

**BALANCED SCORECARD COMO
FERRAMENTA PARA
GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESIGN**

CLÁUDIO HENRIQUE DA SILVA

Esta dissertação
identifica e discute as
contribuições do
Balanced Scorecard
para a Gestão
Estratégica de Design.

Orientador: Eugenio
Andrés Díaz Merino,
Dr.



UFSC/CCE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica
Mestrado em Design e Expressão Gráfica

***BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA**
PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESIGN

Cláudio Henrique da Silva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Mestre em Design e Expressão Gráfica.

Orientador:
Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.

Florianópolis
2009

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Silva, Cláudio Henrique da

Balanced Scorecard como ferramenta para gestão estratégica de design [dissertação] / Cláudio Henrique da Silva; orientador Eugenio Andrés Díaz Merino. -Florianópolis, 2009.

202 p.: il., grafs., tabs.; 21 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica.

Inclui bibliografia

1. Balanced Scorecard. 2. Gestão de design. 3. Gestão estratégica. I.Merino, Eugenio Andrés Díaz. II.Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica. III. Título.

CLAUDIO HENRIQUE DA SILVA

***BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE DESIGN**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Design e Expressão Gráfica** no **Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de dezembro de 2008

Prof. Ricardo Triska, Dr.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação em
Design e Expressão Gráfica

BANCA EXAMINADORA

Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr. (UFSC)
Orientador

Prof. Maurício M. S. Bernardes, Dr. (UFRGS)

Danilo Pereira, Msc. (EPAGRI)

Prof. Luiz Fernando Figueiredo, Dr. (UFSC)

Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr. (UFSC)

DEDICATÓRIA

A minha esposa Ana Paula,
grande companheira e amiga,
compreensiva e paciente pela
minha ausência durante os
contínuos estudos.

A minha mãe Geni, pelo apoio
constante em todos os
momentos da minha vida,
sempre incentivando a minha
caminhada.

Ao meu amigo e orientador
Eugenio Merino, a quem admiro
como designer, como professor
e como pessoa.

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor e amigo Eugenio Merino, por partilhar o seu conhecimento e sabedoria, e pelo incentivo e apoio não só para este trabalho, mas para o meu ingresso no mundo do design.

Aos professores Luiz Monteiro, Milton, Danilo, Luiz Fernando e Maurício pelas importantes colaborações durante a minha qualificação e pelas contribuições no trabalho final.

Ao corpo docente do Curso de Mestrado em Design e Expressão Gráfica da UFSC e ao Coordenador do curso Prof. Dr. Eng. Ricardo Triska.

Aos meus sócios Rafael e Tadeu pelo apoio e por conduzirem a empresa na minha ausência.

A todos os não mencionados, mas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

*"A mente que se abre a uma nova idéia
jamais voltará ao seu tamanho original."*

Albert Einstein

RESUMO

Em um cenário de constantes mudanças as empresas precisam responder rapidamente às alterações de seus mercados, definindo estratégias mais acertadas, ou ajustando-as rapidamente. A busca por competitividade envolve criatividade, qualidade, inovação e também design. Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo identificar e discutir as contribuições do *Balanced Scorecard* para a Gestão Estratégica de Design. Para isso buscou-se responder como se dá a relação entre design e estratégia em empresas de base tecnológica e como o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado enquanto ferramenta para a Gestão Estratégica de Design. Para se responder a estas perguntas, a pesquisa bibliográfica foi complementada com estudo de caso em duas empresas de base tecnológica, investigando relações entre design, estratégia, criatividade, inovação, gestão, gestão estratégica, além de verificar como as empresas estão implementando o *Balanced Scorecard*. Uma das empresas possui uma área de design interna, vinculada a uma gerência de tecnologia. A outra terceiriza as atividades de design, mas vê no design um fator de diferenciação. Cruzando-se as análises dos dois casos pode-se perceber que quanto mais a empresa investe em design maior rentabilidade obtém, inclusive financeira, indo de encontro com as conclusões da pesquisa promovida pelo Centro de Design Dinamarquês, a partir da qual se propôs a *Design Ladder* (Escada do Design). Observou-se também que há um cenário propício para adoção do design como um elemento estratégico, diferenciador e integrador e que o *Balanced Scorecard* pode ser uma ferramenta muito útil para o desenvolvimento de uma cultura de design e inovação nas empresas.

Palavras-chave: Design, Design Estratégico, Gestão Estratégica de Design, Inovação, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

In a scenario of constant change companies need respond quickly to changes in its markets, defining accurate strategies or quickly adjusting them. To become competitive involves creativity, quality, innovation and design. In this context, this research aims to identify and discuss the contributions of the Balanced Scorecard for the Strategic Design Management. Two questions: how is the relationship between design and strategy in technology-based companies and the how the Balanced Scorecard can be used as a tool for the Strategic Design Management. To answer these questions, the search inside literature was complemented with a case study in two of technology-based firms, investigating links between design, strategy, creativity, innovation, management, strategic management, and sees how companies are implementing the Balanced Scorecard. One company has an internal area of design, linked to a department of technology. The other outsources the activities of design, but sees the design of a differentiating factor. The analysis of the two cases were crossed and revealed that when companies invests in design gets more profitable, including financial going to meet with the conclusions of the research sponsored by the Danish Design Center, from which it has committed to Design Ladder. It was also observed that there is a scenario conducive for adoption of design as a strategic element, differentiator and integrator and that the Balanced Scorecard can be a useful tool for developing a culture of design and innovation in enterprises

Key-words: Design, Strategic Design, Strategic Design Management, Innovation, Balanced Scorecard

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A dinamicidade do processo administrativo.....	36
Figura 2 – Os três níveis organizacionais e operação/execução ...	38
Figura 3 – Diferenças entre estratégia e tática.....	41
Figura 4 – O processo de gestão da estratégia.....	49
Figura 5 – O processo da estratégia	52
Figura 6 – Matriz de Ansoff.....	57
Figura 7 – Matriz BCG.....	60
Figura 8 – Matriz SWOT de inovação da empresa MatechTrans ...	63
Figura 9 – As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	67
Figura 10 – Modelo de Cadeia de Valor Genérico.....	68
Figura 11 – Exemplo de Mapa Estratégico.....	71
Figura 12 – Gestão da Estratégia: quatro processos.....	72
Figura 13 – Da visão estratégica ao <i>Balanced Scorecard</i>	73
Figura 14 – Design, Estratégia e Gestão	87
Figura 15 – <i>Design Ladder</i>	103
Figura 16 – As quatro forças do design e as quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	117
Figura 17 – Método de Estudo de Caso.....	125
Figura 18 – A Empresa A em relação às perspectivas do <i>BSC</i>	153
Figura 19 – Mapa de Relações – Gestor da Empresa A	155
Figura 20 – Mapa de Relações – Supervisor da Empresa A	156
Figura 21 – A Empresa B em relação às perspectivas do <i>BSC</i>	169
Figura 22 – Mapa de Relações – Gestor da Empresa B	174
Figura 23 – Espiral de “cultura inovativa”	187

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas.....	45
Tabela 2 – Uma abordagem comparativa dos conceitos de Design e Gestão.....	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relação dos temas com o design – Empresa A.....	157
Gráfico 2 – Análise Comparativa da utilização dos conceitos e ferramentas estudados – Empresa A.....	158
Gráfico 3 – Relação dos temas com o design – Empresa B.....	175
Gráfico 4 – Análise Comparativa da utilização dos conceitos e ferramentas estudados – Empresa B.....	176
Gráfico 5 – Relação dos temas com o design – Empresas A e B...	179
Gráfico 6 – Relação design com a estratégia.....	180
Gráfico 7 – Análise Comparativa da utilização dos conceitos e ferramentas estudados – Empresa A x Empresa B.....	181

LISTA DE ABREVIATURAS

ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia

BCG – *Boston Consulting Group*

BI – *Business Intelligence*

BSC – *Balanced Scorecard*

CELTA – Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas

CRM – *Customer Relationship Management*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

ICOGRADA – *International Council of Graphic Design Associations*

ICSID – *International Council of Societies of Industrial Design*

OCDE – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

PMI – *Project Management Institute*

PMO – *Project Management Office*

PMP – *Project Management Professional*

P&D – Pesquisa & Desenvolvimento

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	19
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 Objetivo Geral	23
1.2.2 Objetivos Específicos	24
1.2.3 Perguntas de pesquisa	24
1.3 JUSTIFICATIVA	25
1.4 DELIMITAÇÃO	26
1.5 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA	27
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	29
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	31
2.1.1 Gestão	31
2.1.2 Estratégia	40
2.1.3 Planejamento Estratégico X Gestão Estratégica	43
2.1.4 Formulação e Implementação da Estratégia	51
2.1.5 Ferramentas Estratégicas	57
2.1.5.1 Matriz de Ansoff	57
2.1.5.2 Matriz BCG (Boston Consulting Group)	59
2.1.5.3 Curva do Ciclo de Vida do Produto	61
2.1.5.4 SWOT	62
2.1.5.5 Balanced Scorecard	64
2.2 INOVAÇÃO	74
2.2.1 Definições	74
2.2.2 Tipos de Inovação	75
2.2.3 Ambiente para inovação	81
2.2.4 Princípios e regras da inovação	82
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESIGN	87
2.3.1 Design, Estratégia e Gestão	87
2.3.2 Gestão de Design nas empresas	99
2.3.3 Criatividade	105
2.3.4 Integração e inovação	110
2.3.5 Ferramentas e métodos para a Gestão Estratégica de Design ..	115
.....	115
3 ESTUDO DE CASO	121

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	121
3.1.1 Instrumento de Pesquisa	121
3.1.2 Metodologia	123
3.2 DESENVOLVIMENTO	126
3.2.1 Apresentação	126
3.2.2 Coleta de Dados	127
3.2.3 Análises	128
3.2.3.1 Empresa A	129
3.2.3.2 Empresa B	159
3.2.3.2 Comparativo entre a Empresa A e a Empresa B	177
4 CONCLUSÕES	183
REFERÊNCIAS	189
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS	197
QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA I - GESTOR	197
QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA II - DESIGN	199
QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA III - BSC	201
APÊNDICE B – MAPA DE RELAÇÕES	202

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O cenário atual onde as organizações se inserem está em constante mudança, exigindo delas maior capacidade de adaptação e agilidade em se alinhar ou se transformar.

Os indicadores contábeis e financeiros tradicionais como retorno sobre o investimento e lucro por ação, que funcionaram bem na era industrial, podem, às vezes emitir sinais enganosos para fins de melhoria contínua e inovação. (TAVARES, 2005:350)

As medidas financeiras têm alcance restrito e não são capazes de medir os ativos intangíveis da empresa, tais como capital humano, capital informacional, relacionamento com os clientes, a própria imagem da empresa, privando-a de um conhecimento mais profundo do mercado e de si próprias e, conseqüentemente, acarretando pouca ou lenta capacidade de mudança. Tavares (2005:350) complementa dizendo que:

... as medidas financeiras não capturam as atividades desenvolvidas pelo patrimônio intangível e criadoras de valor, tais como habilidades, competências, motivação dos empregados, database marketing, processos operacionais eficientes, inovação em produtos e serviços, relacionamento e lealdade com o consumidor, valor da marca, reputação empresarial e aprovação societária.

Neste sentido, Silva (2003) argumenta que após um grande processo de automação, que envolveu desde transações

básicas até complexos processos comerciais, uma grande lacuna permanece dentro das organizações.

A má gestão do conhecimento e a dificuldade de promover o aprendizado propiciam uma barreira à capacidade de criação e inovação, lançando novos produtos e serviços e ainda melhorando a própria organização. (SILVA, 2003:89)

As organizações têm certa dificuldade em alinhar suas estratégias e suas operações, dificuldade esta que pode estar associada a um não entendimento das estratégias propostas pela alta direção por todos os níveis da organização. A integração de objetivos é um dos fatores que podem mudar o cenário de competitividade da empresa. Durante o processo de planejamento estratégico e desenvolvimento de planos de ação, não é raro perder o foco e não obter um adequado alinhamento de objetivos na empresa. O processo de planejamento estratégico normalmente é realizado no nível institucional da empresa, ou seja, na alta administração. Este é o nível nas organizações que está mais relacionado ao mercado. Por outro lado, as ações são executadas e gerenciadas por um nível operacional. Entre os dois, existe mais um nível chamado de nível intermediário ou nível tático. A melhoria do desempenho das organizações depende de uma adequada tradução da visão e da missão da empresa, transcendendo as placas afixadas nos saguões e, juntamente com a estratégia, serem claramente entendidos por todos na organização, independentemente do nível em que se encontra na empresa. Desta forma, cada funcionário, em suas atividades e ações operacionais, pode colaborar para que se alcancem os objetivos globais da empresa. Neste contexto, fatores como modelo de gestão, estrutura organizacional, ter ou não ambiente propício à inovação, comunicação interna, dentre outros,

podem comprometer seriamente o alinhamento entre estratégia e ação operacional.

Esta dificuldade em alinhar estratégia e ação pode comprometer o desempenho da empresa. No atual cenário, as empresas são exigidas principalmente pelo seu desempenho.

No que diz respeito ao Design e à Gestão de Design, pode-se levantar algumas questões como qual é a responsabilidade do design na melhoria deste desempenho e quais indicadores podem ser medidos continuamente. Há uma concordância entre diversos autores que o design é capaz de gerar valor para a empresa. (MOZOTA, 2006:48) Mas como saber se a sua contribuição é efetiva?

O desempenho da empresa, assim como o do design necessita ser medido, acompanhado e analisado.

Medir o impacto do valor do design é um fator chave do sucesso para designers que querem implementar com sucesso suas estratégias de design e para os gestores de design que querem apresentar o design como uma ferramenta para a gestão de valor. (MOZOTA, 2006:47):

No que diz respeito à Gestão Estratégica de Design, algumas deficiências precisam ser sanadas para que se promova o alinhamento entre as estratégias de design e suas correspondentes ações operacionais. Gestão Estratégica de Design envolve a participação do design no processo de formação da estratégia da empresa a partir da missão, visão e valores previamente definidos, buscando contribuir na medida em que se torna fonte para criação de novas oportunidades de negócio. Segundo Mozota (2006), é o poder **transformador** do design. Gestão Operacional do Design está ligada à execução e organização da estratégia, à coordenação e controle do processo de produção e ao controle do resultado. É o poder **integrador** do design.

Este alinhamento entre estratégia e ações de design pode promover, além de uma **cultura de design** dentro da organização, o uso mais apropriado de recursos e um melhor posicionamento da organização no mercado, através dos diferenciais de valor que pode oferecer aos seus clientes.

Os designers, particularmente no Brasil, não têm familiaridade com ferramentas e conceitos de gestão. Silveira et al. (2003) relatam que diversos problemas encontrados no cenário brasileiro de gestão de design, foram levantados no Workshop **Centro de Referência em gestão de serviços de Design**, realizado em 2003, em Brasília. Dentre eles pode-se destacar a falta de conhecimento de ferramentas de gestão, tanto empresarial quanto de design. Incluem-se aqui ferramentas de diagnóstico, acompanhamento, avaliação e tempo de retorno dos investimentos.

Considerando a responsabilidade do design quanto a sua parcela de contribuição para o desempenho da empresa e os desafios associados a esta responsabilidade, Sanchez (2006:1) afirma que:

... para serem considerados participantes úteis em processos de gestão estratégica, os designers devem considerar três desafios. Devem entender claramente os assuntos que os gestores consideram ao escolher uma estratégia; devem identificar os caminhos pelos quais eles poderiam contribuir enormemente com os processos de tomada de decisão estratégica dos gestores e devem aprender como comunicar suas potenciais contribuições usando uma linguagem e conceitos que os gestores estratégicos entendem.

O *Balanced Scorecard* - BSC, pelas suas características, pode ser recomendado como ponto de partida para que os designers mergulhem no universo da gestão, aprendendo a utilizar uma

ferramenta própria da área e adquirindo um vocabulário específico deste universo. “Para os designers, o BSC é fácil e apropriado porque além de ser visual, é também holístico. [...] é uma linguagem comum, compartilhada e entendida pela maioria dos executivos.” (MOZOTA, 2006:47)

É comum que os gestores se utilizem de indicadores financeiros para monitorarem as suas empresas. No entanto, outros elementos menos tangíveis, como clientes, capital humano, capital intelectual também têm sua parcela no alcance dos objetivos da empresa, mas não são normalmente mensurados e nem correlacionados. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão proposta por Kaplan e Norton (1996). A proposta dos autores é balancear indicadores financeiros com indicadores não-financeiros (que eles agrupam nas perspectivas do cliente, dos processos internos e crescimento e aprendizado). Todos os indicadores são correlacionados num sistema de causa e efeito e representados graficamente por mapas estratégicos.

Neste sentido, se o *Balanced Scorecard* vem sendo considerado uma importante ferramenta de gestão estratégica, cabe considerar as possibilidades que esta ferramenta pode trazer para os designers, como, por exemplo, atuar como um facilitador para o alinhamento das estratégias de design com as estratégias globais da empresa e também com suas respectivas ações de design.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar e discutir as contribuições do *Balanced Scorecard* para a Gestão Estratégica de Design

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar e compreender os conceitos de design, gestão e estratégia e suas relações.
- Analisar e compreender como o design está inserido no contexto organizacional de empresas de base tecnológica.
- Analisar o Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica, sua metodologia e aplicação
- Analisar e compreender como as empresas utilizam o Balanced Scorecard e sua relação com o design.

1.2.3 Perguntas de pesquisa

Para que se alcancem os objetivos propostos esta pesquisa se propõe a responder às seguintes perguntas:

- Como se dá a relação entre design e estratégia em empresas de base tecnológica?
- Como o Balanced Scorecard pode ser utilizado enquanto ferramenta para a Gestão Estratégica de Design?

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se, inicialmente, pela necessidade de aprofundamento de pesquisa, discussão e projetos sobre Design, particularmente sobre o tema Gestão Estratégica de Design, por se tratar de uma área de conhecimento recente. O Design caracteriza-se por uma atuação predominantemente prática, oferecendo um amplo campo para pesquisas, estudos e reflexão de sua própria atuação, sua inserção na sociedade e no mercado e suas perspectivas. A globalização e outras mudanças pelas quais a economia, a sociedade e o mercado têm passado, trouxeram não somente uma oportunidade, mas um desafio para o Design: integrar-se às demais áreas da empresa não somente ao nível operacional, mas oferecendo-se como importante fator de diferenciação nos rumos das empresas, ou seja, envolver-se na construção das suas estratégias globais.

Outro aspecto importante a ser considerado é a contribuição de uma questão prática: a utilização de ferramentas de gestão na Gestão Estratégica de Design. Neste contexto, esta prática é ainda pouco aplicada. Por se constituir em um campo potencial tanto de práticas quanto de estudos teóricos, a Gestão Estratégica de Design carece de outras ferramentas além das específicas de Design e este trabalho representa a oportunidade de enriquecê-la com ferramentas de gestão que possam não somente introduzi-la no universo e na linguagem da gestão, como também oferecer instrumentos para avaliação de eficácia de seu desempenho dentro das empresas.

O *Balanced Scorecard* é considerado, atualmente, uma ferramenta de gestão estratégica. Enquanto ferramenta de gestão tem evoluído consideravelmente e contribuído significativamente na gestão das empresas, sobretudo, na avaliação de seu desempenho e

aprimoramento de suas estratégias e ações. As características que o *Balanced Scorecard* apresenta na sua utilização mostram-se muito próximas das propostas e encaminhamentos da Gestão Estratégica de Design, podendo constituir-se como contribuições úteis.

1.4 DELIMITAÇÃO

Esta pesquisa se restringe a identificar e discutir as contribuições do *Balanced Scorecard* para a Gestão Estratégica de Design, considerando-se características prévias da organização como pré-disposição para design, estratégia e ferramentas de gestão.

Esta pesquisa foi organizada preliminarmente fundamentando-se em aspectos teóricos da Gestão Estratégica de Design, a fim de se construir uma compreensão inicial sobre a sua atuação e seu alcance dentro dos níveis hierárquicos da organização. O mesmo se fez com o *Balanced Scorecard* quanto à sua utilização.

A verificação de quais contribuições o *Balanced Scorecard* poderia trazer para a Gestão Estratégica de Design permitiu, juntamente com os estudos de casos que foram realizados, identificar caminhos pelos quais o design pode vir a se tornar efetivamente participante das estratégias das empresas.

No que diz respeito à compreensão do contexto organizacional das empresas que utilizam o design, esta pesquisa foi delimitada a duas empresas de base tecnológica, escolhidas em razão da presença do design, do *Balanced Scorecard* e de sua disposição para entrevista, analisadas através de estudo de caso. Devido à natureza deste instrumento metodológico, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados observações *in loco* e

entrevistas estruturadas, para que se pudesse reduzir as incertezas sobre o contexto analisado.

Da análise qualitativa deste contexto foram extraídos elementos que, juntamente com a compreensão do papel e do alcance da Gestão de Design nas organizações, permitem vislumbrar as contribuições do *Balanced Scorecard* para a Gestão Estratégica de Design.

1.5 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Segundo Silva e Menezes (2005:19), “pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas.” Para Gil (2002:17), a pesquisa é “um procedimento racional sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” Ele afirma ainda que a “pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.”

Do ponto de vista da natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática. (SILVA E MENEZES, 2005:20). Quanto à abordagem esta pesquisa é qualitativa. Ela adota uma linha de raciocínio indutivo no processo de pesquisa, no qual interpreta e denota as informações coletadas à luz do referencial teórico estabelecido, como subsídio para a construção dos princípios propostos. Em relação aos objetivos é exploratória e descritiva.

Explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Quase sempre se busca essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador

a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar ao pesquisador novas fontes de informação. (SANTOS, 2004:25)

Gil (2002:42) afirma que a familiaridade com o problema objetiva “torná-lo mais explícito” visando ao aprimoramento de idéias.

A pesquisa será também descritiva, pois, “após a primeira aproximação (pesquisa exploratória), o interesse é descrever um fato ou fenômeno.” (SANTOS, 2004:26)

A flexibilidade da pesquisa exploratória (GIL, 2002) permite que este trabalho utilize, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, pesquisa bibliográfica, que se constitui no primeiro momento desta investigação, através da qual se fará uma revisão dos conceitos pertinentes ao tema, por meio da busca de autores oriundos do Design, Administração, Gestão Estratégica, Inovação e *Balanced Scorecard*. Dentre as fontes a serem utilizadas estão livros de leitura corrente, obras de referência, periódicos, teses e dissertações.

Ainda quanto a procedimentos técnicos será utilizado o estudo de caso que terá como principais propósitos “descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação” (GIL, 2002:54) e auxiliar no desenvolvimento de teorias. Este foi o segundo momento desta pesquisa. Para este estudo de caso pretendem-se utilizar como ferramentas de coleta de dados a observação *in loco*, questionários, entrevistas e análise documental.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No capítulo 1 encontra-se a *Introdução*: contextualização, objetivos geral e específicos, perguntas da pesquisa, justificativa, delimitação, caracterização geral da pesquisa e estrutura da dissertação.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica sobre os temas a) Gestão Estratégica, englobando gestão, estratégia, planejamento, *Balanced Scorecard*; b) Inovação – conceitos, tipos, graus de inovação; c) Gestão Estratégica de Design – design, criatividade, design estratégico.

O capítulo 3 contém o Estudo de Caso realizado, sua metodologia, análise e conclusões.

O capítulo 4 apresenta as conclusões deste trabalho de pesquisa e é seguido pelas Referências e Apêndice.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1.1 Gestão

Gestão e administração são dois termos que vêm sendo usados praticamente como sinônimos em língua portuguesa. As várias referências consultadas não mostram diferenças claras nos dois termos.

Drucker (2002) comenta que a palavra *management* enquanto vocábulo é antiga, mas enquanto aplicação tem origem recente:

A palavra inglesa '*management*' tem séculos de antiguidade. Mas a sua aplicação ao órgão de comando de uma entidade e particularmente da empresa privada é especificamente norte-americana, e o significado norte-americano de '*management*' não tem correspondente em qualquer outra língua. (DRUCKER, 2002:4)

Ele comenta que, na Inglaterra, para a mesma aplicação, se utiliza os termos *The Board* (o conselho ou a diretoria) ou *the Executive* (o executivo). Embora o sentido que se utiliza atualmente para *management* tenha origem nos Estados Unidos, ele afirma que é difícil empregar esta palavra:

... pois as organizações não-empresariais não falam, em regra, nem de '*management*' nem de '*managers*'. As universidades e os organismos públicos possuem '*administrators*', como os possuem os hospitais. As forças armadas possuem seus '*commanders*'. Outras entidades falam de '*executives*', etc. (DRUCKER, 2002:5)

Andrade & Amboni (2007:8) apresentam a gestão como “a arte de liderar pessoas e de gerir recursos escassos e valiosos dentro e fora das organizações”. Enquanto ciência, os autores mostram que a Administração trabalha com fenômenos complexos e que o administrador lida com informações incontroláveis e que toma decisões sobre elas. Desta forma, o administrador trabalha com observações e experimentações, muito mais do que com simples conjecturas.

Os autores não diferem muito sobre o conceito de gestão. Para Chiavenato (2004:5), a gestão “é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação dos recursos organizacionais de maneira eficiente e eficaz.” Drucker (2002) define a gestão como um trabalho específico que envolve planejar, organizar, ajustar, medir e formar pessoas. “Toda organização precisa de gente – administradores – que se encarreguem do trabalho específico de sua administração: planejar, organizar, ajustar, mensurar e, com relação ao seu pessoal, formá-lo.” (DRUCKER, 2002: 24)

A relação entre a utilização de recursos – humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia – é intrínseco ao conceito de gestão:

A administração sempre leva em consideração os objetivos organizacionais a serem alcançados. No fundo, a administração é um complexo processo de tomar decisões a respeito de recursos e objetivos a serem alcançados. A finalidade desse processo é buscar o alcance de objetivos por meio da utilização de recursos. (CHIAVENATO, 2004:5)

As organizações buscam alcançar um desempenho elevado através de uma utilização eficaz e eficiente de seus recursos. Desta

forma, a gestão tem uma grande responsabilidade no alcance dos objetivos de uma organização uma vez que:

... movimentada toda a organização em direção ao seu propósito ou objetivo através da definição de atividades que os membros organizacionais devem desempenhar. Se essas atividades são desenhadas, organizadas, dirigidas e controladas adequadamente, a produção de cada pessoa passa a representar uma contribuição ao alcance dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2004:5)

Este movimento se dá através de quatro funções administrativas citadas anteriormente: planejamento, organização, direção e controle.

O **planejamento** é considerado como a primeira função administrativa, uma vez que “planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo.” (CHIAVENATO, 2004:14) Para Andrade & Amboni (2007:5) planejar “diz respeito às implicações das decisões tomadas hoje para um futuro próximo. Oliveira (2004:325) define planejamento como sendo:

... identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa.

Embora considerada como primeira função administrativa, o planejamento por si só não basta para que a organização alcance

seus propósitos. Uma vez fixados os objetivos, é papel do gestor organizar, ou seja:

... analisa as atividades, decisões e relações necessárias. Classifica o trabalho. Desmembra-o em atividades administrativas e depois subdivide essas atividades em serviços administráveis. Agrupa essas unidades e serviços em uma estrutura organizacional. Escolhe as pessoas que administrarão tais unidades ou farão tais serviços. (DRUCKER, 2002:11)

Enquanto função administrativa, a **organização** está “relacionada com a atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em equipes ou departamentos e alocação de recursos necessários nas equipes e departamentos.” (CHIAVENATO, 2004:15) Segundo Andrade & Amboni (2007:5) organizar “compreende a distribuição do poder, das tarefas, das responsabilidades e da prestação de contas. A organização também expressa a distribuição otimizada dos recursos em uma empresa.”

A função administrativa **direção** “envolve o uso de influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais.” (CHIAVENATO, 2004:16) Dirigir, segundo Andrade & Amboni (2007:5) “envolve os estilos de liderança e de direção utilizados pelos gestores para motivar as pessoas a atingir os objetivos propostos e proporcionar o sentido da missão.” Drucker (2002:33) considera que dirigir “não é um comportamento meramente passivo e adaptador; significa tomar medidas para fazer com que os resultados desejados aconteçam.” Parte destas medidas inclui formar pessoas, para que elas contribuam efetivamente no alcance dos objetivos organizacionais. Esta visão está explícita no conceito de gestão apresentado por Drucker. Nóbrega (2004:27) enxerga uma relação entre a continuidade do sucesso da organização e a direção:

Sucesso duradouro tem a ver com comportamentos transmitidos e preservados ao longo do tempo: critérios para tomar decisões, atitudes abertas em relação ao erro, à experimentação e ao risco, capacidade de forjar um senso de comunidade entre os colaboradores.

A última função administrativa, mas não menos importante é o **Controle**. Andrade & Amboni (2007:5) mostram que a função controlar “demonstra a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados. O produto principal da função controle é a informação.” Segundo Chiavenato (2004:17) controle pode ser entendido como “a função administrativa relacionada com a monitoração das atividades a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos, permitindo as correções necessárias para atenuar desvios.” Nóbrega (2004:17) ressalta esta função administrativa ao afirmar que “*Management* é intervir para manter as coisas num rumo. No rumo certo.” Saber se está no rumo certo depende, dentre outras coisas, de avaliação de indicadores. O desempenho da organização precisa ser medido e avaliado. Esta é, segundo Drucker (2002), mais uma função do gestor.

