prêmios internacionais;
- 2007
- Articulação e aprovação do design como tema único da agenda 2008 do Ministério das Relações Exteriores;
  - Articulação para a realização da II Bienal Brasileira de Design;
  - Convênio com a ONG Noisinho da Silva para o desenvolvimento e fabricação de carteira escolar inclusiva;
  - I Concurso Design Mercosul de Móveis.
- 

- Resultado da premiação de produtos brasileiros no IF Design Awards - 174 inscritos, 107 finalistas e 18 premiados;
  - Realização da II Bienal Brasileira de Design, Museu da República, Brasília/DF;
- 2008
- Inclusão na pauta do CT Hidro de edital de design de produtos economizadores de água, elaboração de oficina de edital e articulação com Inmetro;
  - Inclusão da economia de água no Programa Brasileiro de Etiquetagem.
- 

- Resultado da premiação de produtos brasileiros no IF Design Awards - 217 inscritos, 114 finalistas e 24 premiados;
  - Palestra no II Brazil Design Week;
  - Articulação internacional de multiplicação da experiência do PBD;
- 2009
- Edital para o design de produtos economizadores de água;
  - Institucionalização do COEB - Comitê de Orientação Estratégica da Bienal Brasileira de Design;
  - Reconhecimento do design como manifestação cultural pelo Ministério da Cultura;



- Eleição das sede das próximas Bienais - 2010, Curitiba/PR e 2012, Belo Horizonte/MG;

- II Concurso Mercosul de Móveis, em parceria com o Salão Design Movelsul;

---

- Resultado da premiação de produtos brasileiros no IF Design Awards - 181 inscritos, 85 finalistas e 10 premiados;

2010

- Parceria para a realização da I Pré-conferência Setorial de Design do Ministério da Cultura;

- Em articulação a III Bienal Brasileira de Design, Curitiba/PR.

---

- Apresentação dos resultados e desdobramentos da BBD Curitiba – 2010;

- Apresentação das ações e propostas temáticas para BBD BH 2012;

2011

- Estratégias para a sede da BBD 2014 e 2016;

- Discussão sobre a Institucionalização da Bienal.

## ANEXO B – FORMULÁRIO ESCADA DO DESIGN DO SITE DESIGN BRASIL.

### Formulário de participação

O objetivo é fazer com que as empresas façam um auto-diagnóstico em relação às práticas de design internamente. Ao responder o questionário abaixo você obterá automaticamente o posicionamento da sua empresa em relação ao uso do design, também poderá visualizar seu posicionamento em relação a outras empresas do mesmo setor produtivo e a todas as outras empresas que participam desta pesquisa. As informações são sigilosas e o nome das empresas se manterá anônimo.

A empresa tem conhecimento sobre a importância, os benefícios e o impacto que o design pode proporcionar ao negócio?:

- Sim, percebemos os benefícios que o design traz ao nosso negócio
- Percebemos superficialmente que o design pode impactar o nosso negócio
- Desconhecemos os benefícios que o design pode trazer ao nosso negócio
- Não estamos abertos a receber estes conhecimentos

A empresa tem o design incorporado no processo de tomada de decisão? O design está presente no organograma da empresa? Há uma integração vertical?:

- Sim, o design está incorporado na empresa e é fator decisório
- Sim, o design está incorporado parcialmente na empresa
- Não, o design não está incorporado
- Nunca teremos o design no organograma da empresa

Como se dá a inserção de design na empresa?:

- Existe equipe interna de design na empresa
- Utilizamos o serviço de design de forma terceirizada
- Contratamos pontualmente, conforme demanda
- Não utilizamos os serviços de design

A empresa tem preocupações com questões estético/funcionais durante o desenvolvimento de novos produtos e serviços?:

- Sim, a empresa tem grandes preocupações estético/funcionais durante o desenvolvimento de novos produtos e serviços

- Sim, a empresa tem preocupações com as questões estético/funcionais, porém não são prioritárias
- Em alguns produtos e serviços as questões estético/funcionais são priorizadas
- Não, a empresa não coloca as questões estético/funcionais como prioritárias

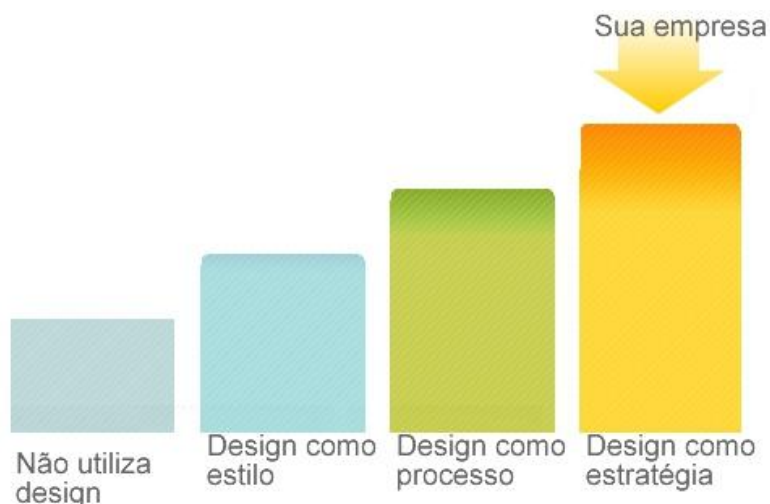
Existe integração entre os responsáveis pela produção, engenharia e marketing durante a gestão do design de produtos, processos e serviços na empresa?:

- Sim, existe integração entre engenharia e marketing, durante a gestão do design
- Sim, existe integração parcial entre os setores
- Existe integração apenas entre os setores no momento do lançamento do novo produto
- Não existe integração entre os setores

O design está incorporado como estratégia da empresa e é percebido como uma ferramenta para a inovação?:

- Sim, o design está incorporado na estratégia da empresa e é percebido como ferramenta para a inovação
- O design é percebido como uma ferramenta, mas não está incorporado na estratégia da empresa
- O design está incorporado na estratégica, porém não é percebido como uma ferramenta para a inovação
- O design não está incorporado na estratégia da empresa nem é percebido como ferramenta para a inovação

## Resultado da empresa: FICTÍCIA LTDA



**Degrau 1****Não utiliza design**

O design não está presente nessa empresa. Não é considerado relevante. O desenvolvimento de novos produtos e serviços deve ser realizado por funcionários que não possuem formação específica. Os consumidores, ou usuários finais dos bens e serviços dessa empresa não esperam ou dão importância ao design.

**Degrau 2****Design como estilo**

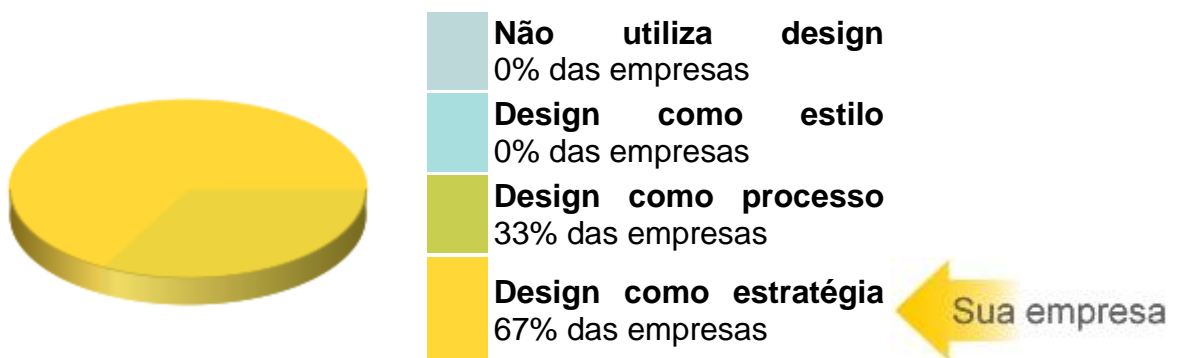
O design nessa empresa é equivalente a concepção e estilo. Design é considerado o aprimoramento estético final do produto. Em alguns casos essa tarefa é realizada por designers, mas eventualmente as pessoas envolvidas nesta etapa não possuem formação específica.

**Degrau 3****Design como processo**

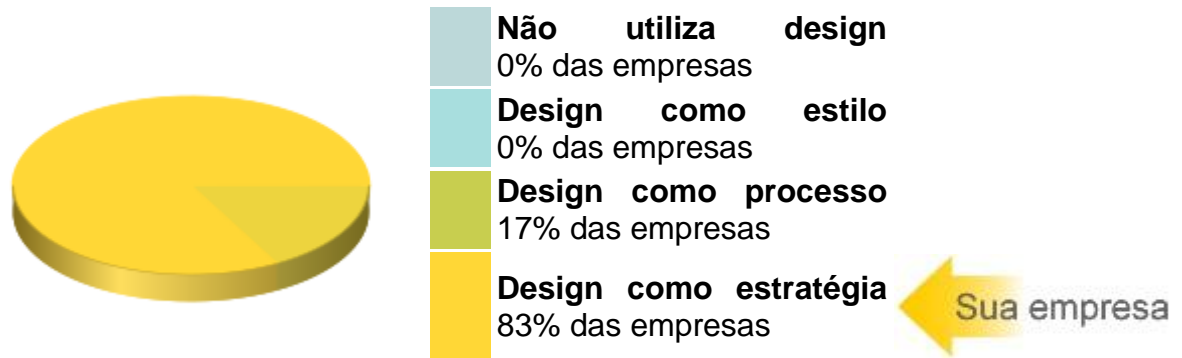
O design nessa empresa é um processo, que está presente em todo o desenvolvimento do produto, desde as fases preliminares de concepção. As soluções de design são compatíveis com as necessidades a serem contempladas pelos usuários finais. Nesta abordagem multi-disciplinar os designers cooperam com os técnicos da produção, especialistas em materiais, em marketing e administração.

**Degrau 4****Design como estratégia**

Os designers cooperam com a direção da empresa no processo de tomada de decisão, numa abordagem inovadora com os principais departamentos que formam o escopo do negócio. O processo de design não se limita apenas ao produto, mas combina a visão da empresa com o seu papel na cadeia de criação de valor.

**Posicionamento em relação a todas as empresas do setor Outros**

### Posicionamento em relação a todas as empresas cadastradas



Atualizar informações do formulário de participação