As quatro funções administrativas são totalmente interdependentes e devem estabelecer um movimento altamente dinâmico dentro do processo administrativo (Figura 1).



Figura 1 – A dinamicidade do processo administrativo
Fonte: Adaptado de ANDRADE; AMBONI, 2007:5

Andrade & Amboni (2007:6) chamam a atenção para a importância do *feedback* na obtenção de “resultados eficientes, eficazes e efetivos”. Para eles, as informações obtidas através de *feedback* permitem ao “gestor tomar decisões com menos risco e incerteza”, efetuando os ajustes necessários.

As funções administrativas não estão restritas a apenas um nível organizacional, mas é exercida em cada um dos níveis hierárquicos da empresa. “Tomam-se decisões em todos os níveis da direção.” (DRUCKER, 2002:72) Um administrador pode ser supervisor, gerente, diretor ou presidente, ou seja, pode estar em qualquer um dos níveis organizacionais: institucional, intermediário ou operacional. “Em cada um desses níveis organizacionais, o papel do administrador é diferente.” (CHIAVENATO, 2004:10) No entanto, tem sua origem no nível institucional, ou seja, nível estratégico, derivando-se deste.

O **nível institucional** é também chamado de **nível estratégico**, pois é deste nível que sai a definição do futuro do negócio da organização em uma visão global. É visto como o mais periférico da organização, estando em contato com o ambiente externo e recebendo os impactos das mudanças e pressões do mercado. Neste sentido, “o administrador deve possuir uma visão estratégica, ou seja, do todo conectado” (ANDRADE & AMBONI, 2007:6) para que possa conhecer as implicações futuras das decisões estratégicas que está tomando agora. É composto pelo presidente e diretores, também conhecidos como **alta administração**.

O **nível intermediário**, como o próprio nome faz referência, atua como “meio de campo” (CHIAVENATO, 2004:11). Também conhecido por **nível gerencial** ou **nível tático**. Composto por gerentes e têm como principal atribuição traduzir a estratégia em programas de ação para o nível operacional. Andrade & Amboni (2007:6) complementam ao afirmar que este nível:

... é responsável pela articulação do que é feito em cada subsistema da empresa, por exemplo, em recursos humanos, marketing, finanças, entre outros, para que as pessoas que se encontram na base possam desenvolver as atividades com qualidade superior. O nível gerencial deve atuar como um multiplicador para assegurar o alinhamento estratégico entre todos os níveis.

O **nível operacional** constitui a base do organograma da organização. “É o nível que administra a execução e a realização das tarefas e atividades cotidianas.” (CHIAVENATO, 2004:12) Os administradores deste nível, conhecidos por supervisores de primeira linha, tem contato direto com funcionários não-administrativos e operários, tendo, conseqüentemente, contato

direto com a execução e operação da organização. Andrade & Amboni (2007:6) afirmam que “neste nível, o administrador deve possuir visão operacional, isto é, conhecimento técnico para orientar e dirigir os funcionários que realizam as tarefas.” A figura 2 ilustra os níveis organizacionais.

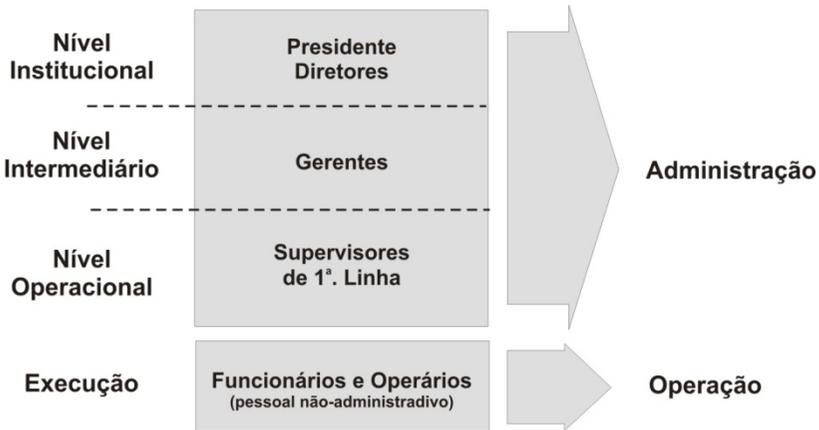


Figura. 2 Os três níveis organizacionais e a operação/execução
Fonte: CHIAVENATO, 2004:13

Administrados pelos Supervisores de 1ª. Linha que compõem o Nível Operacional (figura 2) da organização, funcionários e operários realizam as ações necessárias oriundas das estratégias geradas pelo Nível Institucional.

As funções administrativas e os níveis organizacionais estruturam-se em uma vasta gama de processos (decisórios, de comunicação, produtivos, de controle, dentre outros). Segundo Bulgacov (1999) processo pode ser entendido como:

- a. uma seqüência das etapas do trabalho; uma série de atividades com o objetivo de produzir algo de valor;

- b. uma série de atividades que leva em consideração informações e recursos do ambiente para produzir algo como resultado que tenha valor para o cliente;
- c. uma seqüência lógica de etapas de elaboração e implantação de um projeto; um conjunto lógico e seqüencial de atividades;
- d. uma seqüência de atividades estruturadas em suas ações através do tempo e do espaço físico existente, com início e fim especificados e com entradas e saídas especificadas.

Segundo o autor a importância da noção de processo no estudo e na prática administrativa é fundamental para “evitar desperdício de tempo, de material e de energias pessoais” (BULGACOV, 1999). Gonçalves (2001) vê a importância do processo no que diz respeito a produzir e entregar produtos e serviços para os clientes. Ele define processo como

qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece o *output* a um cliente específico. Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Os *inputs* podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimento.

As empresas se organizam em torno das funções administrativas, dos níveis organizacionais e da estruturação de seus processos. Um desafio enfrentado pelas empresas é alinhar a

sua estrutura e a sua estratégia. O próximo tópico trata do conceito de estratégia e de quatro tipos de estratégias básicas.

2.1.2 Estratégia

A palavra estratégia está originalmente ligada à idéia de general (do grego *strategos*). Significa, originalmente, **a arte do general**. A palavra estratégia foi sendo incorporada ao ambiente corporativo, e atualmente pode ser entendida como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente.” (OLIVEIRA, 2004:194). Neste contexto, Herrero (2005:20) afirma que a estratégia “deve ser o ponto de partida para o melhor desempenho da empresa, no complexo e imprevisível ambiente de negócios.” Drucker (2002:106) apresenta as estratégias como “medidas destinadas a alcançar certos propósitos.”

A organização necessita interagir com o seu ambiente interno e externo. A estratégia é intimamente dependente do conhecimento que a organização tem desses ambientes. “O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida.” (OLIVEIRA, 2004:190)

Maximizar os resultados significa, em primeira instância, elevar o desempenho ao mesmo tempo em que se aperfeiçoa a utilização de recursos. Oliveira (2004:191) afirma que no universo corporativo “a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.”

Daft (2006:177) relaciona estratégia à criação de valor, afirmando a importância de gerar sinergia na empresa através da exploração de suas competências centrais:

a entrega de valor para o cliente deveria estar no coração da estratégia. O valor pode ser definido como a combinação de benefícios recebidos e custos pagos pelos clientes. Os gerentes ajudam suas empresas a criar valor elaborando estratégias que explorem as competências centrais e obtenham sinergia.

Tavares (2005:276) faz uma observação importante sobre a relação entre estratégia e tática. Segundo o autor “quando se fala em estratégia, fala-se também em tática, o que significa que ambas não são a mesma coisa.” Ele lembra que os dois conceitos são muitas vezes utilizados de maneira indistinta e apresenta três elementos para auxiliar nessa distinção: abrangência, tempo e alcance. A figura 3 mostra que a abrangência da estratégia é toda a organização ao passo que a tática limita-se às áreas funcionais. Quanto ao tempo, a tática é vista como uma parcela da estratégia, isto é, pode representar um mês em uma estratégia de dois anos. Por fim, o alcance da estratégia diz respeito aos fins, isto é, aos objetivos da organização. A tática trata de mobilizar os meios para que se alcancem estes fins.

Elementos	Dimensão	
	Estratégia	Tática
Abrangência	Organização	Áreas Funcionais
Tempo	Unidade	Parcelas
Alcance	Fins	Meios

Figura 3 – Diferenças entre estratégia e tática
Fonte: TAVARES, 2005:276

Oliveira (2004:327) define tática como sendo a

ação relacionada com metas de curto prazo e com meios de alcançá-las que, geralmente, afetam somente parte da empresa. Indicação dos instrumentos que a empresa irá utilizar para perseguir a orientação das estratégias.

Daft (2006:178) propõe três níveis de estratégia: estratégia em âmbito corporativo, estratégia em âmbito de negócios e estratégia em âmbito funcional. A estratégia em nível corporativo corresponde à combinação de unidades de negócio e linhas de produto da empresa, pertencendo, portanto, à organização como um todo. Em Nível de Negócios a estratégia diz respeito a cada unidade de negócio ou linha de produto. Finalmente, o Nível Funcional, refere-se às estratégias que envolvem todas as principais funções, como finanças, P&D, marketing e manufatura.

Embora haja uma diferença de abrangência entre estratégia e tática, Tavares (2005:276) lembra que “quando a unidade maior considerada é a organização, fala-se de estratégia organizacional; quando é uma área como marketing, finanças ou pessoas, fala-se de estratégia de marketing, finanças ou pessoas.” Pode-se concluir, então, que é possível referir-se a estratégia de marketing (aplicada a uma unidade de negócios) e tática de marketing (aplicada a uma área funcional), sem constituir um paradoxo. E talvez possa ser esse um dos motivos que trazem certa indistinção para os dois termos.

As empresas podem adotar vários tipos de estratégia para se posicionarem em seus mercados. Luecke (2008) comenta que embora exista uma infinidade de contextos de estratégia, as estratégias de negócio podem ser agrupadas em quatro tipos: liderança de baixo custo, diferenciação de produto/serviço, relacionamento com o cliente e efeito de rede. Segundo o autor, na estratégia de liderança de baixo custo a empresa oferece o mesmo produto ou serviço que seus concorrentes. O segredo está em equilibrar o valor que o cliente se propõe a pagar e o custo de

oferecer o produto de modo a garantir um nível adequado de lucratividade. Uma estratégia de diferenciação procurará distinguir de forma qualitativa o produto ou serviço daqueles que são oferecidos por seus concorrentes. As estratégias de relacionamento com os clientes visam retê-los na empresa, mesmo que os produtos da concorrência tenham menor custo. Neste caso, é importante gerar valor para o cliente. Em estratégias de efeito de rede o valor do produto aumenta na medida em que mais produtos são vendidos e o número de cliente cresce. O autor cita como exemplo o eBay que, segundo ele, começou como um hobby e se tornou um dos maiores sites de leilão pela internet. Independentemente da estratégia escolhida, ele lembra que ela deve estar alinhada ao mercado da empresa.

O pensamento estratégico vem evoluindo (LOBATO ET AL, 2007) e muitas empresas encontram-se no limiar entre o Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica. O próximo tópico procura diferenciar estes dois momentos.

2.1.3 Planejamento Estratégico X Gestão Estratégica

A gestão estratégica busca um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Embora claramente reconhecidas, nem sempre as quatro funções administrativas estão articuladas dinamicamente. Lobato et al. (2007:25) comentam que:

Além de 'planejar estrategicamente', era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente. A implementação da gestão estratégica proporcionou uma visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas.

Para Costa (2007:55) existe uma grande diferença entre planejamento estratégico tradicional e gestão estratégica. Segundo

ele, esta diferença surgiu da observação de que planos elaborados pelas empresas mais famosas do mundo e até por consultores experientes nunca se tornaram realidade, sendo engavetados, caindo no esquecimento e ou no descrédito.

O fato de uma organização ter um plano formalizado não significa que ela tenha adotado a gestão estratégica. Este ponto de vista é defendido por Tavares (2005:72) ao afirmar que implementar a estratégia é muito mais difícil que colocar as idéias no papel. Segundo o autor a implementação da estratégia:

... depende da articulação política, da alocação de pessoas aptas e disponibilização e disponibilização de recursos financeiros, técnicos e materiais. Muitas organizações não formalizaram o processo de gestão, por meio de um documento redigido, mas o realizam informalmente, mediante a alocação e coordenação desses recursos visando a um fim almejado. Nessas circunstâncias o processo de gestão estratégica costuma estar na cabeça de seus condutores.

Costa (2007:55) reforça esta idéia afirmando que as principais dificuldades de implantação das mudanças estratégicas dizem respeito, dentre outras, à “forma pela qual se conduz o processo de pensar e renovar a organização e à maneira de implementar e acompanhar, gerencialmente, as decisões expressas no plano.” Ele lembra que o plano é apenas uma parte do sucesso de uma transformação estratégica.

É importante ressaltar que, embora sendo apenas uma parte do processo, o planejamento estratégico é um elemento importante da vida da empresa, na medida em que se define objetivos de longo prazo, com estratégias e ações que abrangem toda a empresa. O

planejamento estratégico não é suficiente para o sucesso da empresa, mas é de fundamental importância no processo.

Existem três tipos de planejamento – estratégico, tático e operacional – que se relacionam aos três níveis citados anteriormente: institucional, intermediário e operacional, respectivamente. A tabela 1 mostra a relação entre os três tipos de planejamento. É importante notar que o planejamento estratégico considera a empresa como um todo.

Tipo					Nível
Planejamento					Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento da Produção	Planejamento de RH	Planejamento Organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Tabela 1 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas

Fonte: OLIVEIRA, 2004:46

Drucker (2002:136) descreve planejamento estratégico como sendo:

... o processo contínuo de, sistematicamente, e com maior conhecimento possível do futuro

contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões, e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

A idéia de planejamento estratégico contém muitas distorções. Segundo Drucker (2002:133), planejamento estratégico não é: a) uma caixa de mágicas, nem um amontoado de técnicas; b) previsão; c) não opera com decisões futuras, mas opera com o que há de futuro nas decisões atuais; d) uma tentativa de eliminar o risco.

O planejamento estratégico está normalmente relacionado a objetivos de longo prazo, com estratégias e ações que abrangem toda a empresa. O planejamento tático, por sua vez, está ligado a objetivos de mais curto prazo, com uma abrangência menor, e normalmente as estratégias e ações afetam apenas uma parte da empresa. Oliveira (2004:48) afirma que o planejamento tático tem como objetivo “otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.”

O mesmo autor considera o planejamento operacional como sendo:

... a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. (OLIVEIRA, 2004:49)

Os planos de ação descrevem como por em prática o planejamento estratégico e tático.

Embora com amplitudes de tempo e abrangência diferentes, o alinhamento entre os diversos planos é crucial para a organização:

O momento presente e o curto prazo imediato exigem também decisões estratégicas, tanto quanto o longo prazo. O longo prazo compõe-se em grande parte de uma série de decisões de curto prazo. Se não assentar sobre planos e decisões a curto prazo, ou neles não se basear, o mais bem elaborado plano a longo prazo não passará de um belo exercício de futilidade. Também o contrário é verdadeiro: se não se integrarem em um plano de ação unificado, os planos a curto prazo, isto é, as decisões sobre o aqui e o agora, não passarão de meros expedientes, palpites e desorientações. (DRUCKER, 2002:131)

Quanto à gestão estratégica, Costa (2007:55) lembra que é um conceito muito mais abrangente do que planejamento estratégico. Para ele o conceito de gestão estratégica:

engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implementação. Inclui, também, os processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização.

Considerada como a quinta fase em termos de escola do pensamento estratégico, a partir dos anos 1990 a gestão estratégica buscou, através do enfoque sistêmico, equilibrar as demandas dos ambientes interno e externo e também integrar todos os setores da organização. Tavares (2005:73) diz que:

...a evolução dos conceitos e práticas relacionados ao planejamento desde a sua abordagem financeira até a administração ou gestão estratégica está intimamente vinculada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais.

Desta forma, para que se aloque de maneira mais eficiente e eficaz os recursos, as funções administrativas precisam ser vistas relacionando-se dinamicamente entre si na busca de um objetivo. O processo de gestão estratégica pode ser visto como um sistema.

Kallás e Coutinho (2005:258) apresentam um modelo que envolve etapas de formulação, tradução e planejamento da estratégia, execução de processos e projetos e *feedback*. Este modelo pode ser melhor compreendido pela figura 4.

A formulação estratégica envolve três momentos:

- Fundamentos Estratégicos: definição da missão e visão que fornecerão os direcionadores para o processo de planejamento.
- Análise Competitiva: análise do ambiente interno e externo da empresa, permitindo uma visão clara das possibilidades de ação e seus possíveis impactos.
- Escolha da Estratégia: definição do tipo de estratégia, modelo de negócios e proposição de valor que serão adotados pela empresa.

Como o modelo está ligado ao conceito do *Balanced Scorecard*, a tradução da estratégia envolve a construção do mapa estratégico através da definição dos objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores e metas, traduzindo a estratégias para temos

operacionais. Deste processo resultam projetos que permitirão implementar as estratégias escolhidas.

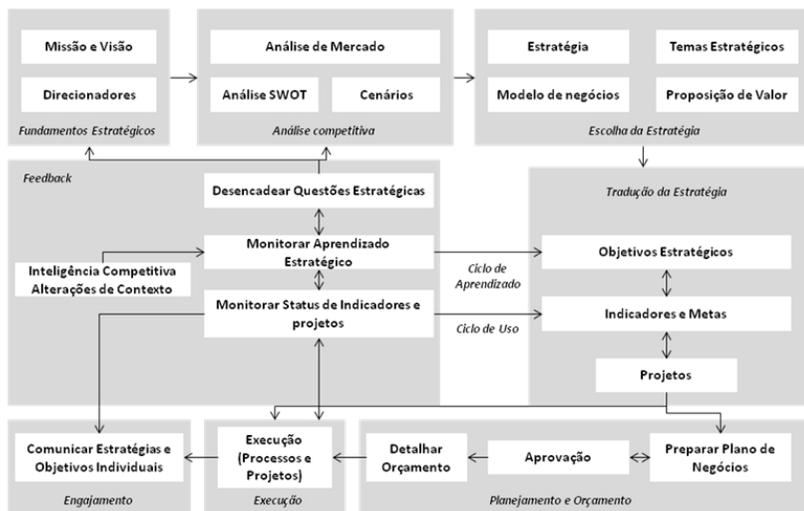


Figura 4 – O processo de gestão da estratégia

Fonte: KALLÁS e COUTINHO, 2005:258

A etapa de Planejamento e Orçamento é responsável por tornar viáveis os projetos resultantes da etapa anterior, colhendo dados quantitativos da empresa através de demonstrativos financeiros, de marketing, preços, dentre outros, de modo que se possa formular um Plano de Negócios. Este será aprovado e terá o orçamento detalhado. A Etapa de Execução envolve também a Comunicação das Estratégias e Objetivos Individuais, para que se alcance o engajamento de todos na empresa.

Por fim, a etapa de Feedback fornecerá os elementos necessários para a reavaliação das ações realizadas, dos indicadores e metas e também dos objetivos estratégicos. Pode ocorrer que seja feita uma reavaliação da própria estratégia escolhida pela empresa.

Dentre os vários modelos de gestão estratégica propostos pelos autores consultados para esta pesquisa, este modelo proposto por Kallás e Coutinho (2005) é o que se apresenta mais sistêmico, representado como um processo cíclico e não como um processo linear.

Costa (2007:56) conceitua gestão estratégica como “o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização.” Para Daft (2006:172) “é conjunto de decisões e ações usadas para formular e implementar estratégias que proporcionarão uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente para ela poder alcançar as metas organizacionais.” Para esta pesquisa, gestão estratégica será entendida como a condução da estratégia, envolvendo o seu planejamento, sua implementação e sua revisão. A gestão estratégica pode ser vista com um processo contínuo, considerando-se o cenário onde as empresas se encontram atualmente.

Quanto à finalidade, a gestão estratégica visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, da sua capacitação e da sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas. (COSTA, 2007:56)

Tavares (2005:73) lista as funções principais da gestão estratégica:

- proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma prospecção em uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais propositada do futuro;

- estabelecer um foco e significado na busca de visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo e prática de valores;
- determinar instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- definir o escopo competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimentos dos objetivos, metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
- viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos;
- estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

Uma vez que a gestão estratégica pode ser vista como um processo contínuo e sistêmico, ela pode preencher a lacuna que muitas empresas têm entre o planejamento e a implementação de suas estratégias, tirando as estratégias do papel e permitindo que elas norteiem efetivamente as ações dessas empresas. No tópico a seguir, serão abordados dois grandes aspectos da gestão estratégica: a formulação e a implementação da estratégia.

2.1.4 Formulação e Implementação da Estratégia

Andrews (2006:78) diz que da estratégia corporativa, vista como processo organizacional, pode-se abstrair “dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separados para

fins de análise. O primeiro pode ser chamado de *formulação*, o segundo de *implementação*.” A figura 5 ilustra este processo.



Figura 5 – O processo da estratégia
Fonte: ANDREWS, 2006:80

A figura 5 mostra que a estratégia corporativa pode ser entendida como um “modelo de objetivos e políticas que definem a empresa e seus negócios.” (ANDREWS, 2006:80) Neste sentido, a formulação é o momento de decidir o que fazer e a implementação é o momento em que se busca atingir resultados. Para o autor, os dois aspectos estão intimamente relacionados e permitem manter a coerência da estratégia corporativa. A sua proposta é também uma visão sistêmica do processo de gestão da estratégia.

Daft (2006:179) vê a formulação da estratégia como o estágio “que envolve planejamento e tomada de decisão que levam ao estabelecimento da metas da organização e de um plano estratégico específico.”

Apesar de a estratégia ser um conceito conhecido e praticado desde a Antigüidade, Kallás e Coutinho (2005) lembram que somente após a Segunda Guerra Mundial com o surgimento da Análise SWOT é que o processo de planejamento estratégico foi formalizado. Para este estágio os autores propõem três etapas: Fundamentos Estratégicos, Análise Competitiva e Escolha da Estratégia. Os Fundamentos Estratégicos envolvem a missão e a visão que irão fornecer “os direcionadores que servirão de alicerce para todo o planejamento.” (KALLÁS & COUTINHO, 2005:258) O passo seguinte envolve uma análise do ambiente interno e do ambiente externo da empresa. É conhecido como Análise Competitiva. Várias ferramentas (abordadas adiante) podem ser utilizadas para ajudar etapa, como Análise SWOT, matriz BCG, curva de valor, dentre outras. Na Escolha das Estratégias pode-se definir a proposição de valor e:

... lançar mão de modelos e temas estratégicos preexistentes (estratégias genéricas) ou buscar um posicionamento inovador único para se criar novos mercados e posicionar-se longe do alcance da concorrência. (KALLÁS & COUTINHO, 2005:258)

Oliveira (2004:210) afirma que “a formulação estratégica é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico”. Ele recomenda considerar três aspectos:

- a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua missão, propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças;
- a integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação

possível, estando inserido, neste aspecto, a amplitude de visão dos proprietários da empresa.

Além dos autores já citados, os demais autores consultados (ANDREWS, 2006; COSTA, 2008; LOBATO ET AL, 2007 e TAVARES, 2005) apresentam o processo de formulação da estratégia basicamente com os mesmos elementos, realçando apenas o uso desta ou daquela ferramenta.

Quanto à implementação da estratégia, Daft (2006:179) diz que este estágio “envolve o uso de ferramentas administrativas e organizacionais visando direcionar os recursos para a realização dos resultados estratégicos”. Mais adiante, ele simplifica a definição: “A implementação da estratégia é a administração e execução do plano estratégico.”

Costa (2008:277) sugere que a implantação ocorra em forma de projeto, onde:

a metodologia de gestão de projetos, como preconizada pelo Project Management Institute (PMI), passou a ser adotada em muitas empresas como a plataforma conceitual, operacional e administrativa para a condução de suas atividades de implantação.

Dentre as muitas vantagens na adoção desta prática, implantar a estratégia na forma de projetos proposta pelo PMI dá solidez para esta implantação, permitindo acompanhamento gerencial em todos os níveis e monitorando todas as variáveis e dimensões relevantes deste projeto. O fato de um projeto ter início, meio e fim, por exemplo, já permite delimitar e acompanhar cada momento da implantação da estratégia e também saber quando este processo deverá estar terminado.

Lobato et al (2007:130) aborda a elaboração de planos de ação e afirmam que eles descrevem como por em prática o

planejamento estratégico. Segundo os autores, um plano de ação “propõe mudanças na gerência ou na própria organização, bem como novos desafios e procedimentos”. Eles resultam da escolha da estratégia considerada a mais adequada e também de uma análise dos riscos envolvidos em sua implantação.

Dentre os vários fatores considerados por Costa (2008) como dificuldades típicas nas implementações estratégicas, pode-se destacar alguns como:

- Diagnóstico inexistente ou inadequado – o processo anterior à implantação da estratégia não contemplou um diagnóstico adequado, muitas vezes motivado pela vontade de agir rapidamente. Inúmeros problemas irão surgir porque a empresa não sabe de fato o que deverá mudar e como isso deverá ocorrer.
- Foco no “Aqui e Agora” – muitos empresários não são capazes de vislumbrar o médio e o longo prazo ou extrapolar o universo onde a sua empresa se encontra, não sendo capazes nem de identificar problemas e muito menos oportunidades.
- Falta de comprometimento da Alta e da Média Gerência – talvez uma das mais frustrantes situações para quem está conduzindo o processo. Se não houve um compromisso firme da alta direção, o fracasso do processo de implantação é praticamente certo. Se não há envolvimento das esferas superiores, não pode se esperar que nas esferas inferiores da empresa se encontre apoio para mudanças.
- Falta de Metodologia adequada e consensual – quando o autor recomenda a utilização da

metodologia do PMI para a implantação do projeto, ele está propondo uma unificação de métodos, vocabulário e esforços. Mesmo que os envolvidos estejam imbuídos de muita vontade de que o processo aconteça, se não houver uma metodologia adequada e adotada/entendida por todos, cada um fará do seu jeito e provavelmente, não se alcançará o resultado esperado.

- Falta de comando para implementação – embora a formulação da estratégia tenha produzido um planejamento bem preparado e trabalhado, a falta de liderança para conduzir o processo de implantação pode comprometer todo o processo.

De modo geral, formular e implantar a estratégia são dois processos que podem ser bem realizados e alinhados. Se qualquer um deles não ocorrer adequadamente, não só poderá haver um comprometimento da estratégia como um colapso na empresa como um todo, uma vez que a empresa pode perder seu rumo, aplicar de maneira inadequada seus recursos e iniciar a reformulação de inúmeros processos operacionais deixando-os inacabados ou inadequados.

A realização destes dois processos e a manutenção de seu alinhamento podem ser feitos com o auxílio de ferramentas e técnicas que são abordadas no próximo tópico. Estas ferramentas apóiam o trabalho do gestor, otimizando os processos ligados à estratégia e dando mais confiabilidade às suas decisões.

2.1.5 Ferramentas Estratégicas

No que tange à estratégia, muitas ferramentas e métodos estão disponíveis para apoiar o processo desde a formulação da estratégia até sua revisão. Para este trabalho serão abordadas: matriz de Ansoff, Matriz BCG, Curva do Ciclo de Vida do Produto, Análise SWOT e *Balanced Scorecard*.

2.1.5.1 Matriz de Ansoff

A matriz de Ansoff é também conhecida como matriz produto *versus* mercado. Lobato et al (2007:73) comentam que “a partir das posições de mercado existente ou novo, ou de produto existente ou novo, podem-se identificar as estratégias viáveis para cada organização.”

		Mercado	
		Existente	Novo
Produto	Existente	1. Penetração no mercado	2. Desenvolvimento de mercado
	Novo	3. Desenvolvimento de produto	4. Diversificação

Figura 6 – Matriz de Ansoff
Fonte: Adaptado de LOBATO ET AL, 2007:74

Para Best (2006:38) a matriz de Ansoff “representa produtos existentes e novos produtos, e é usada para planejar caminhos para aumentar as vendas”.

As estratégias de penetração no mercado visam à obtenção de *market-share*¹. Atuam com produtos que já existem no mercado. Exemplos deste tipo de estratégia são os altos investimentos em propaganda, estratégias agressivas para captar clientes, ganhos em escala para diluição de custos fixos.

As estratégias de desenvolvimento de produto são aquelas voltadas para “investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos com atributos diferenciados e que atendam a necessidades e desejos específicos de mercados já existentes.” (LOBATO ET AL, 2007:74)

As estratégias de mercado visam permitir a expansão da empresa tanto em novos mercados quanto com produtos já existentes.

As estratégias de diversificação são voltadas para produtos e mercados ainda inexplorados ou desconhecidos, configurando-se como as mais arriscadas de todas. Percepção da marca e a competência da organização são elementos-chave deste tipo de estratégia.

Neste sentido, Best (2006:38) lembra que ao utilizar esta matriz, “a equipe de design pode entender melhor como um

¹ *Market-share* é um termo utilizado para referir-se à parcela de participação de um produto ou de uma empresa em determinado mercado.

organização ampliar sua renovação através da criação de novos mercados, produtos e serviços.”

2.1.5.2 Matriz BCG (*Boston Consulting Group*)

A matriz BCG trabalha com duas dimensões: taxa de crescimento da indústria e participação relativa de mercado do empreendimento. Os diversos produtos que compõem o portfólio de negócios da empresa podem participar diferentemente do mercado, em uma parcela maior ou menor, e também com grande variação de fluxo de caixa. Para Best (2006:38) esta matriz “é aplicada ao portfólio de produtos e representa a relação entre *market share* (relação com os concorrentes) e o crescimento do mercado”.

Abaixo estão as diferentes classificações de produtos segundo a formulação básica do BCG (LOBATO ET AL, 2007).

- Vacas Leiteiras: inseridos em mercados de baixo crescimento, oferecem um bom fluxo de caixa por terem uma grande parcela deste mercado.
- Cães: fraca posição competitiva. Inserido em mercado de baixo crescimento, pode ser tornar uma armadilha por oferecer fluxos de caixa pequenos.
- Estrela: inseridos em mercados de alto crescimento, consomem muitos recursos para sustentar o seu próprio crescimento. Tendem a gerar altos lucros e ao longo de sua consolidação no mercado, equilibrar a geração de caixa.
- Pontos de interrogação (ou gatos selvagens): pouca participação em mercados de alto

crescimento. Consomem grandes recursos mas geram pouco fluxo de caixa.

A Figura 7 ilustra a Matriz BCG.



Figura 7 – Matriz BCG

Fonte: do autor

Lobato et al (2007:76) mostram que pela matriz BCG pode-se observar que:

... em primeiro lugar, as vacas leiteiras geram caixa para transformar os pontos de interrogação em estrelas. Logo, determinar quais pontos de interrogação serão transformados em estrela é uma decisão estratégica básica, assim como escolher o momento em que o cão deve ser retirado do

mercado. Após a fase da estrela, o empreendimento tende a se tornar uma vaca leiteira, pois a taxa de crescimento do mercado passa a ser cada vez menor e ele entra numa fase de amadurecimento. Os pontos de interrogação que não forem escolhidos devem ser administrados até se tornarem cães. Estes devem ser retirados do portfólio após gerar o máximo de caixa possível.

Através da matriz BCG o portfólio de produtos da empresa pode ser gerenciado com mais precisão, facilitando a decisão sobre quais ações tomar para cada produto, inclusive de investimentos.

2.1.5.3 Curva do Ciclo de Vida do Produto

Esta ferramenta busca identificar a fase em que o produto se encontra quanto ao seu ciclo de vida e definir a estratégia mais apropriada. Após seu desenvolvimento, o produto passa por várias fases: introdução, crescimento, amadurecimento e declínio. A relação que se estabelece é entre custos por consumidor e lucros. Segundo Best (2008), um diagrama da Curva do Ciclo de Vida do Produto demonstra como as vendas iniciarão e crescerão como um novo segmento do mercado, sua maturidade e eventualmente seu declínio. Por exemplo, um produto na sua fase introdutória possui vendas baixas e os custos por consumidor são bem altos, em virtude dos investimentos feitos em P&D. Na fase de maturidade, por sua vez, “o número de consumidores se torna alto e as vendas alcançam o patamar alto.” (LOBATO ET AL, 2007:78) Para um produto nesta fase pode-se optar por estratégias de diversificação de marcas e modelos, intensificação da distribuição e estabelecimento de preços para combater os concorrentes.

Best (2006:38) diz que este modelo é muito útil para os designers pois permite a eles anteciparem as reações do mercado, como por exemplo, “ajudar a determinar quando desenvolver e lançar uma nova linha de produto que irá substituir uma existente.”

2.1.5.4 SWOT

É um modelo de análise da forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). É uma das ferramentas mais utilizadas para o entendimento do ambiente interno e externo no qual a empresa se encontra. Segundo Lobato et al (2007:67) “trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.” Best (2006:30) diz que “através da identificação de fatores que possam ou tenham impacto na organização, tanto no ambiente interno quanto externo, uma resposta apropriada pode ser desenvolvida.”

Para se montar a matriz Coral, Ogliari & Abreu (2008:92) orientam para que sejam realizadas as seguintes análises:

- relação das oportunidades com os pontos fortes: deve-se analisar se o ponto forte tem uma relação positiva na busca de uma oportunidade. A relação pode ser forte, média, fraca ou inexistente;
- relação das oportunidades com as fraquezas: deve-se analisar se o ponto fraco pode impedir a busca da oportunidade. Se o ponto fraco tiver um efeito negativo na busca da oportunidade, a relação será forte. Se o ponto fraco não interferir na oportunidade, a relação será inexistente;
- relação das ameaças com os pontos fortes: deve-se analisar se a ameaça pode reduzir uma força da empresa, ou seja, qual o

impacto da ameaça na força da empresa?
Se o impacto for representativo, a relação será forte;

- relação da ameaças com os pontos fracos: deve-se analisar se uma ameaça potencializa o ponto fraco. Neste caso, a relação será forte.

RELAÇÕES POSSÍVEIS		OPORTUNIDADES						AMEAÇAS						
		Crescimento das Exportações	Elevação do índice de escolaridade	Edifícios dos fundos setoriais	Novos produtos para o mercado de saúde	Aumento da necessidade de transporte de pessoas	Aumento da necessidade de transporte de objetos	Descontinuidade do governo	Aumento das guerras	Recessão econômica	Crescimento da concorrência	Instabilidade cambial		
Forte - 9 Média - 3 Frac - 1 Inexistente - 0														
FORÇAS	Domínio da tecnologia de desmaterialização	9	3	9	9	3	3	36	1	3	9	3	3	19
	Competência técnica dos pesquisadores	9	3	9	9	3	3	36	1	1	3	3	1	9
	Conhecimento do mercado	9	0	3	1	3	3	19	1	3	3	3	3	13
	Acesso ao mercado externo	9	1	3	3	9	9	34	3	3	9	3	9	27
	Comprometimento das pessoas	3	1	3	3	3	3	16	1	0	1	1	1	4
	Sistema de gestão estratégicos	3	0	9	3	3	3	21	1	1	1	3	3	9
	TOTAL	42	8	36	28	24	24		8	11	26	16	20	
FRAQUEZAS	Comunicação interna deficiente	1	1	9	3	3	3	20	1	1	3	9	3	17
	Dificuldade de obtenção de recursos	9	1	1	9	3	3	26	9	3	9	9	3	33
	Centralização de informações	3	1	3	3	9	9	28	3	1	3	3	1	11
	Ferramenta de gerenciamento de projetos	3	0	3	3	3	3	15	1	1	1	3	1	7
	Tempo de desenvolvimento de novos produtos	9	1	1	9	9	9	38	0	3	9	9	3	24
	Resistência à mudança	3	3	3	9	3	3	24	1	1	3	9	0	14
	Visão de curto prazo dos gestores	3	1	9	9	9	9	40	1	1	9	9	3	23
	Ausência de Plano de Marketing	9	3	1	3	3	3	22	1	3	9	9	1	23
	TOTAL	40	11	30	48	42	42		17	14	46	60	15	

Figura 8 – Matriz SWOT de inovação da empresa MatechTrans

Fonte: CORAL; OGLIARI; ABREU, 2008:91

Ao correlacionar as oportunidades e ameaças com as forças e fraquezas de uma empresa a Análise SWOT permite que ela conheça sua realidade interna e a relacione com o ambiente no qual está inserida, potencializando seus pontos fortes em busca de oportunidades e tratando suas deficiências para que elas não se tornem obstáculos aos seus objetivos.

2.1.5.5 *Balanced Scorecard*

Desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, o *Balanced Scorecard* pode ser definido como:

... uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com os objetivos e medidas de desempenho organizados segundo diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. (KALLAS; COUTINHO, 2006:3).

Tornou-se uma importante ferramenta de gestão da estratégia por suplantiar as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho ao trazer um enfoque financeiro e não-financeiro, indicadores quantitativos e qualitativos, além de propiciar alinhamento, suporte, controle estratégico e geração de conhecimentos para a organização em todos os níveis. Outra vantagem apresentada pelo *Balanced Scorecard* é equilibrar estratégias e ações de curto e longo prazo. Segundo Lobato et al (2007:106), “os estrategistas podem assim avaliar melhor o desempenho corporativo e das Unidades Estratégicas de Negócios (UENs), num processo constante de aprendizado de toda a cadeia de valor da organização.” Ainda assim, não é vista como ferramenta única, mas complementar às outras ferramentas existentes no mercado. Segundo Kaplan:

... o BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades.” (REINCKE; CAJARAVILLE,1998:1)

As medidas adotadas pelo BSC derivam da visão de futuro, missão e das estratégias da organização. No entanto, as constantes alterações no cenário onde as organizações se encontram, requerem que estas não fiquem acomodadas. O aprendizado e o crescimento são elementos-chave ao criarem uma base para melhoria de qualidade e inovação. Neste contexto, os funcionários da empresa são uma importante fonte de crescimento e aprendizado. Kaplan afirma ainda que:

... ao entender os objetivos que a empresa pretende alcançar, os gerentes de nível médio, os funcionários de nível hierárquico inferiores e o pessoal da linha de frente terão os conhecimentos necessários para fazer sugestões sobre como implementar as estratégias traçadas pela alta gerência. [...] O grande desafio, aliás, está em obter um comprometimento maior da gerência média e dos funcionários da linha de frente. (REINCKE; CAJARAVILLE, 1998:3)

Lobato et al (2007:107) apresentam as razões para se implementar o *Balanced Scorecard*:

- obter clareza e consenso no tocante à estratégia;
- dar foco ao negócio;
- desenvolver a liderança da alta direção;
- educar a organização;
- alinhar programas e investimentos
- direcionar o processo de alocação de recursos e capital;
- promover o aperfeiçoamento.

O *Balanced Scorecard* considera as quatro perspectivas (figura 9) – financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento – em uma relação de causa e efeito, buscando os fatores impulsionadores em cada processo. Um exemplo utilizado pelo próprio Kaplan (REINCKE; CAJARAVILLE, 1998:6) pode ilustrar claramente esta visão:

... suponhamos que o objetivo seja melhorar o desempenho financeiro, ou seja, obter maiores lucros ou um retorno maior sobre o capital. Essa é a meta. Mas qual é o fator impulsionador? Pode-se aumentar as vendas ou os negócios com os clientes existentes. Dizemos, então, que ampliar a participação de mercado é o fator impulsionador do objetivo “melhorar o desempenho financeiro”. Depois nos perguntamos: como aumentar as vendas? A resposta é simples: se os clientes estão satisfeitos e gostam de fazer negócios conosco, o mais provável é que continuem fazendo. Nesse caso, a satisfação do cliente é o fator impulsionador do aumento de participação no mercado. E assim se impõe uma nova pergunta: o que temos de fazer para aumentar o nível de satisfação do cliente? Suponhamos que valorizemos a entrega do produto no prazo ou em prazos mais curtos. Este será o fator impulsionador para gerar a satisfação do cliente. A pergunta que se segue é: o que fazemos para cumprir os prazos de entrega ou para entregar o produto em menos tempo? Essa preocupação nos leva ao processo interno, e medimos o tempo de produção. Daí nos perguntamos: de que maneira agilizamos o processo de produção? A resposta pode ser: temos de treinar e capacitar os funcionários em processos just-in-time e implementar um processo de fabricação mais rápido.

Pode-se perceber pelo exemplo citado que os fatores impulsionadores são diferenciadores no processo por se apresentarem não de forma isolada, mas dentro de uma relação de causa e efeito nas quatro perspectivas.

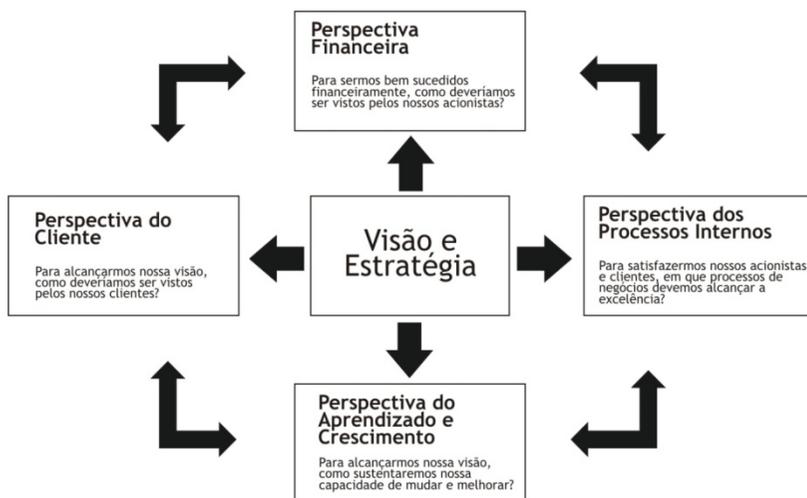


Figura 9 - As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.
Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997:10.

Na perspectiva financeira, os objetivos e medidas “revelam se a implementação das estratégias está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da organização.” (LOBATO et al, 2007:110). Os objetivos e medidas financeiras servem de base para objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC. Nesta perspectiva, o *Balanced Scorecard* propõe nortear por três aspectos financeiros estratégicos: crescimento e mix de receita, redução de custos e melhoria de produtividade, e utilização dos ativos e estratégia de investimento.

A perspectiva dos clientes relaciona os componentes de receita aos objetivos financeiros. “Os objetivos e medidas dos clientes identificam o mercado e os segmentos em que a organização deseja atuar para obter maior crescimento e lucratividade.” (LOBATO et al, 2007:112). As organizações geralmente selecionam conjunto de medidas essenciais – participação no mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação dos clientes e lucratividade dos clientes – e medidas que contêm os impulsores e indicadores para cada medida essencial. A satisfação do cliente está intimamente relacionada às medidas de agregação de valor, também chamadas de propostas de valor. Um modelo genérico que pode ser utilizado inclui atributos do produto ou serviço, imagem e reputação e relacionamento com o cliente.

A perspectiva dos processos internos inclui além da medição e monitoramento dos processos internos, a criação de um ambiente propício à identificação de novos processos que podem antecipar-se às expectativas dos atuais clientes e também dos novos. A abordagem do BSC “costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos, nos quais a organização deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.” (LOBATO et al, 2007:114). Um modelo de cadeia de valor genérico (Figura 10) apresenta três processos principais: inovação, operações e serviço de pós-venda ao cliente. Este modelo pode ser adaptado pela empresa para construir sua perspectiva de processos internos.

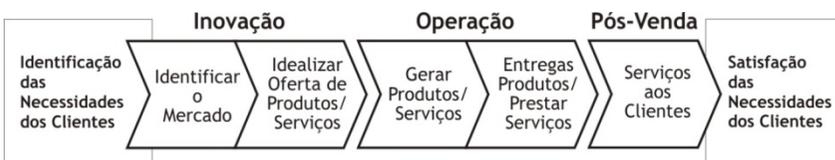


Figura 10 - Modelo de Cadeia de Valor Genérico.
Fonte: KAPLAN; NORTON (1997:102).

A perspectiva do aprendizado e do crescimento tem como objetivo dar suporte à consecução dos objetivos das outras três perspectivas, enfatizando a importância de investimentos em equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, sistemas e procedimentos. Além disso, considera três aspectos importantes: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação e *empowerment*. Lobato et al (2007:118) considera que “um dos aspectos mais inovadores e importantes do BSC é criar instrumentos para o aprendizado em nível executivo.”

Muitas organizações já reconhecem nos recursos humanos um elemento chave para o conhecimento e aprendizado. Kaplan (REINCKE; CAJARAVILLE, 1998:3) afirma que “o planejamento deve ser transformado em um processo contínuo. É preciso avaliar permanentemente o que se está fazendo, à luz das informações obtidas sobre a concorrência, a nova tecnologia e os clientes.” Ele acredita que apenas corrigir o rumo em relação às estratégias previamente definidas não é suficiente para manter a empresa competitiva. Ele sugere um aprendizado de ciclo duplo, onde a própria estratégia pode e deve ser revista e, se não for mais válida, deve ser modificada e atualizada de acordo com o novo cenário.

O *Balanced Scorecard* oferece um sistema de *feedback* estratégico, onde pode-se verificar se a estratégia corresponde às expectativas existentes no momento em que foram idealizadas. Montadas as relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas, é necessário realizar desdobramentos do BSC até que se possa alcançar cada colaborador da organização. Segundo Kallas & Coutinho (2005:4):

... o propósito [do *Balanced Scorecard*] está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações: esclarecer e traduzir a visão

estratégica; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Kaplan & Norton (2004:34) lembram que a estratégia “é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimentada toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados de linha de frente e de suporte.” Portanto, ela não deve ser considerada como um processo isolado.

A primeira característica importante do *Balanced Scorecard* é sua capacidade de traduzir as estratégias através de mapas estratégicos. Segundo

... o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. [...] O alinhamento consistente das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes é a essência da execução da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004:32)

A adequada tradução das estratégias para todos os níveis da organização permite um melhor alinhamento entre elas e suas correspondentes ações operacionais, e também um alinhamento ao negócio da empresa.

Uma analogia ao exemplo do próprio Kaplan, citado anteriormente, pode ilustrar melhor a importância do mapa estratégico. Considere-se o contexto da agricultura familiar. A meta e ponto de partida é garantir a sustentabilidade financeira da família XYZ. O fator impulsionador poderia ser conquistar mais clientes de mercado sensíveis à qualidade do produto. Para que isto ocorra, é necessário posicionar o produto como um produto diferenciado de qualidade. Um dos fatores que permitirá este posicionamento é a

valorização do produto através da melhoria da sua qualidade aparente, isto é, através da embalagem. Cabe ressaltar que, para manter a competitividade, os custos operacionais da embalagem devem ser considerados. O posicionamento do produto dependerá de se garantir o alinhamento interno com a nova mensagem que o produto deve transmitir. Deve-se também lançar mão de capacitações e atividades de conscientização. E para melhorar a qualidade aparente do produto pode-se utilizar gestão das informações. Estes três últimos itens irão sustentar todo o processo, sob a perspectiva do aprendizado e crescimento. O mais importante é identificar cada objetivo e estabelecer relações de causa e efeito, buscando os fatores impulsionadores. A figura 11 apresenta um mapa estratégico deste exemplo.

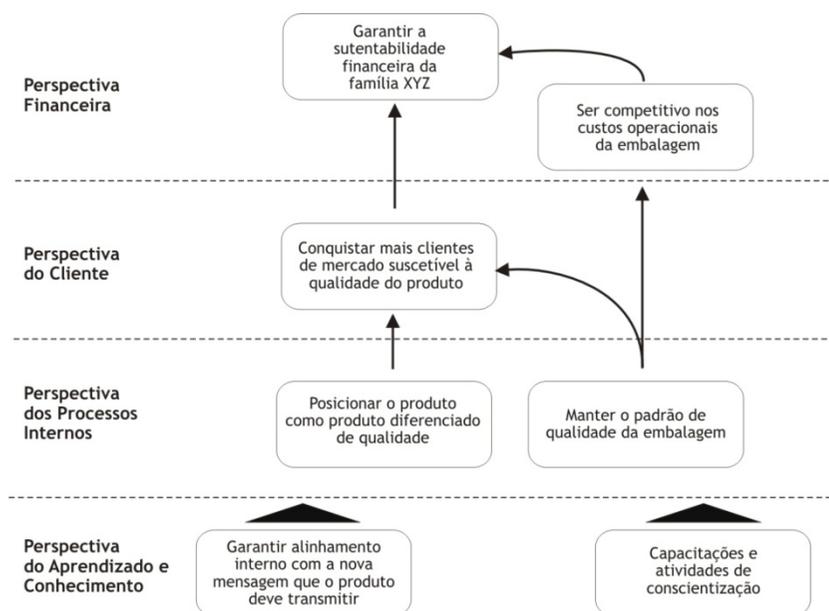


Figura 11 - Exemplo de Mapa Estratégico.
Fonte: Adaptado de CARVALHO; BONASSI, 2005:152.

Kaplan (2004) afirma que *Balanced Scorecard* cria condições para quatro novos processos que podem reverter à falta de conexão entre objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. A figura 12 apresenta estes quatro processos.

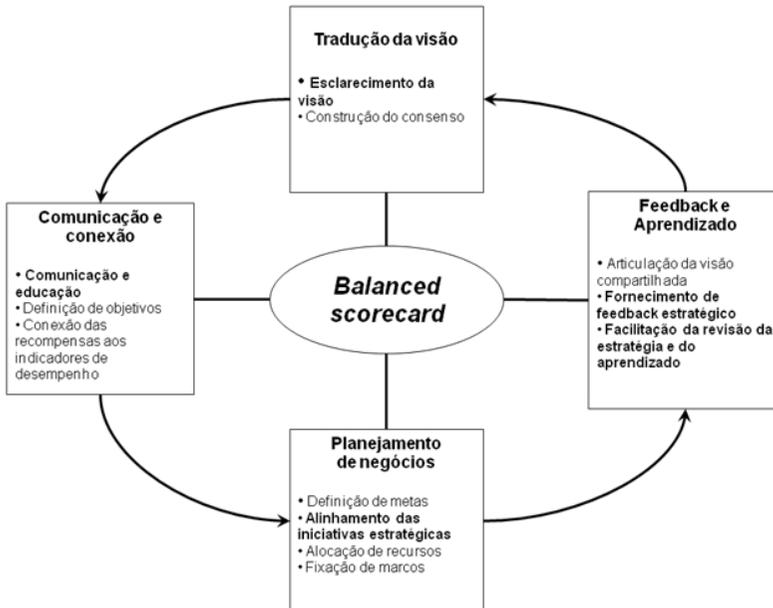


Figura 12 – Gestão da Estratégia: quatro processos
Fonte: KAPLAN, 2004:70

A missão, a visão e os valores da organização são o ponto de partida para a construção do *Balanced Scorecard* (figura 13). O processo de **tradução da estratégia** busca gerar um consenso sobre a estratégia e traduzi-la em medidas de desempenho, em “um conjunto integrado de objetivos e indicadores, aprovados por todos os executivos seniores, que constituam os vetores de longo prazo do sucesso.” (KAPLAN, 2004:70) As empresas buscam clareza e consenso sobre a estratégia. A ausência destes dois elementos tira o

foco da empresa e divide os esforços. A materialização e conseqüente simplificação da visão e da estratégia da empresa talvez sejam a maior contribuição do *Balanced Scorecard* e o motivo de ser mais facilmente trazido para dentro das empresas.

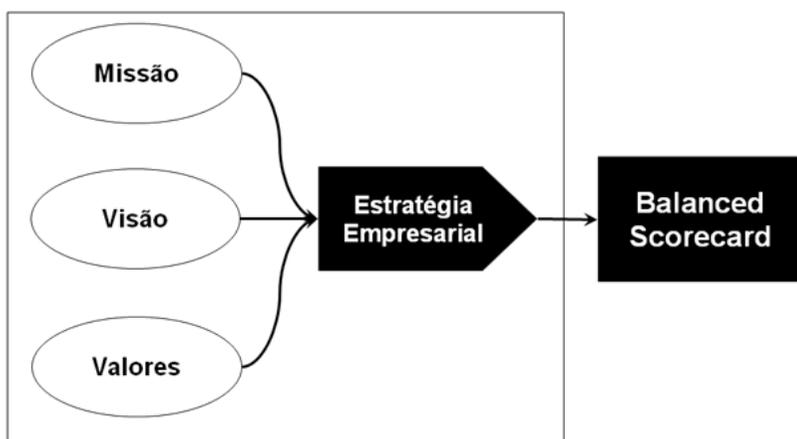


Figura 13 – Da visão estratégica ao *Balanced Scorecard*

Fonte: HERRERO, 2005:49

A **comunicação e conexão** é um processo que permite divulgar a estratégia para toda a empresa, em todos os níveis hierárquicos. Ela facilita, também, o alinhamento dos objetivos individuais e departamentais.

O processo **planejamento de negócios** “cria condições para que a empresa integre o plano de negócios e o plano financeiro.” (KAPLAN, 2004:71) Isto vai facilitar aos gerentes alocar recursos e definir prioridades, focando nas atividades que contribuem efetivamente para o alcance dos objetivos estratégicos de longo prazo.

O **feedback e aprendizado**, como foi tratado anteriormente, cria para a organização a possibilidade de um aprendizado estratégico. Metas, processos e indicadores são revistos. Até a

própria estratégia pode ser revista, uma vez que se julgue necessário.

Kallás & Coutinho (2005) apresentam o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica, reforçando a proposta de Kaplan (2004) em relação aos quatro processos apresentados. Para Davila, Epstein & Shelton (2006:163) “o *Balanced Scorecard* é um dos mais sólidos conceitos em sistemas de avaliação. Embora o BSC original focasse a estratégia do negócio, sua idéia central é aplicável a qualquer processo de negócio, inclusive a gestão da inovação.” Neste sentido, os autores consideram o *Balanced Scorecard* com uma ferramenta de gestão da inovação. Além disso, na visão dos autores, o aprendizado significa identificar novas oportunidades. O *Balanced Scorecard* permite sistematizar o processo de aprendizado organizacional, como visto no processo de feedback e aprendizado. Considerando estes elementos e a afirmação de Drucker (2003) de que a gestão nasceu sob a égide da inovação, cabe verificar o que é inovação e como transformá-la em algo sempre presente, contínuo e sistemático. Esta temática é abordada no tópico a seguir.

2.2 INOVAÇÃO

2.2.1 Definições

Recuperando o significado do verbo e da palavra, Andreassi (2007:10) diz que “o verbo inovar vem do latim (*innovare*) e significa renovar ou introduzir novidades de qualquer espécie. Já inovação é uma variante e quer dizer renovação ou tornado novo.”

Segundo o Manual de Oslo, inovação é entendida como:

...a implementação de um novo ou melhorado produto (bem ou serviço), ou processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OECD, 2005:46)

Drucker (2003:39) vê a inovação como sendo “o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, cria um recurso.” Em outro livro ele afirma que “inovar não é ciência nem tecnologia, e sim valor.” (DRUCKER, 2002:632)

Para Coral, Ogliari & Abreu (2008) a inovação necessita ser percebida e aceita pelos clientes da empresa. Eles consideram isto como sendo a principal diferença entre inovação e invenção.

Para Drucker (2003) a inovação está intimamente ligada a um espírito empreendedor. Este espírito empreendedor não se contenta em melhorar ou modificar o que já existe. Ele procura “criar valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um ‘material’ em um ‘recurso’, ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração.” (DRUCKER, 2003:45) Defendendo a mesma visão, Tidd, Bessant & Pavitt (2008:3) afirmam que “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas.”

2.2.2 Tipos de Inovação

De um modo geral, a inovação pode ser classificada quanto ao tipo e quanto ao grau de novidade envolvido. Tidd, Bessant & Pavitt (2008) tratam esta distinção como duas dimensões da inovação.

Para eles o tipo se refere à primeira dimensão e o grau de novidade envolvido é entendido como uma segunda dimensão da inovação.

Para Coral, Ogliari & Abreu (2008:3) as inovações podem ser classificadas em inovações em produto, inovações em processo, inovações organizacionais e inovação em marketing. Segundo os autores, inovação em produto refere-se à “introdução de um benefício ou serviço novo, ou significativamente melhorado, em relação às suas características ou usos pretendidos.” Estas melhorias podem ser nos componentes e materiais, nas especificações técnicas, na interface com o usuário, no software ou em outras características funcionais. Inovação em processo “é a implementação de um novo ou significativamente melhorado processo produtivo [...] ou entrega.” A entrega diz respeito à logística da empresa, embalagem, técnicas para fornecer materiais ou métodos de entrega de produtos acabados. A implementação de novos métodos organizacionais é chamada de inovação organizacional. “Podem ser mudanças em práticas de negócio, na organização do ambiente de trabalho, ou nas relações externas da empresa.” Por sua vez, a inovação em marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing. Segundo os autores, “podem incluir mudanças na aparência do produto e sua embalagem, na divulgação e distribuição do produto e em métodos para definir preços de benefícios e serviços.”

Tidd, Bessant e Pavitt (2008:30) propõem os “4 Ps da Inovação”: inovação em produto, inovação de processo, inovação de posição e inovação de paradigma. Esta seria uma primeira dimensão da mudança segundo os autores. Os autores entendem inovação como mudança. Drucker (2003) concorda com esta abordagem ao se referir à mudança como o ponto de partida da inovação. Segundo ele, “a maioria esmagadora das inovações bem sucedidas explora a mudança.” (DRUCKER, 2003:45) Desta forma, a inovação é muito mais diagnóstico que lampejo.

Inovação de produto são mudanças em produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Inovação de processo são mudanças realizadas na forma em que os produtos e serviços são criados e entregues. Inovação de posição refere-se a mudanças no contexto em que os produtos ou serviços são introduzidos. Mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz são chamados de inovação de paradigma.

Andreassi (2007:2) divide a inovação em:

- Produto - quando a empresa introduz um novo produto ou serviço em seu portfólio, ou faz melhorias substanciais nos já existentes.
- Processo - a empresa introduz novos processos produtivos ou promove alterações em processos já existentes.
- Gestão - “introdução de novidades que modificam os processos administrativos, a maneira como as decisões são tomadas, a alocação de recursos [...] e outros elementos ligados à gestão da organização.”
- Modelo de Negócio - este tipo de inovação permite à empresa modificar a essência do seu negócio.

Basicamente, os autores mencionados concordam com inovações em produto e inovações em processo. A partir deste ponto, cada autor propõe sutis variações na forma de classificar as inovações.

Andreassi (2007:2) faz mais uma distinção, abordando o conceito de inovação tecnológica. Para ele:

... quando as inovações de produto ou de processo são acompanhadas pela inserção de novas tecnologias - isto é, conhecimento científico e empírico empregados em qualquer

ramo de atividade -, dizemos que ocorreram inovações tecnológicas.

O autor ainda comenta que “Schumpeter² deu à inovação tecnológica papel de destaque na economia do século XX.” (ANDREASSI, 2007:6). Seu foco de atenção foi nos efeitos positivos das inovações de processo e produto no desenvolvimento econômico. Sobre a tecnologia, Andreassi (2007:14) diz que ela “deve ser considerada como uma fonte de ‘competitividade estrutural’ para um país, uma oportunidade para se mudar a estrutura das vantagens competitivas e também uma maneira de se substituir *inputs* usados na produção.”

A OCDE lançou em 1992 a primeira versão do Manual de OSLO. Neste manual é feita uma diferenciação entre inovação tecnológica e atividades inovativas. Inovação em produtos e processos está no primeiro grupo. Dentre as atividades inovativas estão P&D, Engenharia Industrial, início da produção, Marketing de novos produtos, aquisição de tecnologia intangível e design. (ANDREASSI, 2007)

Quanto ao grau de novidade envolvido, Coral, Ogliari & Abreu (2008) e Tidd, Bessant & Pavitt (2008) concordam ao classificar a inovação em radical e incremental. Davila, Epstein & Shelton (2007:59) incluem um meio termo propondo que as inovações podem ser incrementais, semi-radicais e radicais.

Inovações incrementais são “normalmente entendidas como a melhoria de produto ou processo existente cujo desempenho tenha sido significativamente melhorado ou a reconfiguração de uma tecnologia já existente para outros propósitos.” (CORAL; OGLIARI;

² “Quem fala de inovação geralmente pensa em Schumpeter, e às vezes chega a referir-se a suas idéias.” (SZMRECSÁNYI, 2002:201) Joseph A. Schumpeter foi um economista cuja abordagem sobre ciclos econômicos e desenvolvimento econômico resultou no conceito de inovação.

ABREU, 2008:3). É importante ressaltar que pequenas melhorias não são vistas como inovação. Ao se referir à inovação incremental, Davila, Epstein e Shelton (2007:61) afirmam que “ela é extremamente valiosa para fornecer proteção em relação à corrosão causada pela concorrência e que se traduz na redução de fatia de mercado, de lucratividade, ou de ambas.”

Coral, Ogliari & Abreu (2008:3) definem inovação radical quando o produto ou o processo, se comparados aos existentes, apresentam características, atributos ou uso que difiram significativamente. Os autores acrescentam que “tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas ou podem se basear na combinação de tecnologias existentes para novos usos.”

Para Davila, Epstein & Shelton (2007:69) a inovação radical “é aquela mudança significativa que afeta simultaneamente tanto o modelo de negócios quanto à tecnologia de uma empresa.” Para os autores, modelo de negócio e tecnologia são dois parâmetros para se classificar o grau de novidade envolvido. Quando se identifica uma mudança significativa em apenas um dos dois parâmetros, eles consideram a inovação como semi-radical. “A inovação semi-radical envolve mudança substancial no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização – mas não em ambas.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007:65)

Tidd, Bessant & Pavitt (2008:33) defendem que “os produtos raramente são ‘novos para o mundo’; inovação de processos é basicamente centrada na otimização ou na ‘eliminação de pragas do sistema’.” (Ettlie indica que as inovações realmente novas para o mundo estão restritas a apenas cerca de 6% a 10% de todos os projetos que se dizem inovadores.” Segundo os autores, a inovação é radical quando mudam a base da sociedade, ou seja, é nova para o mundo. Pode-se concluir que para eles a grande maioria das inovações são inovações incrementais.

Drucker (2003) percorre um outro caminho no que diz respeito a tipos de inovação. Ele diferencia a **inovação sistemática** da **idéia brilhante** e também do **lampejo de gênio**. Ele entende a inovação sistemática como a “busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.” (DRUCKER, 2003:45)

Um grande número de inovações é baseado em uma idéia brilhante. “No entanto, idéias brilhantes são as mais arriscadas e as menos bem sucedidas fontes de oportunidades inovadoras.” (DRUCKER, 2003:181) Suas origens e o porquê de sua aceitação normalmente não são compreendidos. Daí a dificuldade para sistematizá-la.

Sobre o lampejo de gênio, Drucker (2003:188) afirma que:

Existem inovadores que são “beijados pelas Musas”, e cujas inovações resultam de um “lampejo de gênio” e não de trabalho árduo, sistemático e deliberado. Mas, tais inovações não podem ser reproduzidas. Não podem ser ensinadas, e não podem ser aprendidas. Não existe maneira de ensinar alguém a ser um gênio. Mas, também, contrariando a crença popular no romance entre invenção e inovação, os “lampejos de gênio” são incomumente raros. Pior ainda, eu não conheço nenhum “lampejo de gênio” que tivesse resultado e inovação. Todos permaneceram como idéias luminosas.

De forma semelhante à idéia brilhante, o lampejo de gênio também não pode ser sistematizado. No entanto, Drucker (2003) não acredita que as empresas devam suprimir estes tipos de inovações. No entanto, eles devem ser avaliados com bastante atenção.

A grande contribuição da abordagem de Drucker diz respeito à importância de se sistematizar a inovação e torná-la um elemento essencial e sempre presente na cultura da empresa.

2.2.3 Ambiente para inovação

Ichak Adizes³ afirma que “quando a empresa se adapta à mudança, ela está apenas fazendo o mínimo para sobreviver. Para ter sucesso, é preciso se antecipar à transformação, ser mais rápida do que a transformação.” (JÚLIO, 2001:34) As empresas necessitam se tornar empresas inovadoras se pretenderem algo mais que a própria sobrevivência.

Davila, Epstein & Shelton (2007:3) defendem que “a longo prazo, o único fator realmente capaz de garantir o futuro de qualquer empresa é a sua capacidade de inovar melhor e de forma mais contínua por mais tempo que os concorrentes.” Em outro ponto, eles reforçam a idéia ao afirmar que “a inovação é fundamental para o crescimento num ambiente competitivo.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007:25) Para eles, a empresa fica estagnada sem a inovação. Nesta situação, os concorrentes assumem a liderança e a empresa pode acabar morrendo.

Drucker (2002:631) afirma que apesar da heterogeneidade e das peculiaridades das organizações, as empresas inovadoras apresentam características comuns:

³ Especialista em mudança e criador de uma metodologia para transformações organizacionais. Considerado o pai da terapia organizacional. Judeu, de origem iugoslava, vive nos EUA desde a década de 60. Autor dos livros *Corporate Lifecycles* (Ciclo de vida das empresas), *Mastering Change* (Gerenciando as mudanças) e *The Pursuit of Prime* (Em busca do Apogeu)

1. As organizações inovadoras sabem o que significa “innovar”.
2. As organizações inovadoras entendem a dinâmica da inovação.
3. Elas possuem uma estratégia para as inovações.
4. Elas sabem que as inovações requerem objetivos, metas e medições que sejam diferentes dos objetivos, metas e medições das organizações dirigidas à moda tradicional, e que sejam apropriados à dinâmica da organização.
5. Nas organizações inovadoras, o papel que cabe à direção (especialmente à direção suprema) e a postura que ela toma são outros.
6. A organização inovadora é estruturada e montada diferentemente da organização dirigida à moda tradicional.

Estas características servirão de base para análise da pré-disposição da empresa para a inovação e para o design, no contexto da proposta desta pesquisa.

2.2.4 Princípios e regras da inovação

Embora não exista uma receita para se inovar, algumas regras e princípios podem oferecer um balizamento para se estabelecer processos que permitam gerar inovação dentro da empresa. Serão discutidos os Princípios da Inovação de Drucker (2003) e as “Sete Regras da Inovação” de Davila, Epstein & Shelton (2007).

Drucker (2003) divide os princípios de inovação em três grupos: Faça, Não Faça e Condições. O grupo do **Faça** contém cinco princípios:

- 1 - “A inovação deliberada e sistemática começa com a análise das oportunidades.” (DRUCKER, 2003:190) As

fontes de oportunidades inovadoras tratadas anteriormente devem ser sistematicamente analisadas.

2 - “A inovação é tanto conceitual como perceptual. O segundo imperativo de inovação é, portanto, sair para olhar, perguntar e escutar.” (DRUCKER, 2003:190) Kelley (2002) afirma que na IDEO esta é uma prática constante para se produzir inovações.

3 - “A inovação para ser eficaz precisa ser simples e tem que ser concentrada.” (DRUCKER, 2003:191) Se ela fizer mais de uma coisa, pode confundir ou até não funcionar. Drucker (2003) alerta para os riscos da novidade, sobretudo da possibilidade de ser ajustado ou consertado. Segundo ele, “todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples.” (DRUCKER, 2003:191) Kelley (2002) propõe a prototipagem como uma forma de simplificar a inovação.

4 - “As inovações eficazes começam pequenas. Não são grandiosas. Procuram fazer uma coisa específica.” (DRUCKER, 2003:191) Inovações pequenas exigem inicialmente pouco dinheiro, pouca gente e um mercado pequeno e limitado.

5 - “Uma inovação bem sucedida visa à liderança.” (DRUCKER, 2003:191) Caso contrário, dificilmente ela será suficientemente inovadora e poderá criar uma oportunidade para a concorrência.

O grupo do **Não faça** (DRUCKER, 2003:192) contém três princípios:

1 - “Não tentar ser engenhoso demais. As inovações precisam ser manipuladas por seres humanos normais.”

2 – “Não diversifique, não disperse, não tente fazer coisas demais logo de início.” Ao invés de se transformar em inovação, uma idéia pode permanecer apenas como uma simples idéia.

3 – “Não tente inovar para o futuro. Inove para o presente!”

Davila, Epstein & Shelton (2007) apresentam as “Sete Regras da Inovação”:

1. Exercer uma sólida liderança sobre os rumos e as decisões de inovação.
2. Integrar a inovação à mentalidade do negócio.
3. Alinhar a inovação com a estratégia da empresa.
4. Administrar a tensão natural entre criatividade e captação de valor.
5. Neutralizar os anticorpos organizacionais.
6. Cultivar uma rede de inovação além dos limites da organização.
7. Criar os indicadores de desempenho e as recompensas adequadas à inovação.

A liderança tem um papel fundamental no que diz respeito à inovação. Para que se possa motivar, sustentar e recompensar as atividades voltadas para a inovação, bem como das próprias inovações, as orientações devem fluir claramente desde a alta administração, percorrendo todos os níveis da empresa. Esta é a primeira regra.

A segunda regra ressalta que a inovação “tem que ser parte integral do processo operacional diário da empresa.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007:30) Desta forma, a empresa precisa criar mecanismos para integrar a inovação à mentalidade de seu negócio.

Inovar sem levar em consideração a estratégia da empresa não garante que esta tenha sucesso. A terceira regra trabalha sobre o pressuposto de que a inovação deve estar alinhada com a estratégia da empresa, de modo a oferecer o adequado suporte ao seu negócio.

Os autores alertam que “criatividade sem a capacidade para transformá-la em lucros [...] pode até ser divertido, mas não se sustenta; lucros sem criatividade são compensadores, mas também só funcionariam durante pouco tempo.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007:30) Este é o teor da quarta regra: equilibrar criatividade e captação de valor.

A quinta regra lembra que inovar exige mudanças. Por outro lado, mudanças são, na maioria das vezes, desconfortantes e levam as pessoas a agir de forma bloquear ou rejeitar transformações. A empresa pode buscar caminhos para neutralizar os anticorpos organizacionais.

Os autores comentam da importância de se desenvolver e conservar uma rede que liga os recursos internos da empresa (produção, P&D, marketing) com elementos do exterior como clientes e fornecedores, dentre outros. Eles afirmam que “a organização bem sucedida é aquela que se supera no objetivo de fundir seus recursos internos com partes selecionadas dos imensos recursos da economia do mundo capitalista.” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007:30) A sexta regra busca levar a empresa a cultivar uma rede de inovação além dos seus próprios limites.

A sétima regra reforça a importância de se escolher indicadores de desempenho e recompensas adequadas à inovação. Contrariamente a levar as pessoas a assumirem riscos – que é algo presente nos processos ligados à inovação – a escolha de muitas empresas por atrelar suas recompensas às metas orçamentárias leva as pessoas a optar por produtos e processo seguros. Indicadores adequados e recompensas que valorizem as iniciativas e atividades

voltadas à inovação devem ser uma das prioridades das empresas que buscam ser inovadoras.

Os Princípios e as Regras abordadas mostram-se como complementares. Como dito anteriormente, não devem servir como regra no que diz respeito a buscar a inovação, mas devem ajudar as empresas a sistematizarem a inovação e incluí-la na sua cultura organizacional.

Neste sentido, Drucker (2003) apresenta três **Condições** para se ter a inovação sistemática:

1 – “Inovação é trabalho.” [...] Em inovação, tanto como em qualquer outro trabalho, existe talento, existe engenho e existe predisposição. “Porém, quando tudo for dito e feito, a inovação torna-se um trabalho árduo, concentrado, deliberado, demandando muito em diligência, em persistência e em comportamento.” (DRUCKER, 2003:194)

2 – “Para alcançarem êxito, os inovadores precisam valer-se de seus pontos fortes.” (DRUCKER, 2003:194)

3 – “A inovação é um efeito na economia e sociedade.” Mudança de comportamento ou em um processo. “A inovação sempre precisa estar junto ao mercado, concentrado no mercado e, deveras, guiada pelo mercado.” (DRUCKER, 2003:195)

A inovação como um processo sistemático permite às empresas desenvolverem uma cultura de inovação. Este processo pode ser facilitado através do design que, segundo Best (2006), faz a ligação entre a criatividade e a inovação, além de se constituir em uma importante ferramenta para a comunicação das estratégias da empresa. O tópico a seguir irá discutir o conceito de design e, juntamente com os conceitos de estratégia e gestão apresentados anteriormente, abordar a conceito de Gestão Estratégica de Design.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESIGN

2.3.1 Design, Estratégia e Gestão

Para se compreender o conceito de Gestão Estratégica de Design Gillespie (2002) propõe que se entendam inicialmente os conceitos formativos - design, estratégia e gestão. Os conceitos de gestão e estratégia já foram abordados anteriormente.

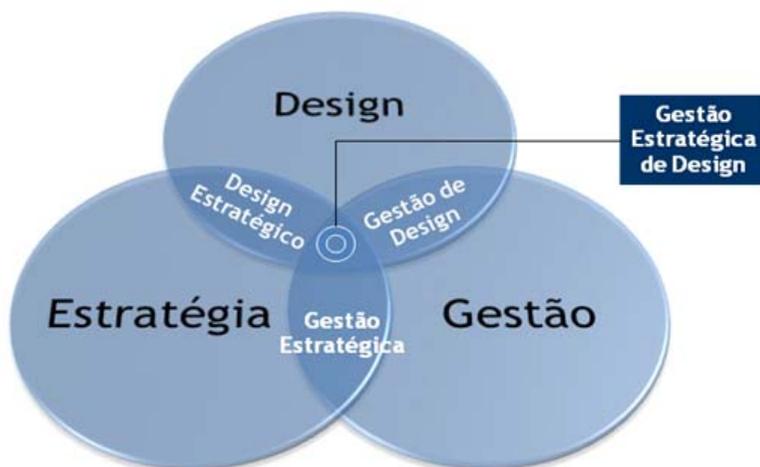


Figura 14 - Design, Estratégia e Gestão.
Fonte: Adaptado de GILLESPIE, 2002:2

A palavra **design** possui muitas acepções e vem ganhando novos significados. O design possui uma capacidade transformadora, mas ao mesmo tempo, parece ser mais suscetível a transformações que outros campos de estudo. Um exemplo é a interação com a tecnologia. A atividade de design sempre esteve muito ligada ao uso de algum tipo de tecnologia. No entanto, o design cria novas

possibilidades de uso desta tecnologia. E novamente, transforma-se (MOURA, 2003).

Atualmente, o site do ICSID (2007) traz a seguinte definição de design:

... uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as multi-facetadas qualidades dos objetos, processos, serviços e seus sistemas em todo o seu ciclo de vida. Portanto, design é o fator central da inovadora humanização das tecnologias e o fator crucial de intercâmbio cultural e econômico.

Martins & Merino (2008:58) apresentam uma dupla significação para o design:

- Design significando desígnio implica uma intenção e um processo.
- Design significando desenho implica a concretização de um projeto em um esboço, um motivo, uma composição visual.

Tópicos como sustentabilidade e ética foram incorporados às funções do design. Inovação tecnológica ganhou ênfase no humano, atribuindo ao design uma função humanizadora da tecnologia.

Fato semelhante se pode observar no que diz respeito ao design gráfico. Boman (2006), ao se referir à Conferência do Icograda de julho de 2006, diz que:

Esta conferência também apresenta uma das primeiras oportunidades, seguindo a mesa do Icograda em Montreal, para explorar a decisão da mesa de expandir a definição de design – mudando da tradicional e limitada frase “design gráfico para uma mais ampla “design de comunicação” a qual engloba movimento, som,

e outros aspectos do novo meio de comunicação.

Estas transformações pelas quais o design vem passando pode ter gerado alguns equívocos quanto ao seu significado e uso. No Brasil, em particular, nota-se que há um uso equivocados do termo **design**, em inúmeras áreas, com o viés predominantemente estético. Niemeyer (2000:27) comenta que “no momento há o emprego do termo design em áreas onde não há um trabalho conceitual e de projeto.” Ela cita como exemplo, o *hair design*, no caso de publicidade de salão de cabeleireiro. Moura (2003:118) afirma que “atualmente, a palavra design é empregada para quase tudo que nos rodeia, muitas vezes de maneira incoerente.” Neste sentido, pode-se pensar que tudo é design. Bonsiepe (1997), ao discorrer sobre a popularização do design, comenta sobre a associação do termo design à atividade de decoração de interiores. Além disso, ele afirma que

... na opinião pública, o conceito **design** – atualmente um modismo de valor questionável – vem associado à idéia de caro, complicado, de curta duração e individualmente rebuscado, com a promessa de glamour instantâneo. (BONSIEPE, 1997:7)

Para Niemeyer (2000:26), “Design significa projeto, configuração, se distinguindo da palavra *drawing* – desenho, representação de formas por meio de linhas e sombras.” Ela comenta que esta distinção também está presente no espanhol, onde a palavra *diseño* remete à prática projetual e *dibujo* se refere à realização manual. A palavra design, segundo ela, foi assimilada internacionalmente.

Moura (2003:118) também vê o design como atividade projetual, ressaltando a idéia de intenção e de cenário futuro. Para

ela, design não é um ato accidental nem tampouco resultado de pura criatividade:

Design significa ter e desenvolver um plano, um projeto, significa designar. É trabalhar com intenção, com cenário futuro, executando a concepção e o planejamento daquilo que virá a existir. Criar, desenvolver, implantar um projeto – o design – significa pesquisar e trabalhar com referências culturais e estéticas, com o conceito da proposta. É lidar com a forma, com o feitiço, com a configuração, a elaboração, o desenvolvimento e o acompanhamento do projeto.

Fugindo ao referencial da boa forma, Bonsiepe (1997:15) propõe uma reinterpretação do design, na forma de sete caracterizações ou teses:

- Design é um domínio que pode se manifestar em qualquer área do conhecimento e práxis humana.
- O design é orientado ao futuro.
- O design está relacionado à inovação. O ato projetual introduz algo novo no mundo.
- O design está ligado ao corpo e ao espaço, particularmente ao espaço retinal, porém não se limitando a ele.
- Design visa à ação efetiva.
- Design está linguisticamente ancorado no campo dos juízos.
- Design se orienta à interação entre usuário e artefato. O domínio do design é o domínio da interface.

Esta proposta de reinterpretação apresenta elementos que permitem uma ampliação do conceito de design, como o proposto na Conferência do Icoagrada de 2006. Ao não limitar o design ao espaço visual, abre-se a possibilidade de atuação nos novos meios de

comunicação, como a internet e a TV interativa, com o uso de elementos como som e movimento. Além disso, por estar ancorado no campo dos juízos, o design irá lidar com a qualidade aparente dos objetos e com o valor que as pessoas atribuem aos objetos.

Quanto ao fato de poder se manifestar em qualquer área do conhecimento humano, Bonsiepe (1997:15) alerta para o perigo de considerar “tudo é design”. Neste sentido Escorel (2000:101) afirma que “o design gráfico é uma atividade que possui contornos próprios e que, quando atua na solução de questões de alta complexidade, pode fazê-lo do interior de equipes multidisciplinares.” O design pode estar presente em tudo, o que significa que as ações de design podem acontecer em praticamente qualquer área de conhecimento. Escorel (2000) faz esta relação com equipes multidisciplinares para remover o caráter interdisciplinar proposto por Villas-Boas (2000). Este caráter interdisciplinar descaracteriza o design enquanto atividade definida, lançando-o novamente num campo difuso e, praticamente exigindo do design um saber que alcance todas as áreas de conhecimento humano, além de confundir sua atividade com a arquitetura, com as artes plásticas, com a publicidade, com a engenharia, dentre outras. Frascara (2005:20) não vê o designer como um profissional trabalhando sozinho, mas como um “maestro de orquestra, que deve conhecer as possibilidades de todos os instrumentos, sem necessariamente saber tocá-los, sendo seu trabalho, fundamentalmente, o de um coordenador.”

Frascara (2005:19) define design como:

Processo de programar, projetar, coordenar, selecionar e organizar uma série de fatores e elementos com vistas à realização de objetos destinados a produzir comunicações visuais. A palavra design será usada também na relação com os objetos criados por esta atividade.

No âmbito do design gráfico, Frascara (2005:19) oferece a seguinte definição:

Design gráfico, visto como atividade, é a ação de conceber, programar, projetar e realizar comunicações visuais, produzidas em geral por meios industriais e destinadas a transmitir mensagens específicas a grupos determinados.

Para Villas-Boas (2000:10) “design gráfico é a atividade profissional e a conseqüente área de conhecimento cujo objeto é a elaboração de projetos para reprodução por meio gráfico de peças expressamente comunicacionais.” Ele ainda acrescenta que, do ponto de vista morfológico, “design gráfico é uma atividade de ordenação projetual de elementos estético-visual textuais e não-textuais com fins expressivos para reprodução por meio gráfico.” (VILLAS-BOAS, 2000:11)

Icograda (2007) traz a seguinte definição para design gráfico:

Design gráfico é uma atividade intelectual, técnica e criativa que objetiva não somente a produção de imagens mas com a análise, organização e métodos de apresentação visa gerar soluções visuais para solução de problemas. Informação e comunicação são a base vida interdependente e global, quer nas esferas comercial, cultural ou social. A função do designer gráfico é prover a resposta adequada a problemas de comunicação visual de todo tipo e em todo setor da sociedade.

Sobre design industrial, Gimeno (2000:2) diz que “é basicamente, a operação de conceber, idealizar e projetar um objeto independentemente dos meios nos quais se cria o projeto e antes de iniciar sua produção.” Para ele, o conceito de design industrial está intimamente ligado à Revolução Industrial, ao conceito de produção em série e consumo de massas.

A relação do design com a tecnologia sempre foi muito evidente. Moura (2003:126) afirma que o campo do design “surge a partir e atua na relação com a tecnologia, com a criação e a arte enquanto processo de referência.” Para Frascara (2005:75) “o designer é um profissional preparado para auxiliar em problemas de comunicação e para prover soluções a estes problemas dentro de um marco de referência econômica e tecnológica.” Para Bonsiepe (1997:15) “o domínio do design é o domínio da interface.” Moura (2003:118) afirma que “projetar, produzir e criar no campo do design é, principalmente, atuar com a interface”, ou seja, concordando com Bonsiepe (1997) na relação usuário, tarefa, objeto. Ela prossegue dizendo:

Portanto, se a principal relação do design é na interface e esta questão remete diretamente à tecnologia, torna-se necessário acompanhá-la não apenas enquanto seus procedimentos técnicos, muitas vezes facilitadores e também complexos, mas especialmente no tocante à linguagem ou às mudanças de linguagem produzidas pelas tecnologias ou com o surgimento e a disseminação das assim chamadas “novas tecnologias”. (MOURA, 2003:118)

Ela faz uma ressalva no sentido de não se confundir tecnologia com tecnicismo:

... pois a simples utilização e manuseio das máquinas eletrônicas ou digitais não garantem o fazer artístico, a criatividade, a produção de linguagens e muito menos a existência e inter-relação do conceito, da linguagem, da atitude projetual e do processo de criação. (MOURA, 2003:125)

A evolução do conceito de design acompanhou mudanças no cenário mundial, na tecnologia, na cultura e na economia,

delimitando a cada período, temas centrais de discussão projetual do design.

Dada a sua característica quase onipresente e as novas possibilidades e mudanças pelas quais a sociedade e o mundo vêm passando, o campo de atuação do design é bastante amplo.

Bonsiepe (1997) reforça esta amplitude ao afirmar que o campo do design é a interface. Seja gráfica ou um objeto físico, o homem hoje vive cercado por objetos e sistemas que requerem uma relação através de algum tipo de interface.

Frascara (2005), no campo do design gráfico, compreende quatro áreas fundamentais: design para informação, design para persuasão, design para a educação e design para administração – este último compreende a criação de formulários para uso na empresa.

Pode-se compreender o design em dois grandes grupos: design industrial (ou design de produto) e design gráfico. É importante ressaltar que há equívocos ligados ao uso palavra produto. Por isso, parece ser mais conveniente utilizar o termo **industrial** ao invés de **produto**, embora existam críticas à tradução literal de *industrial design* adotada no Brasil (NIEMEYER, 2000).

Design gráfico e design industrial se desdobram em uma vasta gama de áreas como, por exemplo, design instrucional, design de hipermídia, webdesign, design de interação, design de jogos (*game design*), embalagens, sinalização, identidade e gestão de design (*design management*) que traz uma abordagem que pode englobar todas as áreas do design, sob a ótica da gestão

A Gestão de Design mostra-se como possibilidade de sistematização do processo de geração e exploração de novas idéias, tornando-as propostas tangíveis e atrativas para usuários e consumidores. Liedtka (2007) aposta no designer como gestor por considerar a criatividade como um elemento importante à gestão. Best (2006) comenta sobre a relação entre criatividade, inovação e

design. Criatividade é a geração de novas idéias. Inovação é a exploração de novas idéias. O design, por sua vez, é quem estabelece a ligação entre criatividade e inovação. Como abordado anteriormente, a inovação sistemática reduz a possibilidade de idéias permanecerem como idéias.

Para Mozota (2002), a Gestão de Design acompanha as mudanças da gestão, que evoluiu de um modelo taylorista para um modelo de organização inteligente e flexível, que encoraja a tomada de riscos, a autonomia e a iniciativa. Este novo modelo, segundo a autora, está apoiado na gestão orientada ao cliente, no gerenciamento por projeto e na qualidade total.

A origem da Gestão de Design, segundo Mozota (2002), remonta aos anos 1960, na Inglaterra. Michael Ferrer em 1966 apresentou uma nova função, a de **gestor de design**, cuja missão era de conduzir eficazmente os projetos e estabelecer uma boa relação entre a agência e seus clientes. Em 1975 Bill Hannon e o *Massachusetts College of Art* fundam, nos Estados Unidos, o *Design Management Institute (DMI)*, cuja visão era “inspirar o mundo a aprimorar a gestão dos processos de design nas organizações. A missão do *Design Management Institute* é ser uma autoridade internacional e a referência em matéria de gestão de design.” (MOZOTA, 2002:83)

Para Bonsiepe (1997), somente nos anos 1990 a gestão de design torna-se uma temática central no discurso projetual do design, juntamente com a questão da sustentabilidade.

Best (2006:28) diz que “o propósito da Gestão de Design é identificar e comunicar os caminhos pelos quais o design pode contribuir para agregar valor estratégico para a empresa.” Ela acrescenta que “o gestor de design é responsável tanto pela coerência e consistência da mensagem de design da organização, quanto por assegurar que ela esteja alinhada à sua estratégia de negócios.” Para Mozota (2002) a Gestão de Design possui duplo

objetivo: a) formar parcerias entre gestores e designer, explicando design aos gestores e gestão aos designers, para ajudá-los na gestão de suas atividades e da organização; b) definir métodos de gestão para integrar o design à organização. A tabela 2 traz uma comparação entre os conceitos de design e de gestão.

CONCEITOS DE DESIGN	CONCEITOS DE GESTÃO
Design como uma atividade de resolução de problemas.	Processo. Resolução de problemas.
Design como uma atividade criativa.	Gerenciamento de idéias. Inovação.
Design como uma atividade sistêmica.	Sistemas empresariais. Informação.
Design como uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
Design como uma atividade cultural e artística.	Preferências dos clientes. Cultura organizacional. Identidade.

Tabela 2: Uma abordagem comparativa dos conceitos de Design e Gestão
Fonte: MOZOTA, 2003:74

Gimeno (2000:25) define a Gestão de Design como o:

conjunto de técnicas de gestão empresarial dirigidas a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do design industrial como instrumento de sua estratégia organizacional.

Segundo o MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN (1997) o gestor de design possui as atribuições de conexão com a estratégia da

empresa, avaliação do problema, recursos necessários, planificação do projeto, seleção da equipe, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação (coordenação, criação e administração de caderno de encargos), acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final. Gillespie (2002) vê o design como um elemento que transita por todos os níveis da empresa.

Para Mozota (2002) a Gestão de Design em nível operacional pode ser entendida como a gestão do projeto de design, sendo a primeira iniciativa de integração do design. Neste nível, cabe à gestão de design a gestão financeira do projeto, elaboração de propostas, relacionamento entre gestão e equipe de design do projeto, seleção dos integrantes da equipe, documentação e sistemas de controle, implementação das soluções e avaliação dos projetos. Mozota (2006) considera o design como diferenciador.

Para Best (2006) o foco deste estágio, que ela chama de Gestão da Implementação de Design, está no processo e prática de gestão de projetos. Uma vez que um projeto é finalizado, a sua entrega pode acarretar novas fases de gestão de design, tais como o desenvolvimento de orientações e manuais que irão, por exemplo, manter o design, ou traduzi-lo para um mercado global. “Neste estágio, o foco do design está centrado na gestão de agendas, projetos e possibilidades.” (BEST, 2006:147)

Neste sentido, a gestão de design em nível operacional é responsável pelo planejamento, execução, direção e controle das ações de design oriundas das estratégias estabelecidas, mobilizando e otimizando os recursos necessários para o alcance dos objetivos fixados.

Em nível tático, Mozota (2002) entende a Gestão de Design como a gestão da função de design na empresa. Tem como objetivos coordenar a estratégia de design com as funções de marketing,

inovação e comunicação e introduzir uma estratégia de design na implementação da estratégia da empresa. É o design como coordenador ou integrador (MOZOTA, 2006). Best (2006) diz que é neste estágio que os projetos e agendas são desenvolvidos, e o foco está centrado na demonstração de como a estratégia pode se tornar visível e tangível através do design. Nesta fase, a gestão de design explora como o design pode mostrar sua presença e experiência em uma organização, e, ao fazê-lo, influenciar como a organização e sua marca são expressas e percebidas. Neste nível, a gestão de design faz a intermediação entre as estratégias e as ações de design.

Design Estratégico pode ser entendido, então, como “o estágio onde os projetos de design são concebidos e o foco é colocado na identificação e criação de condições nas quais os projetos de design possam ser propostos e promovidos.” (BEST, 2006:27). Este estágio é responsável por identificar oportunidades para o design, entender o público e o mercado, interpretar o cliente/consumidor e interpretar suas necessidades e propor estratégias que ofereçam suporte às metas da organização, além de comunicá-las a todos os níveis da organização.

Gillespie (2003) vê a Gestão Estratégica de Design como o gerenciamento do design na identificação, diagnóstico e resolução de questões de negócio, que são elementos de importância estratégica para uma organização. Neste sentido Roda & Krucken (2004:4) lembram que “o design não se insere somente ao interno da organização, mas também na sua relação com o ambiente.” Para Magalhães (1995:16) análises de fatores internos e externos às empresas apóiam o Design Estratégico que, segundo ele, está ligado à orientação política do design nas empresas, em um nível hierárquico mais elevado. Ele complementa esta idéia afirmando que neste nível o design é envolvido desde as primeiras fases do desenvolvimento de produtos.

Para Gontijo & Teixeira (2004:1) “conjugar inovação tecnológica de produto, processo e gerenciamento são os fundamentos da gestão estratégica do design nas empresas.”

Para Borba & Reyes (2006:2) quatro pontos são relevantes para o design estratégico:

... resultado econômico gerando valor para a empresa; uma perspectiva estratégica enxergando o produto em todo o seu ciclo de vida; o processo criativo como fonte de inovação, que pressupõe um método e sistematização; e tolerância ao erro, que considera a busca de alternativas a partir de diferentes cenários.

Para Teixeira (2005:27) o Design Estratégico:

... está relacionado ao futuro dos negócios da empresa. As características de incerteza do mercado e as mudanças do comportamento do consumidor demandam das empresas previsões e respostas rápidas às mudanças ambientais. Ao antecipar possíveis e prováveis cenários, o Design Estratégico atua como um componente fundamental para o incremento da competitividade empresarial.

Gestão Estratégica de Design pode ser entendida, portanto, como a condução da estratégia de design, envolvendo o seu planejamento, sua implementação e sua revisão, zelando pelo seu alinhamento por um lado com as estratégias da organização e por outro, com as suas respectivas ações de design.

2.3.2 Gestão de Design nas empresas

Segundo Teixeira (2005:22) “o design se insere no mercado globalizado como ferramenta estratégica empresarial, responsável

pela interação da experiência do cliente às condições ambientais, na geração de produtos e serviços inovadores.” No entanto, em boa parte das empresas esta não é a situação do design. Borba & Reyes (2006:1) afirmam que:

... embora a importância do design extrapole as características técnicas e projetuais, a consciência organizacional do design como elemento estratégico não existe na maioria das organizações. O que se percebe na prática é que enquanto algumas empresas identificam o design como forma, desconsiderando sua dimensão estratégica, outras reforçam métodos de inovação alicerçados em questões relacionadas à qualidade e muitas vezes contraditórias ao processo de inovação.

Para Teixeira (2005:6) o empresário resiste em contratar um profissional de design ou criar um departamento de design em suas instalações “por não conseguir visualizá-lo dentro de um planejamento estratégico, por não entender o seu plano de ação ou a forma como este deverá ser gerido na empresa.” A mudança neste cenário exige, dentre outras coisas, que o designer se aproxime dos conceitos de gestão, conforme afirma Sanchez (2006:1):

...para serem considerados participantes úteis em processos de gestão estratégica, os designers devem considerar três desafios. Devem entender claramente os assuntos que os gestores consideram ao escolher uma estratégia; devem identificar os caminhos pelos quais eles poderiam contribuir enormemente com os processos de tomada de decisão estratégica dos gestores e devem aprender como comunicar suas potenciais contribuições usando uma linguagem e conceitos que os gestores estratégicos entendem.

Para Kwon, Cooper & Synan (2007:35) o “designer deve aprender a falar a linguagem do negócio se quiser garantir um lugar no quadro da estratégia.”

Best (2006:28) afirma que “o propósito da gestão de design é identificar e comunicar os caminhos pelos quais o design pode contribuir para o valor estratégico da organização.” Teixeira (2005:21) reforça esta idéia ao afirmar que “para que o design se enquadre no espectro da gestão de negócios de uma empresa, é preciso esclarecer o seu valor e a sua aplicação.”

Walton (2006:1) comenta que:

... quando uma mudança organizacional é necessária, os designers podem facilitar a comunicação aos stakeholders e identificar novos objetivos e significados. No que diz respeito à estratégia, designers podem ser parceiros na definição do brand corporativo e na construção de sinergias que tornem a maioria dos ativos de brand presentes em todas as unidades de negócio.

Na mesma linha, Best (2006:46) acrescenta que “o gestor de design é responsável pela coerência e pela consistência da mensagem de design da organização, e assegurar que está alinhado à sua estratégia de negócios.” A autora toca em um ponto que é considerado crucial para as empresas hoje: o alinhamento entre as estratégias e suas respectivas ações dentro do ambiente corporativo como um todo.

Minuzzi, Pereira & Merino (2003:7) afirmam que:

... um departamento de Design como setor estratégico, reunindo uma equipe competente e bem instrumentalizada, pode incrementar a competitividade da empresa, desde que seja capaz de gerenciar adequadamente as informações disponíveis e possa antecipar intervenções competitivas sob a forma de

inovações, em uma ação integrada e respaldada pela direção.

Gontijo & Teixeira (2004:1) apontam que “desvelar as necessidades do cliente e criar produtos a baixo custo e alta qualidade são competências que desafiam a sobrevivência da empresa em ambiente competitivo.” Para as autoras, as organizações desejam ter sucesso necessitam ser capazes de inovar, serem flexíveis no desenvolvimento de estratégias e se manterem alinhadas à dinâmica do mercado. Neste contexto o design pode contribuir ativamente, principalmente em nível estratégico. Para isto, Teixeira (2005:8) sugere que:

... a formação e a atuação profissional do designer componham um processo de interação que considere as bases teóricas do design e interaja com o conhecimento e as expectativas do mundo empresarial, dentro de um cenário de globalização e de inovação tecnológica.

Para Mozota (2003) a inclusão do design na organização deve ocorrer de maneira gradual e de forma responsável. Borba & Reyes (2006:2) acreditam que através de uma cultura focada na aprendizagem organizacional pode-se alcançar a internalização da inovação e a compreensão do design como elemento estratégico para as organizações.

Minuzzi, Pereira & Merino (2003:4) afirmam que “o reconhecimento e a identificação do nível de inserção do design em uma empresa ajuda a determinar o nível de competitividade através do Design que a mesma terá”.

Neste sentido, o Centro de Design da Dinamarca (DDC) estabeleceu, a partir de uma pesquisa realizada em 2003 com 1.500 empresas, uma escala que permite classificar o envolvimento da

empresa com o design. Esta escala é apresentada com quatro degraus e foi batizada como *Design Ladder* (SVID, 2003).

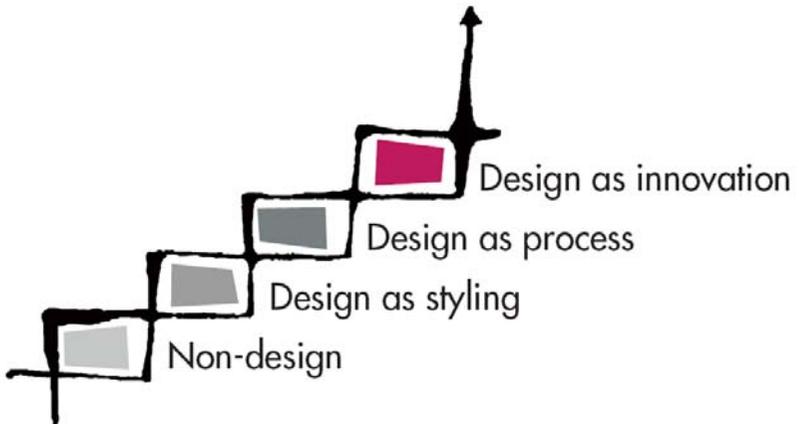


Figura 15 – Design Ladder
Fonte: SVID, 2003:4

Cada degrau mostra um nível de maturidade de design na empresa:

1º. degrau: Ausência de design (*Non-design*) – O design é negligenciado no processo de desenvolvimento de produtos e normalmente outros profissionais. A estética e a funcionalidade dos produtos ficam a cargo de outros profissionais não-designers.

2º. degrau: design como estilo (*Design as styling*) – o design está fortemente relacionado com a forma física final do produto. É introduzido em fases finais do desenvolvimento do produto, como acabamento. Pode ser realizado por um design, mas é usualmente feito por outros profissionais.

3º. degrau: design como processo (*Design as process*) – o design não é visto mais como resultado, mas como processo incorporado em fases iniciais do projeto. Não é uma atividade isolada, mas integrada a várias outras disciplinas.

4º. degrau: design como inovação (*Design as innovation*) – é o degrau mais alto da escada onde o design é considerado como elemento chave na empresa, sendo incorporado ao **conceito de negócio** da empresa.

Para cada degrau é necessário um trabalho diferente no que diz respeito ao design e à gestão de design. No quarto degrau, em particular, torna-se fundamental a participação do designer na formação da estratégia da organização.

Murphy (2005) comenta que:

... uma das constatações mais relevantes foi o fato de que quanto mais alto o envolvimento da empresa com design (quanto mais alto o degrau da escada), mais alto o retorno financeiro do seu investimento. Também se provou que o impacto da rentabilidade gerada pelas exportações é significativamente maior para as companhias nos degraus mais altos. Este resultado reforça a idéia de que, ao incorporar design ao seu processo, a empresa não atinge uma meta final mas na verdade abre seu negócio para um crescimento baseado em criatividade e qualidade.

Qualidade, segundo Mozota (2002), é a porta de entrada do design nas empresas. A autora também comenta que o processo de

inclusão do design na empresa deve ser gradativo e de forma responsável. Escalando cada degrau da Escada de Design (*Design Ladder*), a empresa pode tornar-se mais competitiva, adicionando mais valor ao produto ou serviço que entrega ao cliente. Segundo Murphy (2005), além da qualidade, a criatividade é outro elemento base para o crescimento destas empresas. O próximo tópico irá abordar o conceito de criatividade e sua relação com a gestão e com o design.

2.3.3 Criatividade

Liedtka (2007) considera a criatividade como um elemento importante para a gestão. Neste sentido, aposta que no sucesso do designer como gestor. Duailibi & Simonsen (2000:2) relacionam a empresa e a criatividade ao afirmarem que “toda empresa é a solução criativa para uma angústia gerada por um problema. O homem de negócios identifica uma necessidade não satisfeita, ou malsatisfeita e vê nela a oportunidade de obter uma recompensa.” Best (2006) estabelece uma relação entre criatividade, inovação e design. Criatividade é a geração de novas idéias. Inovação é a exploração de novas idéias. O design, por sua vez, é quem estabelece a ligação entre criatividade e inovação. A criatividade é um elemento essencial para o designer.

O que é possível, falando especificamente da profissão de designer, é aprender a disparar a criatividade. [...] Mas, como acontece com as outras características humanas, para que a criatividade se solte em todo o seu potencial, é necessário desenvolvê-la. (FUENTES, 2006:50)

Para Duailibi & Simonsen (2000:8) a criatividade é uma técnica de resolver problemas que pode ser a todas as atividades

humanas. Eles vêem a criatividade mais como um processo heurístico do que algorítmico. Segundo os autores:

... um algoritmo é, em matemática, uma regra, ou uma lei, ou uma verdade que, sempre que aplicada a premissas conhecidas, produz resultados se não conhecidos pelo menos esperados. [...] A heurística, do grego heuriskein (descobrir), pelo contrário, é uma verdade circunstancial; não é “verificável”, não é matematicamente comprovável. Na técnica de resolver problemas, é a solução obtida através de tentativas e erros, ou conforme Thorndike, por seleção e conexão e mudança associativa.

De Masi (2003:568) aborda o processo criativo como altamente dependente de repertório e de mecanismos mentais antigos e primitivos que Freud chama de processo primário. O processo criativo para ele seria uma síntese entre o consciente e o inconsciente (processo primário), e também de uma esfera emotiva (Área da Fantasia) e uma esfera racional (Área da Concretude). A criatividade seria resultado de uma inspiração da imaginação e da fantasia, integrada e adaptada à realidade.

A criatividade foi considerada como capacidade de construir e destruir, de revelar segredos; de ver antes dos outros e de fazer ver aos outros; como originalidade marcada pela avaliação social; como pesquisa de uma forma ou de um pensamento dotados de originalidade, unidade e qualidade rara; como conquista de alto grau de subjetividade e arte, de alto grau de objetividade na ciência; como modo para liberar-se das escolhas habituais e obrigatórias; como conquista capaz de enriquecer não apenas o criativo, mas todo o gênero humano; como método diferente do pensamento comum, capaz de chegar a resultados que o pensamento comum poderá entender, aceitar e apreciar somente num segundo momento.

Muitas pessoas acreditam que a criatividade é algo que surge de repente, como um estalo. Wechsler (2002:50) diz que:

... nenhum dos pesquisadores da área acredita que a criatividade aparece subitamente, como se fosse um estalo, uma inspiração divina ou um momento de sorte. Ao contrário, é bastante enfatizada, por todos os estudiosos do assunto, a grande necessidade de um esforço mental concentrado sobre o tema ou problema em questão, a fim de que se possa encontrar uma solução criativa para este.

A criatividade está diretamente relacionada ao repertório do indivíduo e a métodos e técnicas que possam auxiliar no processo criativo. Silva, Gomez & Merino (2007:4) apontam para a Observação Estimulada como uma forma de desenvolver um repertório nos alunos de design. Para os autores:

...a Observação Estimulada pode ser o fator desencadeador através de informação interna, já presente no repertório do aluno, e informação externa, disponível no objeto de observação. Ao identificar a atividade própria do designer, pode ser bastante proveitoso estimular os alunos de design a observarem, sob aspectos indicados anteriormente, materiais prontos para estabelecer relações entre os elementos que estes materiais apresentam e formarem o seu próprio repertório. Este repertório será, posteriormente, a fonte de onde cada aluno poderá retirar subsídios para exercícios e práticas de criatividade.

De Masi (2003:63) diz que o processo criativo é influenciado por muitas variáveis: “cognitivas, motivacionais, personalidade, históricas/ecológicas, desenvolvimentais, biológicas/químicas,

acaso ou sorte.” Wechsler (2002:64) reforça a idéia da criatividade como um processo ativo e não meramente reativo ao afirmar que:

... a realização do potencial criativo depende dos seguintes elementos: Motivo (o desejo de ser criativo / a crença de que podemos ser criativos), Meios (habilidades necessárias / conhecimentos apropriados) e Oportunidade (consciências de oportunidades em potencial / criar oportunidades / lidar com as pressões contra a criatividade)

A relação de criatividade com inovação pode ser entendida pela forma como Wechsler (2002:63) vê o processo criativo: “uma reconceituação dinâmica que resulta em potencial para mudança, ação ou produto. O produto deverá ser novo (não considerado previamente) e funcional (para o indivíduo ou para o grande público.)”

Duailibi & Simonsen (2000:25) propõem que o processo criativo possa ser desenvolvido em sete estágios:

1. **Identificação:** identificar o problema a ser resolvido.
2. **Preparação** – Preparação direta quando se busca somente informações pertinentes ao problema que contribuam para uma possível solução. Preparação indireta, quando esgotadas as informações disponíveis, busca-se outras possíveis informações.
3. **Incubação** – “é uma reação da mente humana contra a pressão angustiante. A mente, no plano inconsciente, começa a trabalhar praticamente sozinha.” (p. 27) Isto ocorre após a acumulação consciente e inconsciente de dados e informações.
4. **Aquecimento** – entendido como um retorno ao problema. Embora a solução não possa ser ainda inteiramente vista ou compreendida, se sente que ela

está ao alcance da mão. *Brainstorming* é normalmente utilizado neste estágio.

5. **Iluminação** – Estágio da *euréka* ou do *insight*, onde a solução do problema aparece pela primeira vez.

6. **Elaboração** – Uma vez que a idéia encontrada no estágio anterior seja considerada satisfatória, é necessário lapidá-la, associá-la a outras teorias, planos ou informações.

7. **Verificação** – neste estágio busca-se comprovar se a idéia adotada como solução é de fato uma solução.

O processo criativo descrito acima traz elementos que permitem percebê-lo como atividade intrínseca do design. Vários autores ao tratar de metodologias de design normalmente apontam para a definição do problema como o primeiro passo do processo.

Muitas técnicas ou ferramentas podem ser utilizadas para se desenvolver o processo criativo, como a Redefinição Heurística, o *Brainstorming*, o *Brainwriting 6-3-5*, o *Brainstorming* Imaginário, Associações e Analogias Palavra-Figura, o TILMAG e o Quadro Morfológico, dentre outros (KING; SCHLICKSUPP, 1999). Das técnicas ou ferramentas de criatividade citadas o *brainstorming* é a mais conhecida.

O *Brainstorming*, criado por Alex Osborn em 1953, é uma técnica amplamente aplicada como estratégia de criatividade. Ele recomenda que sejam adotadas algumas atitudes básicas como não criticar, suspender julgamentos, quanto mais idéias melhor, pegar carona nas idéias dos outros e criar um ambiente de humor livre de punições. (WECHSLER, 2002:224)

De acordo com o exposto, parece difícil dissociar design de criatividade. Por outro lado, as contínuas mudanças pelas quais as

empresas passam para se manterem competitivas, ou no mínimo permanecerem no mercado, exigem também delas criatividade. Estabelecer o elo entre criatividade e inovação significa para o design tornar-se elemento integrador dentro do dia-a-dia da empresa. O próximo tópico discute este papel do design e sua capacidade de produzir inovações nas empresas.

2.3.4 Integração e inovação

A integração de objetivos é um dos fatores que podem mudar o cenário de competitividade da empresa.

A estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados de linha de frente e de suporte. (KAPLAN; NORTON 2004:34)

Esta visão está relacionada ao fato da segmentação de atividades de planejamento nas empresas, dificuldades de comunicação, grau de isolamento das áreas e setores, e conseqüentemente, do abismo entre estratégia e ações gerado por estes fatores. Durante o processo de planejamento estratégico e desenvolvimento de planos de ação, não é raro perder o foco e não obter um adequado alinhamento de objetivos na empresa.

Para Magalhães (1997:23) “o design é uma força de integração entre todas as ferramentas da empresa e deve trabalhar próximo, principalmente do marketing e da engenharia, além de estar em contato com os clientes e a tecnologia”. Roda & Krucken (2004:7) concordam com Magalhães dizendo que:

... uma visão sistêmica e integrada da atuação do designer nas organizações é fundamental para a coordenação das atividades e das visões estratégicas que mantêm a organização competitiva a curto, médio e longo prazos. Desta forma o designer pode desempenhar papel fundamental na “criação de sinergia organizacional”.

Gontijo & Teixeira (2004:8) reforçam as características integradoras do design ao afirmar que:

... o espaço de trabalho do design na estrutura organizacional se configura como uma área do desenvolvimento do produto que apresenta competências inovadoras e condições estratégicas para coordenar as equipes de trabalho e interligá-las aos demais departamentos envolvidos na cadeia de processo e a todos os setores afetados pelas atividades desenvolvidas pela empresa.

Para Gimeno (2000:326), “a melhor forma de gerir o design é fazer com que ele funcione e que impregne a vida da empresa”. Criar uma cultura de design é provocar profundas mudanças na cultura organizacional da empresa. Roda & Krucken (2004:4) comentam que “para gerir o design é preciso criar uma cultura organizacional voltada para o trabalho em equipe”. As autoras mostram a importância de se estabelecer relações de confiança e comprometimento de todos os profissionais envolvidos no aprimoramento do produto e a necessidade de se manter o alinhamento com a estratégia adotada pela empresa. Na visão de Gillespie (2003) o design pode transitar tanto horizontalmente quanto verticalmente na estrutura da empresa.

A atividade de design está presente em todos os processos gerados dentro da empresa. Pela sua interdisciplinaridade, passa pelas fases de

planejamento, produção e marketing. Influencia também a fase de comercialização, interferindo na concepção de embalagem, no material promocional e na identidade visual da empresa. Pode-se dizer que o design interfere estrategicamente em toda a estrutura de uma empresa, no seu funcionamento e nos seus resultados. (LEMOS, 2007:5)

Mozota (2003) comenta que os profissionais de marketing vêem o design como saída, como resultado e não como um processo. Isto pode fazer com que o campo de atuação do design se torne menor, encaixando-se mais adiante no processo de um produto, podendo contribuir somente a partir do *briefing* que recebeu.

embora a relação entre design e administração pareça teoricamente sólida, principalmente no que se refere ao projeto de produtos, a realidade ainda é muito diferente. As equipes, tanto de marketing quanto de design, poucas vezes desenvolvem seu trabalho em conjunto. (WOLFF, 2006:2)

Apesar de existirem divergências entre design e marketing, diferenças de visão, para Mozota (2003:82) são mais complementares que divergentes. Segundo a autora, “ambos trabalham para construir uma estratégia para o produto que diferencie a empresa de seus concorrentes e fortaleça a sua vantagem competitiva”. Ela prossegue dizendo que o processo de diferenciação mais utilizado é o *Branding* e que tanto este processo como a gestão da marca são partes da gestão de design.

Para Moore (2003:65) “o negócio deve ser construído de fora para dentro, começando com as necessidades de seus clientes e não a partir das necessidades internas da organização.” Neste sentido o design possui mecanismos e processos que permitem captar estas informações junto ao universo de experiência do consumidor. Lemos (2007:4) acredita que “só o design possui características

metodológicas que o coloca na faixa de criação de produtos inovadores com relação de uso com o consumidor”. A autora justifica sua posição ao afirmar que:

... gerar idéias revolucionárias é possível observando e percebendo novas necessidades dos consumidores: o que gostariam que um produto fizesse a mais por eles, ou quais os problemas que gostariam que fossem resolvidos com relação a ele. As respostas dos clientes quando indagados sobre as melhorias que esperam dos produtos, na maioria das vezes não trazem respostas diretas. Por esta razão é preciso observar e perceber os detalhes que vão influenciar nas mudanças de comportamento e uso do consumidor.

Segundo Borba & Reyes (2006:3) esse poder vem da capacidade do design de inovar conceitualmente: “Inovar conceitualmente significa mudar a atitude do consumidor com relação aquele produto.” Isto significa que a inovação se dá não somente no produto, mas na maneira como o consumidor o utiliza e se relaciona com ele. No entanto, não basta que as empresas queiram se tornar inovadoras e criem um departamento de P&D. Borba & Reyes (2003:1) afirmam que para criar um ambiente e cultura voltada para a inovação “pressupõe um esforço de mudança organizacional muitas vezes não compreendido.” Ao analisar diversas empresas consideradas inovadoras, Borba & Reyes (2003:2) constataram que:

... um dos aspectos mais pertinentes relacionados ao processo de inovação é a identificação do design como elemento relacionado às diferentes atividades da organização. A concepção de design como elemento estratégico para a organização, considerando as diferentes fases do ciclo de vida do produto/serviço, torna-se um fator

agregador dos processos e mudanças na organização.

Para Silva, Franzoi & Merino (2008:10) “processos de negócios que incorporam design são capazes de produzir inovação mais facilmente que os outros.” Segundo os autores, quando o design é visto como estratégico, ele inicia uma renovação no modelo de negócios e nos processos de negócios.

Teixeira (2005:28) afirma que ao estabelecer tendências e buscar mudanças, interpretando a necessidade humana e oferecendo uma solução o design é realmente inovador. Segundo a autora “os aspectos culturais e imaginativos do design estão relacionados com a geração dos objetivos estratégicos de uma empresa, ou seja, com a geração de uma visão e imagem empresarial.”

Minuzzi, Pereira & Merino (2003:7) compartilham desta idéia afirmando que:

... consolidando-se como profissão, na passagem para um processo formativo cada vez mais estruturado e menos informal, o Design posiciona-se igualmente como ferramenta estratégica de competitividade, que alcança a inovação permanente e a diferenciação de produtos, demonstrando seu potencial quando bem explorado pelas empresas/instituições.

Para Roda & Krucken (2004:1) “traduzir inovações em produtos e serviços é uma das funções das atividades de design, que se configuram como um processo contínuo a ser realizado na organização.”

Parece claro que o design possui uma capacidade de integrar a empresa tanto vertical – ao comunicar a estratégia por todos os níveis hierárquicos da empresa, por exemplo – quanto horizontalmente, nas suas relações com as outras áreas da empresa.

Desta forma, o design pode se tornar um elemento catalisador tanto das estratégias quanto das inovações da empresa, oferecendo a ela maior competitividade no mercado em que atua, ou a sua inclusão em novos mercados. Isto requer uma gestão e, como foi apresentado anteriormente, existem ferramentas que auxiliam neste processo. O próximo tópico trata de ferramentas e métodos para a Gestão Estratégica de Design, enfatizando o *Balanced Scorecard* que é um dos temas estudados nesta pesquisa.

2.3.5 Ferramentas e métodos para a Gestão Estratégica de Design

Embora existam várias fontes internas e externas de oportunidade para o design, Best (2006:28) afirma que “a fonte mais rica de oportunidades para o design surgem a partir dos próprios clientes, através da observação de seu comportamento de uso do produto ou coletando *feedback* sobre como implementar um serviço”.

Várias ferramentas e métodos podem ser utilizados para se identificar oportunidades para o design. Best (2006:30) cita como exemplo a Análise SWOT, a Análise Competitiva, o Paradigma de Mudança e Planejamento de Cenários. Somadas a estas e em parceria com o marketing podem ser ainda utilizadas o Ciclo de Vida do Produto, a Matriz de Ansoff e a Matriz BCG.

No entanto, como visto anteriormente, implementar e revisar estratégias mostram-se mais complexas do que planejá-las. O mesmo vale para a Gestão Estratégica de Design. Embora identificar oportunidades para o design, principalmente junto a consumidores seja algo crucial para o sucesso da empresa, é necessário manter o alinhamento das estratégias de design e a estratégica global da empresa, e das ações de design com suas respectivas estratégias.

Além disso, vale lembrar que neste cenário de globalização, competitividade e inovação as empresas são avaliadas pelo seu desempenho. No que diz respeito ao design e à gestão de design, pode-se levantar algumas questões como “Qual é a responsabilidade do design na melhoria deste desempenho? Quais indicadores devem ser medidos continuamente?” O desempenho da empresa, assim como o do design necessita ser medido, acompanhado e analisado. Para Mozota (2006:47):

... medir o impacto do valor do design é um fator chave do sucesso para designers que querem implementar com sucesso suas estratégias de design e para os gestores de design que querem apresentar o design como uma ferramenta para a gestão de valor.

Das várias ferramentas de gestão atualmente em uso Mozota (2006) recomenda o *Balanced Scorecard* como ponto de partida para que os designers mergulhem no universo da gestão, aprendendo a utilizar uma ferramenta de gestão e adquirindo um vocabulário próprio da gestão. A aurora (2006) afirma que os quatro sistemas de valor do design, que ela chama de forças (ou poderes) do design, têm profunda relação com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: diferenciador (perspectiva do cliente); coordenador (perspectiva de processos internos); transformador (perspectiva do aprendizado e conhecimento); bom negócio (perspectiva financeira). A figura 16 mostra como ela adaptou as perguntas para identificar e relacionar as forças do design às perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Figura 16 - As quatro forças do design e as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Traduzido de Mozota, 2006:47

Assim como um designer trabalha em um projeto pensando holisticamente, os indicadores do BSC têm significado sistêmico – melhorando a qualidade do design do produto melhora a satisfação do funcionário e cria um novo conhecimento que pode gerar melhor desempenho no processo de produção (e vice-versa). Neste mesmo sentido, o BSC mostra como cada disciplina de design está ligada a outras disciplinas de design em um sistema comum, com visão central. (MOZOTA, 2006:48)

Uma das grandes vantagens em se ter uma área de design como área estratégica é oferecer maior competitividade à empresa. Para tanto, é importante que o gestor de design participe do processo de formação da estratégia de modo a mostrar as potencialidades do design e influenciar as escolhas estratégicas. Se a empresa utiliza um modelo de gestão estratégico que seja sistêmico, poderá acompanhar a implementação de suas estratégias, ajustando as ações ou as próprias estratégias com agilidade quando necessário. Neste sistema, as estratégias de design podem ser desdobradas das estratégias da empresa, permitindo que se mantenham alinhadas. Uma ferramenta de gestão como o *Balanced Scorecard* possibilita balancear indicadores tangíveis (financeiros) com indicadores intangíveis (clientes, capital humano etc), estabelecendo uma relação de causa e efeito entre eles. O acompanhamento destes indicadores relativos ao design possibilita não só verificar o seu desempenho como também manter o alinhamento entre suas estratégias e as estratégias da empresa uma vez que *feedback* é um conceito importante no *Balanced Scorecard*. Por outro lado, permite também manter o alinhamento de suas estratégias com as suas respectivas ações, tornando o design aderente ao negócio da empresa e às suas estratégias. A capacidade de se tornar um elemento integrador na empresa transforma o design em um catalisador das estratégias e de inovações, comunicando as estratégias, ligando a criatividade com a inovação, buscando captar as demandas e necessidades dos clientes juntamente com o marketing. Neste cenário, a empresa vê o design como inovação, adota-o como elemento estratégico e a Gestão Estratégica de Design tem o desafio de tornar isto possível. Lançar mão de ferramentas de gestão, como o *Balanced Scorecard*, por exemplo, pode se constituir um grande auxílio neste processo.

No entanto é importante ressaltar que em um sistema de Gestão Estratégica, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta

complementar. Neste sentido, o *Balanced Scorecard* pode ser uma ferramenta que introduza os designers no universo da gestão e facilite o seu diálogo com os gestores da empresa. A partir daí, poderá incorporar outras ferramentas e métodos que poderá utilizar a cada etapa do processo de Gestão Estratégica de Design.

No próximo capítulo, o estudo de caso realizado em duas empresas de base tecnológica apresentou elementos que apontam que o *Balanced Scorecard* pode oferecer ao gestor de design uma aproximação com os outros gestores além da possibilidade de oferecer uma melhor visibilidade de seu desempenho e de sua colaboração nos resultados da empresa.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo de caso tem sido utilizado, cada vez mais, nas pesquisas sociais. Abaixo, apresentam-se as razões listadas por Gil (1999, p. 73):

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

3.1.1 Instrumento de Pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2001:33), “A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado”.

Quanto ao procedimento adotado para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista estruturada elaborada pelo pesquisador. Para Marconi e Lakatos (2002:93), entrevista estruturada “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido [...]”. Heerdt & Leonel (2007:80) indica que “para a coleta de dados no estudo de casos geralmente utilizam-se as técnicas de pesquisa qualitativa, sendo a entrevista a principal delas.”

Entrevistas apresentam vantagens mas também algumas limitações. Segundo Marconi e Lakatos (2007:93) uma entrevista traz as seguintes vantagens:

- a) pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados;
- b) fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever;
- c) há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido;
- d) oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc.;
- e) dá oportunidade para a obtenção de dados que só se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos;
- f) há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias [...].

Gil (1999:118) aponta várias as limitações para o uso de entrevistas, como por exemplo:

- a) a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- b) a inadequada compreensão do significado das perguntas;
- c) o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;
- d) inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos;
- e) a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;

- f) a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado;
- g) os custos com o treinamento de pessoal e a aplicação das entrevistas.

Yin (2005) afirma que “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. Ele as considera essenciais ao estudo de caso. Segundo o autor, se o pesquisador segue sua própria linha de pesquisa, preparando seu roteiro de entrevista, e propõe questões não tendenciosas, que atendem às necessidades de sua linha de investigação, a entrevista certamente não colocará o entrevistado em uma posição defensiva nem tampouco será uma conversa guiada, permitindo que ela flua facilmente trazendo informações preciosas sobre o contexto que se está investigando.

Desta forma, a entrevista foi escolhida como o principal instrumento desta pesquisa. É importante ressaltar que foi realizado um teste de clareza e um piloto com os questionários das entrevistas e com o mapa de relações antes de aplicá-los nas empresas selecionadas.

3.1.2 Metodologia

Foi escolhida como Estratégia Analítica Geral (YIN, 2005) a estratégia que se baseia em proposições gerais. Pode-se assim utilizar como pergunta central: como se dá a relação entre design e estratégia em empresas de base tecnológica?

O FINEP (2008) define Empresa de Base Tecnológica como:

Empresa de qualquer porte ou setor que tenha na inovação tecnológica os fundamentos de sua estratégia competitiva. Esta condição será considerada atendida pelas empresas que

apresentam pelo menos duas das seguintes características:

a) desenvolvam produtos ou processos tecnologicamente novos ou melhorias tecnológicas significativas em produtos ou processos existentes. O termo produto se aplica tanto a bens como a serviços;

b) obtêm pelo menos 30% (trinta por cento) de seu faturamento, considerando-se a média mensal dos últimos doze meses, pela comercialização de produtos protegidos por patentes ou direitos de autor, ou em processo de obtenção das referidas proteções;

c) encontram-se em fase pré-operacional e destinam pelo menos o equivalente a 30% (trinta por cento) de suas despesas operacionais, considerando-se a média mensal dos últimos doze meses, a atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico;

d) não se enquadram como micro ou pequena empresa e destinam pelo menos 5% (cinco por cento) de seu faturamento a atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico;

e) não se enquadram como micro ou pequena empresa e destinam pelo menos 1,5% (um e meio por cento) de seu faturamento a instituições de pesquisa ou universidades, ao desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados ao desenvolvimento ou ao aperfeiçoamento de seus produtos ou processos;

f) empregam, em atividades de desenvolvimento de software, engenharia, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, profissionais técnicos de nível superior em percentual igual ou superior a 20% (vinte por cento) do quantitativo total de seu quadro de pessoal;

Como técnica analítica específica optou-se por Adequação ao Padrão (YIN, 2005), para a primeira etapa de análise. Nesta etapa, analisou-se cada empresa individualmente. Na segunda etapa foi utilizada a Síntese de Casos Cruzados, onde se estabeleceu comparativos entre os dois casos estudados. A figura 17 a seguir demonstra as etapas escolhidas para a realização do Estudo de Caso.

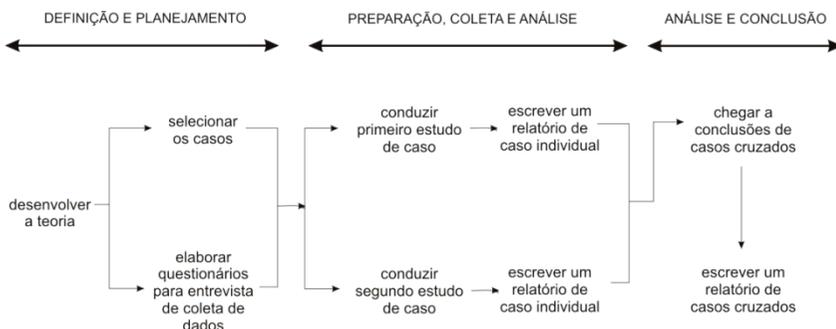


Figura 17 – Método de Estudo de Caso

Fonte: Adaptado de YIN, 2005:72

Antes de aplicação da entrevista nas empresas foi realizado um teste piloto que permitiu testar o questionário e o roteiro de aplicação. A partir deste teste foram feitos alguns ajustes tanto no questionário quanto no roteiro.

A seleção de empresas para a realização dos estudos de caso obedeceu aos seguintes critérios:

- ser uma empresa de base tecnológica;
- estar sediada na Grande Florianópolis;
- possuir uma relativa maturidade no que diz respeito à sua gestão;
- possuir alguma relação com o design;

- utilizar o *Balanced Scorecard*.

Foi realizado um levantamento de possíveis empresas para a realização do estudo de caso que pudessem atender aos critérios indicados acima. Das empresas selecionadas escolheu-se duas, conforme o proposto para esta pesquisa. Durante a escolha o pesquisador deparou-se com a possibilidade de entrevistar uma empresa que tinha uma área de design e outra que terceirizava integralmente as atividades de design. A opção pelas duas se deu pela possibilidade de comparar como se dá o design nestas duas diferentes condições. É importante comentar que as duas empresas escolhidas também manifestaram interesse pela pesquisa e tinham disponibilidade para serem entrevistadas.

Foram conduzidas as entrevistas nas duas empresas, analisadas individualmente e depois comparadas. Obteve-se, então, resultados de uma síntese cruzada de casos.

3.2 DESENVOLVIMENTO

3.2.1 Apresentação

Após coletados, os dados foram analisados e relatados nesta pesquisa conforme proposto nas linhas gerais do Método de Estudo de Caso (figura 16). Nos itens a seguir serão apresentados como foi realizada coleta de dados seguido das análises das empresas A e B, separadamente. Cada análise é composta pela caracterização da empresa, perfil dos entrevistados, contexto da empresa na relação aos temas abordados na fundamentação teórica e resultados da análise. Por fim, uma síntese de casos cruzados traz resultados e

conclusões da comparação dos dois contextos analisados, com suas similaridades e diferenças.

3.2.2 Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de entrevistas (vide Apêndice A). A entrevista foi construída com três etapas distintas. A primeira etapa teve como objetivo definir o perfil do entrevistado. A segunda etapa foram propostas questões envolvendo os conceitos de design, criatividade, inovação, planejamento, estratégia e ferramentas de gestão. Na terceira etapa da entrevista foi proposta aos entrevistados que ligassem os conceitos que para eles, na empresa, teriam algum tipo de relação. Esta ligação foi feita no documento intitulado Mapa de Relações (vide Apêndice B).

Foram utilizados os seguintes questionários:

- Questionário de Entrevista I – Gestor: contém perguntas relativas à design, inovação, criatividade, planejamento, estratégia e monitoramento e controle do negócio da empresa. Aplicado aos gestores da empresa.
- Questionário de Entrevista II – Design: baseado no Questionário I traz algumas variações nas perguntas para ser aplicado ao profissional de design da empresa.
- Questionário de Entrevista III – BSC: contém perguntas específicas sobre o entendimento do BSC e sua utilização pela empresa.

Em respeito às políticas de sigilo apresentadas por ambas as empresas, elas serão identificadas por Empresa A e Empresa B. As análises foram feitas em separado a partir das respostas das

entrevistas realizadas com a aplicação dos Questionários I, II e III na Empresa A, e dos Questionários I e III na Empresa B.

O Questionário I foi aplicado a um Gestor de cada empresa. O Questionário II é uma variação do Questionário I, relativo ao design e foi aplicado ao Gestor de Design da Empresa A. O Questionário III, com menor número de questões é específico sobre o *Balanced Scorecard* e foi aplicado ao Gestor da Empresa A e ao Presidente da Empresa B. Na empresa B não foi aplicado o Questionário II uma vez que ela terceiriza a atividade de design e o questionário traz questões relativas ao design como área, departamento ou equipe dentro da empresa.

As entrevistas foram realizadas com o auxílio de gravador e depois transcritas para análise.

3.2.3 Análises

Foram abordados para efeito de análise os seguintes aspectos:

- Design na Empresa
- Design e Inovação
- Design e Criatividade
- Planejamento e Criatividade
- Design e Estratégia
- Ferramentas de Gestão
- *Balanced Scorecard*

Os aspectos listados acima visam caracterizar o contexto organizacional das empresas entrevistadas quanto ao design, à maneira como planejam e conduzem suas estratégias e de como utilizam o *Balanced Scorecard*. O entendimento deste contexto permitiu responder a uma das perguntas desta pesquisa: como se dá a relação entre design e estratégia em empresas de base

tecnológica? Neste sentido, estabelecer relações entre os temas ajudou a compreender o contexto analisado.

3.2.3.1 Empresa A

Caracterização da empresa

A Empresa de A está localizada em Florianópolis. Os registros jurídicos quanto ao tipo de negócio é uma sociedade limitada.

Com tecnologia 100% nacional, a empresa tem como meta a constante busca pela excelência no atendimento, oportunizando ao cliente um tratamento personalizado, repassando-lhe o melhor custo benefício e dando-lhe a oportunidade de compartilhar de experiências e conhecimentos únicos.

Por tratar-se de organização com conhecimento voltado para o desenvolvimento de inovações que visam facilitar a comunicação de seus clientes, a empresa vem desenvolvendo-se com novas unidades de negócios que permitirão a continuidade da sua história e a segurança da continuidade da sua atuação no mercado brasileiro de telecomunicações.

O diferencial da Empresa A é oferecer ao mercado soluções customizadas para atender às mais variadas atividades empresariais, proporcionando suporte local para assegurar a total satisfação de seus clientes. Seus segmentos de atuação são: hospitais, órgãos públicos, indústrias, hotéis, birôs de *call center*, instituições financeiras, comércio, universidades e prestadores de serviço.

Hoje, conforme descrito em seu portfólio, a empresa atua em alguns segmentos específicos: PABX, *Call Center* e Redes Convergentes.

Além de sede própria instalada em Florianópolis, a Empresa A apresenta uma estrutura organizacional estrategicamente montada

para marcar presença nos principais pólos comerciais do país. Atualmente, a empresa possui uma Matriz/Fábrica, 08 (oito) escritórios regionais, 73 (setenta e três) representantes comerciais e 92 (noventa e dois) representantes técnicos, todos com completa infra-estrutura, profissionais capacitados para realizar o atendimento e prospecção de novos clientes.

A matriz, localizada em Florianópolis / SC, foca suas atividades na fabricação e desenvolvimento de soluções de telecomunicações com alta tecnologia, além de realizar todas as atividades administrativas, financeiras, comerciais e de marketing. Para concretizar a realização de todas as atividades, segundo o seu departamento de recursos humanos, a Empresa conta com a presença de 498 colaboradores.

Pode ser caracterizada como empresa de base tecnológica, segundo critérios do FINEP (2008), por gerar melhorias tecnológicas em produtos (bens e serviços) e por ser considerada grande empresa (estando fora do universo de micros e pequenas empresas).

Perfil do Entrevistado 1

O entrevistado 1, nesta análise identificado como Gestor da Empresa A, é formado em Administração. Está na empresa há 8 anos, passando por diversas áreas como comercial, marketing, TI. Atualmente está na área de planejamento. Anteriormente já trabalhou em bancos e consultorias. Na Empresa A, embora esteja oficialmente no cargo de Assessor da Vice-Presidência, acumula cargos de gerência na área de TI e Planejamento. Coordena uma equipe de 19 pessoas, sendo que 3 estão no planejamento – que é uma área nova em fase de consolidação – e o restante na área de TI.

A Empresa A é uma empresa familiar, mantendo um processo decisório bastante centralizado. O Gestor da Empresa A colabora

com as decisões da empresa, no auxílio e definição dos caminhos futuros. Neste sentido, pode-se considerar que atua na esfera estratégica da empresa.

Investe massivamente em capacitações pessoais na área de gestão. Possui certificações na área de TI, como COBIT, ITIL. Terminou recentemente um MBA em Gerenciamento de Projetos e neste momento prepara-se obter certificação PMP.

Perfil do Entrevistado 2

O entrevistado 2, identificado nesta pesquisa como Supervisor de Design da Empresa A, tem 27 anos e é graduado em Design Gráfico. Fez estágio na área de ensino à distância e atuou como *freelancer* na área de impressos, marcas e sites, em particular, sites de turismo. Trabalhou por mais de 6 meses em agência de publicidade fazendo a finalização de materiais gráficos para impressão. Na Empresa A está há 7 anos, sendo que 2 anos na forma de estágio.

Na Empresa A possui o cargo de Supervisor de Design. A área de Design na Empresa A está dentro da área de Desenvolvimento, vinculada à Diretoria de Tecnologia e também presta serviços à Área de Marketing. Considerando o seu nível de decisão e a posição da área de Design na hierarquia da empresa, pode-se dizer que atua em nível operacional, coordenando as operações de design. O Supervisor de Design da Empresa A descreve da seguinte maneira o nível de atuação de sua área: “Neste momento a gente tem um nível mais operacional, mas com bastante peso decisório naquilo que tange o nosso trabalho [...] não no que corresponde aos produtos da empresa.”

Quanto a capacitações na área de gestão participou somente de consultorias oferecidas pela Empresa A, cujo foco tem sido a gestão de pessoas.

Design na empresa

Como dito anteriormente, a Área de Design é uma área nova na Empresa A. Foi constituída há mais de 5 anos. Segundo o Gestor da Empresa A, uma boa parte do trabalho que hoje é realizado pela Área de Design era anteriormente realizado pela Área de Marketing. Alguns trabalhos eram feitos por uma empresa de publicidade e outros eram realizados internamente por áreas diversas. Solicitado a definir o conceito de design ele disse que vê “que está muito ligado a dar forma às coisas, a dar boa apresentação.” Ele diz entender o design “como uma área que é voltada a desenhar, dar forma às idéias, apresentação da empresa, à imagem e tudo o que ela faz.” Salienta que por não ser da área, considera o termo “design” bem complicado de se definir. A sua definição, embora aborde a idéia de desenhar, ela não expressa exclusivamente no sentido de ilustrar, mas também de estruturar graficamente. Isso pode ser percebido pela sua analogia com o conceito de design de projetos, que é um assunto dentro de sua área de atuação profissional: “no gerenciamento de [projetos] tem duas fases: tem uma fase que é o planejamento e uma fase que é o design. O design vem antes do planejamento. No português não se usa essa palavra desenho, em português tudo é projeto, então gera uma confusão muito grande.” O Supervisor de Design da Empresa A vê o design como “uma ferramenta que as empresas precisam utilizar para transformar o racional mais agradável e o emocional com mais conteúdo sólido. [...] o designer acredita na verdade da coisa em si, olha para o produto, mesmo que seja um papel e quer que aquilo lá tenha coerência, tenha verdade, tenha informação.” Ele vê o designer como capaz de fazer bem a ponte entre o emocional e o racional para criar novos produtos, produtos melhores.

Atualmente a equipe conta com 4 designers – incluindo o Supervisor de Design - e 2 estagiários. Até o início de 2009 a

previsão é que a equipe conte com 7 designers, 2 arquitetos de informação e 2 designers.

Segundo o Gestor da Empresa A o design “foi uma grande revelação”. Ele demonstrou reconhecer trabalho desenvolvido pela Área de Design. Para ele a Área de Design proporcionou um grande salto de qualidade na Empresa A ao criar um alinhamento entre as campanhas internas do RH, toda parte de comunicação da empresa, com destaque para produto. “Todos os produtos nossos passam por uma consolidação inicial pela área de design e partir daí o processo evolui.” Ele ressalta que a Área de Design agregou muito à empresa, inclusive na melhoria de sua imagem.

Para o Supervisor de Design da Empresa A é clara a visão de que a Área de Design é percebida “como algo que está dando certo. Está dando certo e que pode ser fortalecida com o tempo.” No entanto, ele afirma que “ainda não se conhece toda a potencialidade do que a gente poderia estar fazendo”. A Área de Design atua fortemente com design de interfaces. Atua também com impressos e comunicação da empresa tanto interna quanto externa. No que diz respeito a interfaces, a área já tem um trabalho mais consistente, obtendo um grau decisório maior. A área tem grande autonomia no processo, influenciando na forma do produto, na escolha da navegação e algumas *features*⁴, de acordo com *benchmarkings* realizados em produtos da concorrência. A equipe de design trabalha juntamente com a equipe de desenvolvimento de software. Nenhum dos desenvolvedores inicia a criação sem passar pela área de design. Caso iniciem antes, a equipe de design valida ou ajuda a melhorar caso não atenda aos padrões definidos pelo design. No que diz respeito à comunicação e impressos a situação é diferente, conforme relata o Supervisor de Design da Empresa A: “a parte de

⁴ *Features* podem ser entendidas como funcionalidades ou elementos relevantes de um produto, neste caso, de interfaces digitais.

comunicação é competência do marketing”. “Nós prestamos serviço para o marketing”. Segundo seu relato, a Área de Design tem pouca autonomia quando presta serviços para a Área de Marketing.

No que diz respeito à imagem da empresa, o Supervisor de Design da Empresa A disse que a Área de Design fez uma pesquisa de imagem e estão definindo padrões gráficos e visuais para produtos e para a própria identidade visual da empresa. Ele relata que antes disso muita coisa era feita intuitivamente, a partir, por exemplo, da necessidade de divulgar algum produto. Isso era repassado a uma agência de publicidade que, segundo ele, recebia a solicitação de desenvolver a divulgação do produto sem alguma obrigação formal, sem entender qual era a linha da empresa, uma vez que não existia um manual de identidade visual nem corporativa que pudesse ser disponibilizado aos fornecedores.

Hoje, embora a Área de Design esteja crescendo na empresa em número de membros da equipe, ela tem que se manter focada na sua atuação. O Supervisor de Design da Empresa A expressa esta visão: “A gente ora precisa de fornecedores especialistas para fazer um vídeo, para fazer uma animação, [...] design de produto, a gente tem poucos produtos de hardware na empresa, e não vale a pena ter equipe fazendo aqui internamente, precisa terceirizar.”

Design e inovação

Perguntado sobre inovação, o Gestor da Empresa A diz que muitas pessoas acreditam que inovação “é fazer coisas novas, criar, aspectos completamente diferentes que ninguém nunca pensou.” Para ele, inovação está mais para “fazer uma aplicação prática de algo que até existe, mas que agrega valor, que nunca ninguém tinha feito, nunca pensou em usar aquela ferramenta daquela maneira.” Ele diz que inovação é algo sempre muito discutido em empresas de tecnologia. A Empresa A é vista por ele empresa inovadora porque

“aplica várias tecnologias, integra e cria um conceito. Ele completa dizendo que muitas empresas de tecnologia são inovadoras pelo mix de tudo o que elas fazem, embora não tenham um produto inovador, nem uma metodologia inovadora. Cita como exemplo, na área de TI, a forma de atuar quanto à inovação: o conceito já existe, eles buscam criar e aplicar de uma forma diferente. Quanto à inovação tecnológica, ele mantém o mesmo conceito. Ressalta apenas que na inovação tecnológica é muito complexo avaliar o resultado, se é realmente inovador ou não. Sobre inovação tecnológica, ele cita um exemplo de sua empresa. A Empresa A foi uma das primeiras no mundo a criar plataformas de telecomunicação baseadas em computador. Na época (aproximadamente 10 anos atrás) telecomunicações e informática eram separados. No entanto, a tecnologia já existia. O projeto na Empresa A já nasceu sob este conceito, inovando ao utilizar “partes que já existem e criar um conceito novo, uma aplicação nova.”

Já o Supervisor de Design da Empresa A vê inovação por dois caminhos: criar algo completamente novo, que pode ser útil ou não; ou utilizar algo que já existe e entender como usar de forma inovadora. Cita como exemplo a Apple e o iPod. A Apple não foi a primeira a criar um mp3 *player*, mas buscando entender o que os clientes esperam, criou um mp3 *player* (iPod) dentro de um conceito diferenciado, aliando ao *iTunes Store* onde as pessoas podiam comprar músicas individualmente. O resultado pode ser visto no mercado pelo volume de iPods circulando e muitos outros imitando o conceito da Apple. Quanto à inovação tecnológica que o conceito segue na mesma linha do que já havia apresentando e que a Empresa A se identifica com a idéia de não criar nada de novo, mas ser ágil na aplicação de tecnologia, muitas vezes novas tecnologias. Ele acrescenta que a empresa dá muita liberdade para os desenvolvedores, por exemplo, apresentarem propostas a partir de tecnologias que tenham se interessado, mostrando que elas podem

trazer resultados para a empresa. Outro ponto que ele aborda é a necessidade de ser ágil para ser inovador. Cita o exemplo do Windows Vista, que trouxe recursos principalmente visuais com aproximadamente 7 anos de atraso em relação ao Mac Os X da Apple. Se tivesse sido lançado no mesmo período, teria saído junto ou na frente, como produto inovador. No entanto, segundo ele, “hoje isso é default, você precisa ter isso aí [recursos visuais, animações, recursos de interação] e isso não encanta mais ninguém.”

Perguntado se ao pensar em design pensa em algo novo, o Gestor de Design foi categórico ao afirmar que não. Disse: “penso em dar forma adequada às coisas, mas não é necessariamente novidade.” No entanto, ao utilizar a palavra “necessariamente” deixou em aberto a possibilidade de que em alguns poucos momentos pensa o design como algo novo. O Supervisor de Design da Empresa A tende a ter a mesma idéia do Gestor da Empresa A ao dizer: “um pouco, mas não absolutamente”. Para ele, o design deve ser algo que funcione. Ele afirma que o design não precisa ser necessariamente algo novo. Relata também que não se angustia em utilizar elementos que estão disponíveis, já prontos, selecionar o que acredita ser melhor e formatar um produto adequado ao seu cliente.

Design e criatividade

O Gestor da Empresa A acredita que criatividade é “pensar fora do padrão, do modelo mental que todas as pessoas têm, e propor idéias.” Ele vê a criatividade muito ligada às idéias, a novidades, independentemente se elas forem aplicadas ou não. Outro ponto relevante apontado por ele é que nem todos têm essa competência embora considere fundamental.

O Supervisor de Design da Empresa A liga a criatividade à necessidade da “pessoa conhecer a matéria da qual ela está tratando e saber influenciar naquele meio com oportunidade.” Ele cita como

exemplo os designers experientes que ele contrata, que já trabalharam em outras empresas, em outras áreas que, por não conhecer e entender o que é a Empresa A, da tecnologia que ela desenvolve, passam por longos períodos de angústia sentindo-se pouco criativos. Tudo o que apresentam como idéia já foi visto, já foi discutido. Isso se deve ao repertório muito grande que a equipe já vem acumulando ao longo dos anos. Após esse período, começam a se perceber criativos novamente.

Sobre a utilização de criatividade e ferramentas de criatividade, ambos são unânimes ao apontar o *brainstorming* como basicamente a única ferramenta de criatividade freqüentemente aplicada na Empresa A. O Gestor da Empresa A diz que a criatividade é aplicada em várias frentes da empresa. Para ele a empresa é criatividade no ponto de vista da sua atuação mercadológica, no ponto de vista do produto, no ponto de vista de marketing. Ele disse que a empresa tem um programa de Jornada de Idéias onde as pessoas cadastram idéias. As idéias são avaliadas, aprovadas ou não. Nem todas as idéias são implementadas, mas existe um programa formal para isso. Na Área de TI ele cita como exemplo de criatividade a idéia de locação de software ao invés da venda. Foi uma idéia que deu certo para a Empresa A.

Focando na Área de Design, o Supervisor de Design da Empresa A demonstrou que tem uma grande dificuldade de aplicar métodos de criatividade próprios da sua área. Isto porque, fisicamente, a equipe de design trabalha exatamente no meio da equipe de desenvolvimento, em uma ilha central. Ele lembra que são vistos como os mais estranhos, “tanto com as roupas, quanto com o jeito, com a forma como se comunica.” Ele considera que é difícil ter alguns comportamentos que possam estimular a criatividade, criar um ambiente de liberdade mais propício à criatividade. O ambiente é muito focado em produção. Optam por utilizar o *brainstorming* por ser mais simples de aplicar, sem a necessidade de uma sala de

reunião além de ser barato, não requerendo a aquisição de nenhum tipo de material de apoio. Ele disse que a equipe não tem nada formalizado, nenhuma ferramenta para estimular a criatividade. Ela acontece de forma espontânea na equipe.

Perguntado se vê o design como atividade criativa, o Gestor da Empresa A disse que em muitas situações sim, mas nem todas. Ele salienta que muitas vezes não há necessidade de uma idéia completamente nova, mas que apenas dê uma resposta adequada a uma necessidade. Cita como exemplo as interfaces que são desenvolvidas pela empresa. Muitas vezes ele espera que a equipe de design apresente a interface dentro do padrão que foi definido. “Cada peça encaixada no seu lugar, com uma usabilidade boa”. Quando for reformular o padrão, ele espera respostas altamente criativas. Neste ponto, ele afirma perceber o design como algo novo, confirmando a suspeita apresentada anteriormente. Ele ressaltou que é preciso que o resultado da criatividade seja viável para a empresa. Segundo ele, nem toda interface que é gerada pelo Photoshop é de implementação viável pelos desenvolvedores. Neste sentido, ele elogiou a equipe de design por demonstrarem uma preocupação muito grande com a viabilidade.

Por sua vez, o Supervisor de Design da Empresa A vê o design como muito criativo. Para ele, o design é, por princípio, uma atividade criativa. Ele afirma que o design consegue ser criativo “por conseguir fazer uma seleção oportuna de vários conceitos e formatar diferente, pode ser diferente ou adaptado [...] eu vejo isso, está na nossa raiz ser criativo porque a gente consegue somar, juntar, e nesse casamento surgem coisas novas.” A partir desta visão, ele relatou que incentiva sua equipe a ter liberdade de pesquisar bastante, ver tudo o que está disponível sobre aquele assunto ou temática em questão, para depois sugerir algo diferente. Novamente ele reforça a idéia de que repertório é um elemento fundamental para a criatividade no universo do design.

Planejamento e criatividade

Sobre planejamento, o Gestor da Empresa A diz que é um termo muito amplo e também mal utilizado. Define planejamento como “definir os rumos futuros, não esperar estar naquela situação no futuro para vivenciá-la.” Ele diz que se pode desenhar o futuro neste momento de planejamento. “Fazer o desenho de onde a empresa vai estar no futuro e alinhar esforços para que isso aconteça.”

Já o Supervisor de Design da Empresa A entende planejamento como “conseguir prever, ou pelo menos estar preparado para enfrentar, pra atender a demanda da empresa num período específico.”

A Empresa A está reformulando o processo de planejamento, segundo o Gestor da Empresa A. Ele afirma que a empresa sempre teve um foco muito mercadológico. Desta forma, o planejamento era sempre voltado a planejar o mercado, as metas de vendas e a comercialização. Hoje a Empresa pretende dar muito mais amplitude ao processo, definindo com mais profundidade as diretrizes da empresa, a evolução do produto. Foi realizada uma análise de mercado muito grande, sem tratar de metas neste momento. Ele acredita que estas mudanças afetarão o norte estratégico da empresa e diz que o conjunto de objetivos da empresa e seus indicadores serão acompanhados através da metodologia do *Balanced Scorecard*. O acompanhamento destes indicadores trará mais clareza na decisão sobre qual estratégia é mais adequada para cada situação. Outro investimento importante que a Empresa A vem fazendo diz respeito a tratar como projetos todos os planos de ação resultantes dos objetivos estratégicos da empresa. Para isso, a empresa já implantou um PMO – *Project Management Office*, um escritório de projetos que irá fazer o acompanhamento da gestão de

todos os projetos resultantes do processo de planejamento. Ele enfatizou que a empresa está buscando um horizonte maior, de mais longo prazo, nas suas estratégias. Ressalta a dificuldade em se fazer isto em uma empresa de tecnologia. “Prever cada seis meses é muito difícil. Já difícil seis meses quanto mais se você olhar dois, três anos. Parece uma eternidade para uma empresa de tecnologia, mas a gente está buscando isso.” Faz menção também às peculiaridades do cenário brasileiro, às rápidas mudanças e sua relação com o mercado internacional. Quanto à periodicidade, atualmente vêm realizando anualmente, mas monitorando mensalmente, através de uma ferramenta desenvolvida internamente. Ele comenta da importância de se monitorar em prazos mais curtos e não esperar um ano para mudar as estratégias, diante de mudanças bruscas no cenário, por exemplo. Sobre o processo de planejamento, ele cita que o corpo gerencial da Empresa A é muito grande e isso traz vários problemas, inclusive de espaço físico. Desta forma, o planejamento é realizado em etapas. O planejamento estratégico é realizado em nível de Diretoria, Presidência, com a participação de alguns gerentes. Este planejamento é desdobrado depois em um planejamento tático pelas gerências, que neste caso, contam com seus colaboradores. É de interesse da Empresa A que “todos os funcionários saibam, entendam e se comprometam com os objetivos e metas da empresa”. Neste sentido, ele acredita que a área de design terá um papel fundamental na comunicação, para romper a barreira da comunicação que é, segundo ele, uma das principais para colocar o planejamento de fato na prática. Para ele a comunicação interna é fundamental. Ele percebe que há uma lacuna entre a cúpula da empresa e a base, a visão e o discurso apresentado na alta direção não chegam adequadamente à base. A empresa estará investindo para esta diminuir e eliminar esta lacuna.

Perguntado sobre o planejamento na equipe de design, o Supervisor de Design da Empresa A informou que nunca foi

solicitado um planejamento formal. No entanto, é uma atividade que ele já começou a desenvolver, pois a demanda está crescendo e a equipe também, além de não ter nenhuma ferramenta de software para auxiliar neste processo. Diante deste contexto, ele aponta para a necessidade de um método de priorização, de ordenação, de mensuração de qualidade, tempo e custo, inclusive para saber se seria vantajoso manter equipes de design ou terceirizar. Quanto à periodicidade, ele diz que é de acordo com a necessidade. Perguntado sobre sua participação no planejamento estratégico da empresa ele informou não participar. Hierarquicamente, ele está a vários degraus abaixo da Presidência. Mesmo em nível de planejamento tático, ele observa que como o design está dentro de uma Gerência de Tecnologia, que por sua vez está dentro da Diretoria de Tecnologia, só cuida a interface do software e tem pouca autonomia na comunicação. As discussões giram em torno de tecnologia (software, hardware, placas de circuito) e ele vê pouco espaço para discutir assuntos propriamente do design. O tempo tomado pelas outras coisas é muito grande.

Design e Estratégia

O Gestor da Empresa A define estratégia como algo muito ligado a “como fazer, como chegar na grande visão da empresa.” Ele vê a visão como um grande desafio e a estratégia é o caminho que deve ser percorrido para se chegar lá. “Então a estratégia está mais ligada à ação”. Para ele, o conjunto de iniciativas e projetos irão compor a estratégia da empresa. Sobre gestão estratégica, ele a define como “a gestão, o acompanhamento” do processo da estratégia. Ele utiliza o seguinte exemplo que ajuda a ilustrar sua visão de gestão estratégica dentro das novas propostas da empresa: “Ajustar as velas do barco, o vento muda, então precisa ajustar as velas. A gestão estratégica é exatamente isso: você ajustar a

execução dos projetos, das iniciativas, abortar um, inserir outro, modificar o *modus operandi* da empresa em função do vento, que é o mercado.” Atualmente ele vê que este processo é realizado de forma intuitiva. Segundo ele, “não que seja de forma totalmente intuitiva, ela precisa ser mais estruturada.”

O Supervisor de Design da Empresa A entende estratégia como “um método para alcançar algum resultado.” Diante de um objetivo tem-se as perguntas: como se chega lá? Com quais idéias? Quais decisões? Quais escolhas? Sobre a Gestão Estratégica ele arrisca uma definição dizendo que “em nível macro tem o BSC, então seria cuidar dos fatores que contribuem para atingir o objetivo da empresa.” No seu ponto de vista, ele não vê que a Empresa A realize uma Gestão Estratégica.

Acerca da influência do design na estratégia da empresa o Gestor da Empresa A acredita que “seria mais na parte de comunicação da estratégia da empresa para todos os colaboradores.” Ele não acredita que neste momento o design influencie a estratégia da empresa. Para ele, o design está mais ligado à execução de ações que venham de encontro com as estratégias da empresa, como novos produtos ou o fortalecimento da marca. No entanto, ele vê que o design tem um papel importante na empresa e que na medida em que a área de design ganhe mais maturidade, poderá colaborar mais intensamente na estratégia da empresa.

O Supervisor de Design da Empresa A acredita que a influência do design na estratégia da empresa é pouca, embora ele tenha claro que a Diretoria e a Presidência vejam que a área está dando certo. Ele atribui a pouca influência à cultura da empresa onde o “tempo de casa”, o relacionamento gera confiança, constrói uma história na empresa. A área de design é uma das mais novas e ele também é um dos supervisores mais jovens da empresa. Sobre a contribuição do design à estratégia da empresa, ele diz acreditar que

pode contribuir significativamente como por exemplo, a construir o produto de fora para dentro, isto é, a partir daquilo que o mercado deseja e espera, dentro do foco da empresa, e não de dentro para fora. Ele argumenta que grande parte dos produtos que a empresa desenvolve partiu da exploração de determinadas tecnologias, de novas tecnologias, sem consultar efetivamente o mercado sobre sua possível aceitação. Ele lembra que os diretores da empresa são engenheiros e muitas idéias partem da própria Diretoria, a partir de determinada tecnologia. Outro ponto que ele aborda é sobre manter a coerência da marca no mercado corporativo, fortalecer a marca. A Empresa A atende no mercado B2B⁵ e concorre com outras marcas, como a Cisco, que é reconhecida mundialmente. Ele alerta que a marca da sua empresa deve traduzir a sua força e sua posição no mercado, além de mostrar credibilidade em um mercado que realiza transações na casa dos milhares ou milhões de reais. Ele argumenta que os produtos devem parecer fortes, além de serem fortes.

Ferramentas de Gestão

A Empresa A monitora o seu negócio através de uma Controladoria, muito focada na área financeira, através de um acompanhamento sistemático. O restante do negócio é acompanhado por indicadores do BSC. Ele disse que todas as áreas são monitoradas e que este acompanhamento é delegado aos gestores das áreas. O que está ligado à estratégia é monitorado pela área de planejamento. A maior dificuldade apresentada por ele é a formatação dos indicadores. Alguns critérios ainda não estão claros além do fato de que muitos indicadores possuem uma complexidade muito grande.

⁵ *Business-to-Business* – as empresas estabelecem relações comerciais e de negócios com outras empresas, inclusive através de meio eletrônico.

O Supervisor de Design da Empresa A relatou que até pouco tempo o acompanhamento não era realizado de forma sistemática. Algumas atividades, por exemplo, caíam no esquecimento e não eram realizadas. A área de design é monitorada de duas formas diferentes: no tocante ao desenvolvimento de interfaces é monitorada e avaliada em relação ao atendimento de prazos e qualidade esperados; ao prestar serviços para o marketing, pela adequação do trabalho feito de acordo com as idéias que muitas vezes a área de marketing já tinha sobre a criação da imagem, por exemplo. Neste caso, se a área de design “está conseguindo materializar o que eles pensaram.” Ele relata que a área de design tem recebido mais feedbacks positivos do que negativos e diz que é uma conquista de territórios. Ele lembra que “cada um quer brilhar isoladamente.” E isso acaba gerando algumas dissidências entre o design e o marketing, por exemplo.

Perguntado sobre como faz a gestão de design na empresa, o Supervisor de Design da Empresa A disse que concentra nele todas as entradas de novos trabalhos e controla a prioridade de acordo com o que já conhece da estratégia da empresa. Na dúvida, recorre a sua gerência imediata. Quanto à sua equipe, ele procura gerenciá-la de modo criar oportunidade de todos terem conhecimento do que a área faz. Quem trabalha com interfaces é solicitado a criar materiais gráficos. Quem trabalha com impressos é colocado para criar peças mais simples da interface. Ao longo de suas atividades, ele percebeu que para criação de interfaces que mesmo tendo designers bons nesta área, eles tinham dificuldade em lidar com um volume muito grande de informações. Optou por contratar arquitetos de informação, para cuidar deste nível de estruturação. É, segundo ele, um intermediário entre o programador e o designer.

Quanto à ferramentas para acompanhamento de sua área, o Supervisor de Design da Empresa A disse que a empresa tentou utilizar o DotProject para gerenciamento dos projetos. No entanto,

para ele esta ferramenta não obteve aderência nas atividades de sua área, em parte pela sua interface, por outra por não fornecer as informações que necessita, em particular, sobre a alocação de pessoas no projeto. Ele desabafa: “eu fico alimentando ele [DotProject] o tempo inteiro e ele não me dá nada de volta, de útil, para ajudar a minha vida.”

Sobre dificuldades de monitoramento, o Supervisor de Design da Empresa A disse ter dificuldade em “manter a coerência das coisas”. A falta de documentação, por exemplo, é algo que faz com que ele seja sempre o referencial de informações tanto sobre o que está sendo feito, quanto sobre o que já foi feito. Ele disse que precisa estar participando de tudo para poder acompanhar o que está sendo feito. Isso se agrava pela rotatividade na sua equipe. O membro mais antigo de sua equipe está completando um ano. Ele acredita que a rotina, a repetição de atividades, leve os designer a se cansarem e deixarem a empresa. Além disso, cada novo programador que entra na empresa precisa ser orientado por ele ou por alguém da equipe sobre as características das interfaces que utilizam. Como o trabalho não é sistematicamente documentado, é necessário repetir informações inúmeras vezes. Ele acredita ser importante manter esse conhecimento produzido pelo design.

Balanced Scorecard

O Gestor da Empresa A entende o *Balanced Scorecard* como uma metodologia. Esta metodologia não é nova e já tem bastante tempo, e vem evoluindo desde então. Ela busca balancear os indicadores financeiros e indicadores de mercado, processos e clientes – ele se refere a estes indicadores como intangíveis. Fazendo uma alusão a dirigir um veículo, ele diz que é comum as empresas dirigirem olhando para o retrovisor, que neste caso seriam os indicadores financeiros. No entanto, ele considera importante olhar

para frente, para o velocímetro. Ele vê como vantagem da metodologia o fato dela oferecer uma visão muito ampla e completa da empresa. Não acredita que ele seja uma ferramenta de controle, embora, segundo eles, muitas pessoas pensem que seja. Outro aspecto importante é a comunicação. “O mais importante é a comunicação, ou seja, todo mundo saber, conhecer qual é a estratégia, qual é o caminho, qual é o desafio que a empresa tem. Então eu vejo que o BSC tem muito forte o processo de comunicação. Aí o design entra também.”

Perguntado sobre em qual estágio estaria o *Balanced Scorecard* na Empresa A, ele disse acreditar que nunca vai estar pronto, sempre terá algo a ser melhorado. Neste momento, estão no modelo final, mas pode ser que no planejamento mude tudo. Ainda assim, ele diz já ter boa visibilidade do negócio. Ele reconhece que o fato de não estar completo se deve também à comunicação. Os objetivos, critérios e indicadores não foram amplamente divulgados. Este trabalho de modelagem já dura mais de 1 ano.

Como resultados, o Gestor da Empresa A espera criar maior comprometimento dos funcionários da empresa, além de um domínio maior sobre a empresa, tendo maior confiabilidade de se estar no caminho certo. Outro ponto importante é conseguir que as estratégias sejam mais bem executadas e promover alterações com maior agilidade, quando necessário. Sobre o aspecto decisório, ele faz uma distinção entre planejamento e a gestão da estratégia. Para ele, construir a estratégia é uma arte, não tem fórmula garantida. Depende da experiência do estrategista e de seu conhecimento. Mas para a gestão, para o acompanhamento, ele diz precisar de fatos.

Faz um alerta sobre a adoção do *Balanced Scorecard*: muita gente acredita que ao usar o BSC vai ter sucesso. Ele diz que não adianta colocar uma estratégia ruim em uma ferramenta boa. O resultado não será bom. Pode até ser que demore um ano, mas o problema irá aparecer. Ele ressalta a importância da construção de

boas estratégias e admite que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica, para “tomada de decisão baseada em fatos” e não de formulação da estratégia.

Dentre as dificuldades de implantação ele cita a barreira à mudanças e a divergência de visões. Ele diz terem trabalhado muito para reverter esse quadro. Além disso, alertou para o fato da empresa estar crescendo muito e as gerências estarem se envolvendo demais no operacional, para dar conta das atividades que têm que realizar, principalmente, perante o cliente.

Perguntando se o design entraria na metodologia do *Balanced Scorecard*, ele acredita que participaria ativamente do processo de comunicação da estratégia e de estratégias pontuais. Não prevê nenhum indicador associado ao design neste momento.

Conclusões sobre a Empresa A

O Gestor da Empresa A entende o conceito de design como a materialização de idéias, representadas de maneira gráfica – “em um esboço, um motivo, uma composição visual”. (MARTINS; MERINO, 2008:58). A visão do Supervisor de Design da Empresa A é mais ampla e representa o conceito de design esboçado pela maioria dos autores apresentados neste trabalho.

Conforme relatado pelo Supervisor de Design da Empresa A, o design atua na empresa em basicamente três frentes: interfaces, impressos e identidade visual. Estas três facetas de atuação são relativas ao Design Gráfico. Quanto a Design de Produtos (ou Industrial) a empresa não mantém equipe, mas terceiriza os processos. A atividade mais forte de design na Empresa A é o desenvolvimento de interfaces digitais para os produtos que a empresa comercializa.

O nível de gestão de design encontrado na Empresa A é predominantemente operacional. O Supervisor de Design da

Empresa A lidera a equipe de design que está ligada a uma Gerência de Tecnologia. Está intimamente ligada à produção, inclusive fisicamente. Atua de maneira integrada à área de desenvolvimento de software.

No tocante à criatividade, tanto o Gestor da Empresa A quanto o Supervisor de Design da Empresa A apresentam um conceituação muito próxima aos conceitos expressos pelos autores estudados. A criatividade se manifesta na empresa claramente com o objetivo de buscar soluções para problemas que surgem nas mais diversas áreas, incluindo a área de design. O Gestor da Empresa A acredita que, embora fundamental, a criatividade é uma competência que nem todos têm. No entanto, ao afirmar que a criatividade é utilizada por toda a empresa, acontece em todas as áreas e setores, ele na verdade não aponta para uma ausência de criatividade em seus colaboradores, mas que alguns a utilizam de maneira mais intensa que outros. Está presente na fala do Gestor da Empresa A alguns elementos que denotam a importância da criatividade para o negócio da empresa. No entanto, ela não é tão valorizada a ponto de se estabelecer sistemáticas e ferramentas que potencializem este processo. Basicamente, o *brainstorming* é a única técnica utilizada na empresa para estimular o processo criativo. No caso da área de design, embora o Supervisor de Design da Empresa A reconheça a importância da criatividade para o design e a necessidade de estimular o processo criativo, o local físico onde atuam na empresa oferece uma grande barreira. Acredita-se que com a ampliação do prédio da empresa, isso possa ser mudado, embora não haja nenhuma indicação de que o design deixará de estar “ilhado” no meio da produção.

O Supervisor de Design da Empresa A manifesta claramente sua concordância com De Masi (2003) e Wechsler (2002) ao mostrar a importância do repertório sobre o tema ligado ao problema para se estabelecer um bom processo criativo. Além disso, considera o

design como uma atividade como muito criativa. Por outro lado, o Gestor da Empresa A defende que o design é ora criativo, ora não. Isto se deve ao fato de reforçar a idéia de produção, ou seja, mera repetição de tarefas e atividades, onde o design se encontra fisicamente alocado.

A visão do Gestor da Empresa A sobre o que é inovação não cria nada completamente novo. Apenas se dá novos usos ao que já existe. Esta idéia concorda parcialmente com os vários autores estudados. Já o Supervisor de Design da Empresa A entende mais amplamente a idéia de inovação, afirmando que pode ser tanto o ato de criar algo novo, quanto utilizar o que já existe para novos usos. Ainda assim, concordam parcialmente com o conceito expresso no manual de Oslo e também pela maioria dos autores apresentados, uma vez que focam a inovação apenas em produto e processo. Ao tratar de criatividade, o Gestor da Empresa A dá indícios de inovação em marketing, por exemplo, mas não trata como inovação, apenas como criatividade.

O Gestor da Empresa A e o Supervisor de Design da Empresa A concordam no que diz respeito a estabelecer relações entre coisas que já existem e tirar proveito, uma vez que se detectou alguma oportunidade (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A Empresa A investe tanto em inovação em produto quanto em inovação em processo. A opção por locação de software proporcionou uma forma diferente de entregar o seu produto para o cliente e de estabelecer uma relação de negócios com ele. Isto pode ser caracterizado como inovação em processo segundo Coral, Ogliari & Abreu (2008) e Tidd, Bessant & Pavitt (2008).

Pode-se também afirmar que as inovações produzidas pela Empresa A caracterizam-se como inovação tecnológica. Segundo definição proposta por Andreassi (2007), as inovações que a empresa produz normalmente são acompanhadas pela introdução de novas tecnologias.

No tocante ao grau de inovação desenvolvido pela Empresa A, embora o Gestor da Empresa A acredite que na inovação não se cria nada novo, ao relatar que sua empresa utiliza o que já existe e dá novos usos, cria um novo conceito, ele demonstra que a sua empresa produz também inovações radicais (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2008). Também é radical segundo o conceito de Davila, Epstein & Shelton (2007), uma vez que provocam mudanças tanto no modelo de negócio quanto na tecnologia da Empresa A. Apesar de lançar mão do que já existe, a Empresa A cria novas tecnologias para integrá-los. Não se trata apenas de reconfigurar uma tecnologia existente para novos usos, mas integrar várias tecnologias e então propor novos usos. Cabe ressaltar a observação do Gestor da Empresa A sobre a dificuldade de se avaliar se inovações tecnológicas são de fato inovadoras.

Certamente, para manter seus produtos competitivos, a Empresa A se utiliza de inovações incrementais produzindo melhorias nos produtos já existentes em seu portfólio.

No que diz respeito à inovação como algo sistemático na empresa, como propõe Drucker (2003), a empresa A apresenta indícios de estar caminhando para isto. Não é efetivamente sistematizado o processo de inovação, mas algumas ações neste sentido já fazem parte da cultura organizacional. Percebe-se, segundo a fala do Gestor da Empresa A, que há um esforço constante em mudar a cultura da empresa e romper barreiras, inclusive a da mudança. Isto pode ser considerado um passo significativo para tornar a inovação parte da cultura da empresa e se implantar um processo sistemático para criá-la. A Empresa A apresenta quase todas as características listadas por Drucker (2003) que, segundo ele, são peculiaridades das empresas inovadoras. Em alguns dos itens listados, como possuir estratégias para a inovação e a empresa ser estruturada e montada diferentemente do tradicional, a Empresa A revela estar iniciando estes processos. A utilização do *Balanced*

Scorecard, o PMO, a remodelação do processo de planeamento e gestão da estratégia e a ampliação física da empresa certamente reforçarão estas características e proporcionarão à Empresa A se mostrar como fortemente inovadora.

Ainda neste sentido, a importância dada pelo Gestor da Empresa A na questão da comunicação da estratégia permitirá tornar a inovação como parte integral do operacional diário da empresa (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). A visão do Supervisor de Design da Empresa A sobre se gerar e manter uma base de conhecimento de design para a empresa, como um ativo, um capital, demonstra que a aprendizagem organizacional deve ser parte deste processo também.

Sobre os conceitos ligados à gestão indagados durante as entrevistas, ambos demonstraram ter conhecimentos adequados. Embora o Supervisor de Design da Empresa A não tenha formação específica na área e nem muitas capacitações na área de gestão, demonstrou conhecer e aplicar os principais princípios da gestão, além de identificar vários problemas como a mensuração, acompanhamento de projetos, planeamento tático e comunicação das estratégias. O Supervisor de Design acredita não haver Gestão Estratégica na Empresa A. O Gestor da Empresa A, por sua vez, diz que é realizado, mas muitas vezes de forma intuitiva, sem dados efetivos. Esta diferença de percepção pode se dar em virtude da longo cadeia decisória que se estabelece entre a alta direção e os cargos mais próximos à base e a barreira da comunicação, expressa por ambos os entrevistados. O Gestor da Empresa A deixou claro que a reformulação do processo de planeamento e gestão da estratégia e a comunicação das estratégias através de ações nas quais o design será integralmente envolvido – e segundo ele terá um papel fundamental – deverá romper com a barreira da comunicação e proporcionar um novo estágio para a empresa no que diz respeito à gestão estratégica. Um ponto importante a ser ressaltado na fala do

Gestor da Empresa A diz respeito a não olhar somente para indicadores financeiros que, segundo ele, mostram o passado da empresa, mas buscar olhar para frente. Neste sentido, a utilização do *Balanced Scorecard* proporcionou uma visibilidade sobre o negócio da empresa, a maturidade na escolha e utilização de indicadores que permitam corrigir o rumo da empresa durante o processo, e não somente ao final de um ano, no novo replanejamento. Nisto ele concorda com os autores estudados, inclusive Kaplan e Norton (1996), de que é preciso verificar a efetividade da estratégia e que em algumas situações, ele precisará ser substituída por outra mais adequada para o cenário no qual a empresa se encontra.

A utilização do *Balanced Scorecard* pela Empresa A está de acordo com a metodologia proposta por Kaplan e Norton (1996). O Gestor da Empresa A demonstrou ter amplo domínio dos conceitos do *Balanced Scorecard* e das dificuldades associadas à sua implementação. Neste momento, o modelo do *Balanced Scorecard* da Empresa A parece ser fortemente influenciado pela perspectiva financeira (figura 17). Pode-se propor isto em virtude da forte atuação da Controladoria em nível financeiro e pelo relato do Supervisor de Design da Empresa A quanto a se criar produtos de dentro para fora, isto é, a perspectiva do cliente necessitará ser mais bem trabalhada. A Empresa A possui na sua infra-estrutura de TI sistemas que captam muitas informações acerca dos clientes e várias delas são alimentadas pelo próprio cliente. Supõe-se que o uso dessas informações seja ainda incipiente neste contexto. Uma vez alinhada a perspectiva do cliente, as perspectivas de processos internos e crescimento e aprendizado decorrerão necessariamente dela. A figura 18 representa a ênfase da perspectiva financeira no *BSC* da Empresa A em relação às outras três perspectivas.

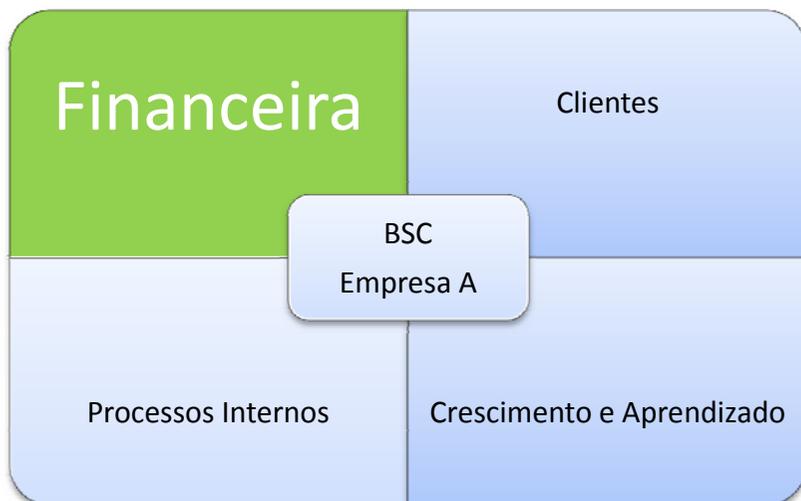


Figura 18 – A Empresa A em relação às perspectivas do BSC
Fonte: do autor

Como o Gestor da Empresa A diz que o design não influencia efetivamente a estratégia da empresa, ele não vislumbra neste momento nenhum indicador no *Balanced Scorecard* atrelado diretamente ao design. Mas atribui um papel importante ao design quanto à comunicação da estratégia, dos indicadores e metas constantes no modelo estruturado do *Balanced Scorecard* da empresa.

Este posicionamento do design na Empresa A pode ser confirmado ao se utilizar a Escada do Design (*Design Ladder*). Segundo este modelo a Empresa A demonstra estar em um degrau intermediário entre Design como Estilo e Design como Processo. No tocante às atividades ligadas a Interfaces pode-se afirmar que o design é visto como parte integrante do processo, participando desde as etapas iniciais do projeto, além de ser uma atividade integrada ao desenvolvimento do software, como relataram o Gestor da Empresa A e o Supervisor de Design da Empresa A. Quanto à

comunicação e produção de material impresso, na qual o design tem o marketing essencialmente como cliente, percebe-se que o design é visto como estilo, recebendo os *briefings* e executando-os conforme foi solicitado. É introduzido nas fases finais do processo, como acabamento, como resultado. A ação mais nova do design na Empresa A está ligada a identidade e comunicação da marca. Neste quesito o design se move na Empresa A da idéia de estilo para a idéia de processo, na medida em que o design está e estará, segundo o Gestor de Design, mais envolvido no processo.

Na relação do design com algo novo, o Gestor da Empresa A acredita que na maioria das vezes essa relação não existe. O Supervisor de Design da Empresa A diz que em alguns momentos o design gera algo novo, em outros não necessariamente. Ao considerar a afirmação de Best (2006) que o design estabelece a ligação entre a criatividade e a inovação, percebe-se que a Empresa A tem ainda um longo caminho pela visão que tem da criatividade e também do design. A falta de sistematização do processo criativo – embora a empresa possua um programa formal de premiação de idéias – e a forma como o design é visto na empresa, limitam o potencial do design quanto à inovação.

Embora a alta administração tenha a intenção de envolver o design em ações estratégicas, ele ainda não influencia a estratégia da empresa. Na visão do Supervisor de Design da Empresa A, as relações com o marketing poderiam ser mais integradas ao invés de se manifestarem na forma de concorrência. Isto permitiria aplicar um novo olhar para captar a necessidade do cliente e do mercado e buscar propor produtos de fora para dentro, e não o contrário como foi relato nas entrevistas. O design é visto eminentemente como uma atividade inovativa, que deve ser fortemente integrada aos processos da empresa, mas não necessariamente como um fator direcionador das estratégias da empresa. O Supervisor de Design acredita que o design tem muito à oferecer para a estratégia das

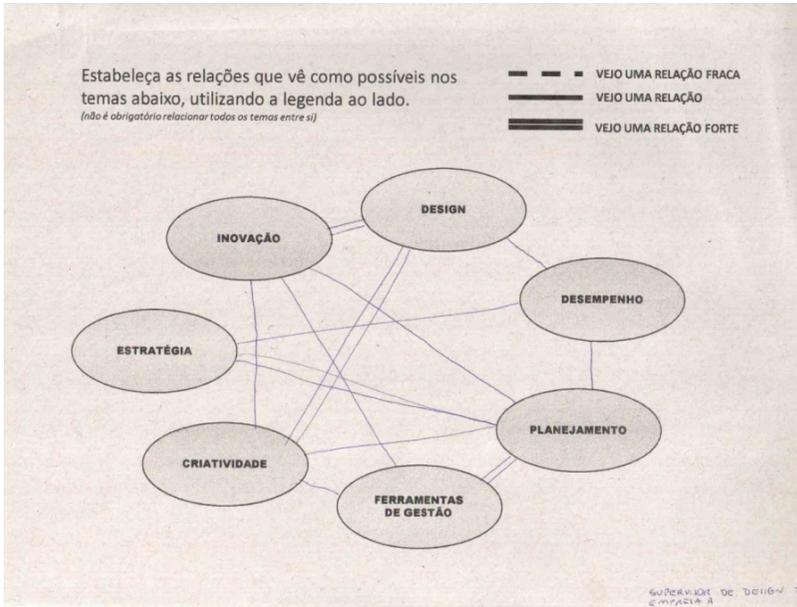


Figura 20 – Mapa de Relações – Supervisor da Empresa A
Fonte: do autor

O gráfico 1 foi elaborado a partir dos mapas de relação preenchidos pelos entrevistados. A escala adotada foi: 0 – Nenhuma relação; 1 – Vejo uma relação fraca; 2 – Vejo uma relação; 3 – Vejo uma relação forte. Cruzando as respostas de ambos percebe-se que o Supervisor de Design A vê o design mais relacionado à inovação que o Gestor da Empresa A. No entanto, considera a estratégia menos relacionada ao design que o Gestor da Empresa A.

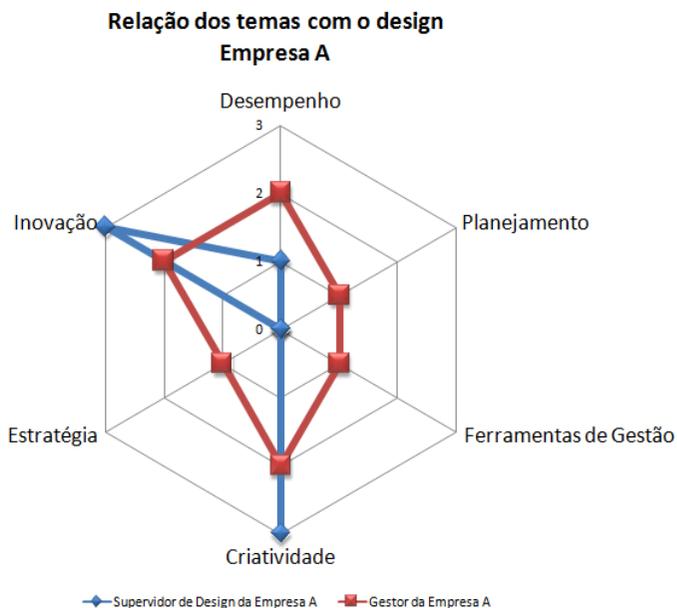


Gráfico 1 – Relação dos temas com o design – Empresa A.
Fonte: do autor

O gráfico 2 traz uma visão mais consolidada sobre os itens analisados quanto à Empresa A. Cada tema investigado durante as entrevistas foi percebido e avaliado de acordo com graus de utilização/realização.

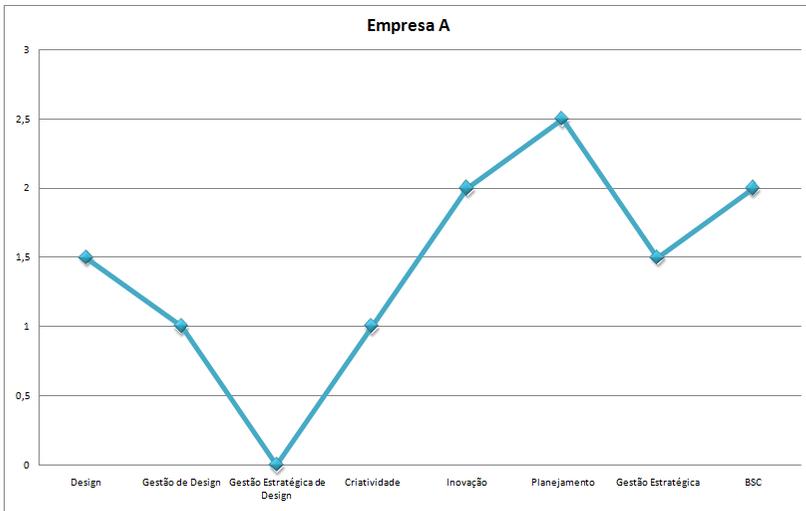


Gráfico 2 – Análise comparativa da utilização dos conceitos e ferramentas estudados. Os extremos da escala correspondem a NÃO UTILIZA/REALIZA (0) e UTILIZA/REALIZA TOTALMENTE (3).

Fonte: do autor

Embora o design na Empresa A se encontre entre o segundo e terceiro degrau da Escada de Design (*Design Ladder*), a entrevista revelou que ele está firmado sob uma base sólida, conquistando seu espaço na empresa. Isto é claramente visível pela sua posição no gráfico 2. O primeiro nível de gestão de design (operacional) já está instalado, embora careça de métodos e ferramentas para melhor realização deste processo. Pode-se supor que, pelas iniciativas da alta direção – apresentadas pelo Gestor da Empresa A – e do Supervisor de Design da Empresa A, o design está em um cenário favorável na empresa, o que pressupõe a possibilidade de alcançar uma gestão em nível estratégico. É claro que, conforme observado no gráfico 2, a Gestão Estratégica da Empresa A deverá estar mais consolidada para que isto ocorra. Neste sentido, o *Balanced Scorecard* pode ser um instrumento valioso.

3.2.3.2 Empresa B

Caracterização da empresa

A Empresa B está presente no mercado de Santa Catarina e nacional desde 1993, conta hoje com soluções ativas em mais de 4.000 pontos em todo o Brasil, com ampla rede de Representantes autorizados. É uma empresa de Tecnologia da Informação que está sediada em Florianópolis. Conta com 77 colaboradores. Atualmente está finalizando a construção da nova sede em São José mudando-se para lá no início de 2009. Mantém também um escritório em São Paulo.

Nos primeiros 7 anos a empresa desenvolveu, fabricou e comercializou painéis eletrônicos e outras soluções eletro-eletrônicas com funcionamento *stand alone*⁶. A partir do ano 2000 a empresa incorporou novas tecnologias e focou seus projetos em sistemas eletrônicos e de informática destinados ao gerenciamento do atendimento a clientes - sob infra-estrutura de rede ethernet. Esta solução inovadora representou um grande salto para a empresa sob ponto de vista mercadológico e financeiro. A partir de 2006 a Empresa B, buscando a conquista de novos mercados, investiu na aquisição das cotas de uma empresa de Tecnologia em Comunicação, Processamento de Sinais de Som, Imagem e Dados, Hardware e Software para equipamentos de Telecomunicações e Software CTI - *Computer Telephony Integration*. A partir desta associação surgiu em 2007 uma linha de aplicações pioneiras na integração de sistemas de monitoramento e captura de vídeo com redes de inteligência

⁶ Os painéis funcionavam isoladamente, sem estarem integrados a qualquer tipo de rede de dados ou sistema.

distribuída CANbus e DSC (*Digital Signal Controller*), onde a automação, a segurança e o controle de acesso coexistem.

Atende no segmento bancário, com soluções para senha eletrônica e também no segmento de automação predial e segurança com alarmes, monitoramento digital de Imagens, ponto eletrônico e controle de acesso, totalmente integrados. Dentro de seus mercados de atuação, os principais segmentos de produtos e serviços da Empresa B: o setor Bancário; as Operadoras de Energia; as Operadoras de Telefonia Celular; o Setor Público (Justiça Federal, Secretarias de Fazenda, Prefeituras, etc e setores diversos, tais como: cartórios, shoppings entre outros).

A Empresa B caracteriza-se como empresa de base tecnológica por se enquadrar na categoria de média empresa e desenvolver novas tecnologias ou promover significativas melhorias nas já existentes.

Perfil do Entrevistado 1

O entrevistado 1, nesta análise identificado Gestor da Empresa B é formado em Engenharia Elétrica, com opção em Eletrônica pela PUC do Rio Grande do Sul. Possui especializações em Treinamento Empresarial pela UFRGS e em Gestão Estratégica de Empresas pela UFSC. Mestre na área de Gestão do Conhecimento, também pela UFSC. Possui experiência de mais de 25 anos no mercado. Na Empresa B encontra-se no segundo nível de decisão, participando de grande parte das decisões estratégicas da empresa.

Perfil do Entrevistado 2

O entrevistado 2, nesta análise identificado do Presidente da Empresa B é graduado e mestre em Engenharia Elétrica e possui especialização em Gestão de Empresas de Base Tecnológica pela UNIVALI. Faz parte do grupo societário da Empresa B atuando como presidente.

Design na empresa

Segundo o Gestor da Empresa B o design é um fator de competitividade na sua empresa. Ele argumenta que a sua empresa é conhecida no mercado pelo design. “Somos considerados no Brasil o melhor design neste segmento. Um dos melhores. Um de nossos concorrentes é a Itautec.” A Itautec, segundo ele, desenvolve totens multimídia⁷ com muito design incorporado. A Empresa B lançou recentemente um totem multimídia, que “já nasceu a partir do design”. O Gestor da Empresa B diz que esse reconhecimento pelo mercado já tem mais de 3 anos. A Empresa B tem demonstrado os seus produtos com essa diferenciação nas feiras que participa. Ele afirma que a empresa pratica design culturalmente, como um valor, principalmente no marketing e no comercial. Os produtos mais antigos não tinham uma preocupação com design. “De 5 anos para cá todos os nossos produtos têm alguma preocupação com design.” Referindo-se ao totem multimídia, o Gestor da Empresa B diz que foi feito um projeto de design primeiramente e que o desenvolvimento entrou em seguida, a partir deste design. “A gente não fez um produto e depois saiu correndo atrás de um design. A gente fez o design e depois a gente montou o produto.

A Empresa B não possui uma equipe interna, terceirizando toda a atividade junto a um escritório de design renomado na região da Grande Florianópolis. O Gestor da Empresa B estima que mais de 70% do design ligado a produtos de tecnologia são desenvolvidos por este escritório, com presença muito forte na ACATE e no CELTA. A opção pela terceirização se deve, segundo ele, ao entendimento do design como “uma atividade nobre, que envolve pessoas de alto padrão, de alto nível, certamente pessoas de maior valor de

⁷ São exemplos de totens multimídia os caixas eletrônicos do segmento bancário.

salários.” A empresa está crescendo e ele acredita que futuramente terão um escritório de design próprio. Outro fator que pesa na decisão de terceirizar o trabalho de design se deve à questão de espaço físico. As atuais instalações da empresa não comportam mais o seu crescimento. Como foi dito anteriormente, a empresa deverá estar se mudando para as novas instalações no próximo ano.

Perguntando sobre o entendimento do conceito de design, o Gestor da Empresa B disse que “a primeira compreensão rápida que se tem é de aparência, da beleza estética do produto.” Na sua visão, a maioria pessoas percebem o design pela beleza, pela imagem, pelo formato do produto. No entanto, diz ter uma compreensão maior do conceito, por conta de seus estudos relativos ao *Balanced Scorecard* e com seus contatos no mercado. Ele entende que “na verdade o design envolve toda uma gestão, da engenharia do produto, uma boa engenharia do produto, um bom processo de engenharia de produto deve conter muito design dentro.” Ele reconhece que o design está presente nos produtos, nos processos e nos softwares também. Ele acredita que para a maioria dos colaboradores na sua empresa, o design é reconhecido apenas no produto.

Diante do seu entendimento acerca da gestão que envolve o design e perguntado sobre como mantém alinhado o design às idéias, estratégias e planejamentos da empresa ele respondeu que é do Presidente da Empresa B a busca por um design diferenciado, para se criar uma identidade da empresa no mercado. Ele diz que é uma iniciativa pessoal do presidente. Ele não delega essa atividade acerca do design para ninguém na empresa.

O Presidente da Empresa B disse que atualmente o escritório de design os atende sob demanda, por projeto, mas que ele está negociando com o escritório “alguma coisa um pouco mais contínua”, envolvendo toda a comunicação visual da empresa, cartões de visita, site, os diversos logos dos produtos que a empresa tem, manuais e apresentações em PowerPoint, por exemplo. Ele

deseja que a comunicação visual da empresa esteja numa linguagem contínua, padronizada e que o escritório dê manutenção nisto, mantendo a coerência do design na empresa. Ele acredita isto trará uma unidade à identidade da empresa, aos seus produtos, às empresas do grupo e certamente “dar um ganho bastante grande”.

Design e inovação

O Gestor da Empresa B entende inovação como a criação de algo que não existe, “com novo conhecimento, com nova aplicação, com novo produto”. Na verdade, este é seu entendimento de inovação tecnológica. Para ele, algumas pessoas confundem um nível de melhorias nas funcionalidades de um produto, conhecido como *upgrade*, como inovação. Ele acredita que inovação tem relação com algo totalmente novo, com tecnologia nova ou aplicações de tecnologias já existentes.

Quando pensa em design, o Gestor da Empresa B pensa em algo novo. Para ele, “o design, além de ser essa coisa de aparência, de beleza, de coisa bonita, [...] passa uma idéia de inovação, ele é muito aderente a esse conceito.”

Design e criatividade

Perguntado sobre o que entende por criatividade, o Gestor da Empresa B definiu como “o uso do conhecimento em busca... com obtenção de resultados.” Para ele, a criatividade está intimamente relacionada a resolução de problemas pelo uso do conhecimento e da inteligência.

Sobre a utilização da criatividade na empresa, ele disse haver muita confusão entre criatividade e inovação. A inovação pode ser um resultado da aplicação da criatividade a partir de um problema identificado. Na Empresa B, a criatividade é “muito fomentada pelo mercado.” Segundo ele, “o cliente nos cria dificuldades, nos cria

novas demandas, novos pedidos e nós temos que ser criativos para atender essa demanda. Em muitas situações é tão interessante a demanda, que acaba virando uma inovação.” Ele acredita que, como a empresa não é grande, a criatividade é um processo predominantemente espontâneo. Como ferramenta para este processo destaca o *brainstorming*.

Quanto ao design, ele entende ser uma atividade 100% criativa. Mas alertou que nem sempre as soluções propostas pela via do design são viáveis para determinadas situações. Exemplificou com uma situação que ocorreu na empresa, onde o projeto original de design era feito em fibra, mas diante de uma demanda do cliente, a Empresa B se viu obrigada a procurar uma metalúrgica, um de seus fornecedores, para criar a mesma estrutura em metal. Um dos fatores que obrigaram essa mudança foi prazo curto solicitado pelo cliente, uma vez que a fibra demoraria muito mais e não poderiam atender o cliente a tempo. Fez mais uma observação sobre o que ele chama de “gargalo do design”: os moldes exigidos para os produtos são muito demorados para serem feitos e também muito caros.

Planejamento e criatividade

O Gestor da Empresa B entende planejamento como “uma organização de ações e pessoas, num espaço de tempo, num período de tempo, para atingir metas, metas especificadas.” Distingue três níveis de planejamento: operacional, tático e estratégico. Segundo ele o planejamento estratégico seria “reunir no tempo os diversos projetos e os diversos processos [...] num programa estratégico, num programa estratégico de projeto.” As áreas que participam deste planejamento são: a diretoria, o comercial e o desenvolvimento participam de todas as reuniões. Assistência Técnica, Produção, Financeiro e Administrativo participam eventualmente. Ele disse que considera a Empresa B é uma “empresa muito sintonizada com

o mercado [...] ela está bem próxima do mercado, do seu mercado, está ouvindo as pessoas, está ouvindo os clientes, está participando das feiras.”

São realizadas no mínimo 3 e no máximo 6 reuniões. O planejamento ocorre uma vez por ano, com revisão entre o 4 e 6 mês. O Gestor da Empresa B diz que os dois semestres da empresa são totalmente diferentes. O primeiro semestre caracteriza-se por um período de muitas propostas, negociações, contatos e participação em feiras. O segundo semestre é “muito forte em atender pedidos, produção, entregar.”

Design e Estratégia

O Gestor da Empresa B define estratégia como saber exatamente “por qual caminho seguir [...] dentre os diversos caminhos, a gente conseguir fazer o exercício de cenário, de possibilidades, das dificuldades de cada caminho e optar por um determinado caminho.” Quanto à Gestão Estratégica, diz que seria “alinhar os processos, alinhar os processos da empresa, as tarefas, pessoas em torno desta visão, deste caminho macro, para seguir esse rumo.” Ele adverte que conseguir esse alinhamento é muito complicado. A Empresa B, no seu entendimento, realiza Gestão Estratégica, fortemente baseada em tecnologia, na utilização de seus sistemas.

Sobre a influência do design na estratégia da Empresa B, ele afirma que estão procurando sempre colocar o design como fator de diferenciação no segmento que a empresa atua. A empresa não está mais competindo por preço. Ele comenta que algumas empresas concorrentes, que competem por preço, estão minguando. Ele considera importante estar “vendendo valor” e não somente um produto e lembra que a empresa tem crescido “com a estratégia de diferenciação, de valor agregado, de solução.”

Ferramentas de Gestão

Dentre as várias ferramentas utilizadas pela sua empresa, o Gestor da Empresa B destaca o *Balanced Scorecard* e o ERP que, segundo ele, “tem um pouquinho de contaminação de CRM e BI [...] não é necessariamente um BI, não é necessariamente um CRM.” Ele comentou que antes já houve situações em que pagaram para vender. Atualmente, através de definições dos processos, dos indicadores, a orçamentação, por exemplo, tornou-se um processo mais preciso e também muito rápido. O ERP tem sido melhorado de modo a fornecer informações mais úteis e precisas às demandas da empresa.

Dentre as dificuldades para monitorar o negócio da empresa destaca a falta de treinamento. Nem todos os colaboradores conhecem bem a ferramenta, o que leva a se ter dados incompletos no sistema. Além disso, utiliza-se os relatórios padrão do sistema, que pode não ser o melhor relatório para o que se precisa em determinado momento. Ele comenta que o ERP da Empresa B possui uma ferramenta geradora de relatórios. É possível personalizar os relatórios. No entanto, muitos colaboradores não a utilizam por desconhecimento.

Balanced Scorecard

O Presidente da Empresa B entende o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão, mas faz uma ressalva: ela não é absoluta. Ele disse que a empresa tem vários programas – programa de qualidade, programa de redução de custos – e a “idéia é que o *Balanced Scorecard* [...] seja um elemento que ligue esses programas, o próprio planejamento de novos produtos, seja uma ferramenta que faça uma ligação entre esses vários programas para que você caminhe para ter um resultado completo.” Fazendo referência às

perspectivas do *Balanced Scorecard*, ele afirma que “não adianta ter um bom produto e não ter uma boa gestão financeira e vice-versa, você pode ter um bom produto e a assistência técnica é ruim.”

O Presidente da Empresa B diz que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta muito interessante, embora tenha percebido que “na verdade não deixa de serem os indicadores de sempre e Kaplan deu uma nova roupagem para eles, ficou mais digerível. [...] Eu acredito que o *Balanced Scorecard* é uma boa ferramenta, mas não é a única e não é absolutamente ‘o ovo em pé’. Na verdade é o velho indicador, mas com uma idéia interessante que é o balanceamento, você tem as 4 dimensões – a perspectiva do cliente, financeira, dos processos e dos recursos – com isso você equilibrar esses vários indicadores de maneira à alcançar o objetivo principal de uma empresa privada que é o lucro.” A idéia de que o *Balanced Scorecard* vai resolver tudo é, para ele, um mito. Os estudos que fez sobre a metodologia e sua teoria o ajudou a moldar muitas coisas na empresa, mas não conseguiu implantar na sua totalidade. Ele acredita que implantou entre 30 a 35%. Pretende melhorar o uso e afirma que alguns indicadores já estão sendo medidos. Sobre os indicadores lembrou que iniciou em 2005 com 35 indicadores. Com a maturidade no uso reduziu para 23. Ele espera ficar entre 12 e 15 indicadores para efetuar o acompanhamento.

Dentre as dificuldades que encontrou para implantar o *Balanced Scorecard* está a necessidade de ter um sistema de informação que esteja adaptado à realidade da empresa. Ele comentou que antes de terminar de modelar o *Balanced Scorecard* para sua empresa – ele considera que cada empresa é única e a metodologia deve ser modelada e adequada a ela – eles adquiriram parte de outra empresa. Comenta que “o modelo de negócio foi evoluindo rápido, evoluiu muito rápido, a gente comprou a parte de uma empresa [...], e com isso a gente ganhou novos produtos, novos parceiros [...], enfim, novos problemas também.” Isso gerou uma

perturbação por ter sido um crescimento por aquisição, não orgânico. Os sistemas não acompanharam o processo e agora está se trabalhando para estabilizar a empresa, saber claramente qual é o novo modelo de negócio e o que se quer medir. Outra dificuldade levantada diz respeito a um aspecto cultural de não se batalhar para obter dados mais precisos. Ele comenta que “os americanos são doidos por dados, estatísticas. Nós estamos engatinhando nisso.” O envolvimento excessivo nos aspectos principalmente operacionais da empresa é outro fator que tem dificultado a implantação do *Balanced Scorecard*. Por fim, acredita que o ideal seria ter uma equipe cuidando disso, mas que para a realidade da empresa no momento é difícil.

Perguntado sobre o que espera obter com o uso do *Balanced Scorecard*, o Presidente da Empresa B manifestou seu desejo de “ter aquele painel do executivo onde eu olho os principais indicadores e vejo se a empresa está indo para atingir os seus objetivos ou não.” Um benefício que visualiza neste caso seria realizar reuniões mais focadas, discutindo indicadores ou determinado indicador, verificar se a meta ou o indicador não está correto e corrigir o problema com agilidade. Para ele é importante que “se concentre bem no problema, que não se fique divagando em cima de suposições.”

A figura 21 representa a ênfase na perspectiva dos clientes no BSC da Empresa B, no estágio em que ele se encontra atualmente.

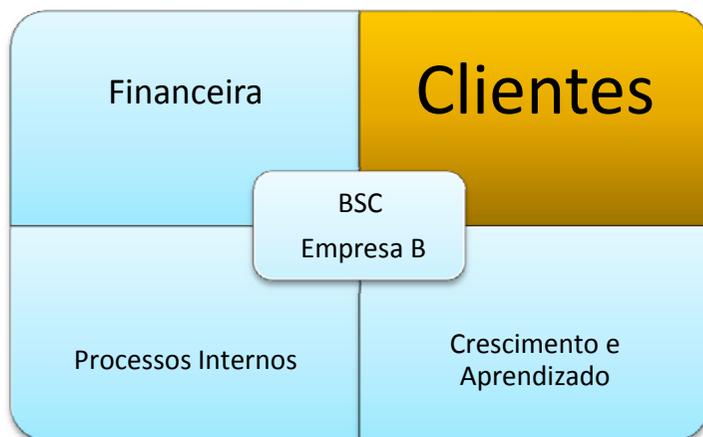


Figura 21 – A Empresa B em relação às perspectivas do BSC
(Fonte: do autor)

Ao longo das entrevistas pode-se perceber tanto no gestor quanto no presidente uma ênfase significativa em estar sintonizado com os clientes, inclusive inovar a partir de suas solicitações e demandas. Neste sentido, a figura 21 representa que dentre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, a perspectiva dos clientes tem funcionado como fator impulsionador para a perspectiva financeira, ao mesmo tempo que tem permitido à Empresa B identificar e aprimorar os processos em que deve ser excelente para atender aos anseios de seus clientes.

Quanto à presença do design no *Balanced Scorecard*, ele disse que está camuflado entre alguns indicadores, como número de novos produtos, número novas funcionalidades, *time-to-market*. Ele acredita que com a mudança nas relações com o escritório de design alguns indicadores relativos ao design poderão fazer parte do *Balanced Scorecard*, como design premiado, por exemplo. A Empresa B participa de concursos e já tem, pelo menos, dois prêmios de design.

Conclusões sobre a Empresa B

O entendimento do conceito de design pelos entrevistados é bastante elevado, considerando-se que não possuem formação específica na área. Reconhecem o potencial do design e procuram principalmente na figura do Presidente da Empresa B, trazer o conceito de design e uma cultura de design para toda a empresa. Embora faça menção ao caráter estético do design, o Gestor da Empresa B vê claramente a função do design como elemento diferenciador para os produtos de sua empresa, permitindo sintonizá-lo às estratégias da empresa.

O design não é realizado dentro da empresa. Isto trouxe para a Empresa B prós e contras. Como vantagem obteve acesso a um conhecimento elevado na profissão, expresso na figura de um escritório de design especializado e renomado. Como desvantagem não há uma gestão efetiva do design, nem uma exploração de suas reais potencialidades para a Empresa B. O modelo de relações entre a Empresa B e o escritório de design, por ser sob demanda e orientado a projetos acaba por ser pontual, não manifestando aquela “continuidade” expressa pelo Presidente de Empresa B.

A atuação é fortemente em Design de Produtos (ou Industrial), mas também em Design Gráfico no tocante a material impresso como folders, dentre outros. Segundo a visão do Presidente da Empresa B, que de certa forma realiza a gestão do design, não há uma ação integrada de design e falta, conforme diz Best (2006), manter a coerência do design.

Sobre a questão da criatividade, o Gestor da Empresa B está bem alinhado aos autores que vêem o design como uma atividade criativa como Moura (2003) e a idéia expressa no site do ICSID. Quanto ao conceito de criatividade, ele concorda com Duailibi & Simonsen (2000) e De Masi (2003) quanto a ser orientada a resolução de problemas e depender de repertório por parte de quem

a usa, quando se refere a mobilizar conhecimento e aplicar inteligência para se alcançar um resultado.

Apesar dos aspectos citados acima, o processo criativo parece ser tão valorizado na Empresa B, conforme observado nas respostas oferecidas durante a entrevista. A empresa não possui uma sistemática para isto e utiliza basicamente o *Brainstorming* como ferramenta para estimular o processo criativo em algumas situações. É possível que, com a aproximação do escritório de design e futuramente com a internalização do design na empresa, associada à visão do design como elemento diferenciador, se crie uma cultura de design e também um ambiente propenso a explorar a criatividade.

O Gestor da Empresa B tem como referência para o conceito de inovação as informações prestadas pelo FINEP, inclusive porque a empresa já participou de vários editais pleiteando recursos para seus projetos. A Empresa B investe fortemente em inovações tecnológicas. Neste sentido, observa-se que as inovações são de produto ou de processo que, segundo o Manual Oslo (OCDE, 2005; ANDREASSI, 2007) são as que podem ser caracterizadas como inovação tecnológica.

Dado o expressivo foco no cliente demonstrado pela Empresa B e os vários processos instaurados e monitorados quanto à orçamentação, por exemplo, há indícios de inovação em marketing (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2008).

Quanto ao grau de inovação, o Gestor da Empresa B parece estar fortemente inclinado a reconhecer apenas inovações radicais. Durante a entrevista, deu indícios de entender que certos níveis de melhoria nas funcionalidades dos produtos podem ser um tipo de inovação, mas não deixou claro como diferencia inovação de *upgrade*.

A empresa investe em P&D e a inovação, conforme relatado pelo Gestor da Empresa B, e tem como fator motivador as demandas

apresentadas pelos clientes. Apesar disso, não demonstrou ter os processos ligados à inovação de maneira sistematizada.

O Gestor da Empresa B entende planejamento como o apresentado pelos autores Oliveira (2004), Andrade e Amboni (2007) e Drucker (2002). Distingue os níveis de planejamento (CHIAVENATO, 2004) em estratégico, tático e operacional. No tocante à estratégia é expressiva a sua concordância com Oliveira (2004) quando este estabelece que o conceito de estratégia está relacionado com a ligação da empresa e seu ambiente. O Gestor da Empresa B ressaltou por muitas vezes a sintonia que sua empresa tem com o seu mercado e seus clientes, ou seja, seu ambiente externo.

Pelas ponderações apresentadas pelo Presidente da Empresa B quanto a inchar o seu quadro funcional demonstra a sua preocupação em otimizar seus recursos tanto humanos, quanto físicos, o que é outra característica apontada por Oliveira (2004) relativo à estratégia.

Daft (2006:177) relaciona estratégia à criação de valor, dizendo que entregar valor para o cliente deveria estar no coração da estratégia. A fala do Gestor da Empresa B deixa claro, em vários momentos, a preocupação da empresa em não ser apenas vendedora de produtos, mas vendedora de valores, de soluções.

Sobre gestão estratégica, o Gestor da Empresa B tem conceitos muito sólidos, alinhados às principais teorias discutidas neste trabalho, quando se refere, por exemplo, a “alinhar os processos, alinhar os processos da empresa, as tarefas, pessoas em torno desta visão” e a revisão periódica do planejamento estratégico. (COSTA, 2007; TAVARES, 2005; DRUCKER, 2002)

Ele também deixou claro que a Empresa B faz gestão da sua estratégia e isso pode ser observado pelos indicadores apresentados no *Balanced Scorecard* da empresa e pelas outras ferramentas que ela utiliza. Reconhece que é necessário melhorar o processo e isto

vem de encontro com o cenário apresentado pelo Presidente da Empresa B quanto ao crescimento da empresa e o seu processo de adequação ao novo modelo de negócio.

No tocante ao *Balanced Scorecard*, o Presidente da Empresa B demonstrou ter conhecimento da metodologia e confirmou uma característica do *Balanced Scorecard* de ser uma ferramenta que traduz de maneira mais objetiva a situação da empresa, inclusive pelo mapa estratégico que torna a leitura mais fácil. Outro ponto que ele valoriza é o balanceamento dos indicadores tangíveis (financeiros) com os indicadores intangíveis (clientes, processos e crescimento e aprendizado). Ele demonstra que esse balanceamento é necessário para uma correta integração das atividades da empresa, ou seja, deixa claro que existe uma relação de causa e efeito entre diversos elementos como, por exemplo, entre o produto e a assistência técnica. O balanceamento destes indicadores e, é claro, a boa escolha de indicadores, permitirá à empresa maior clareza para alcançar seus objetivos. Concorda com Kallás e Coutinho (2005) quanto ao fato do *Balanced Scorecard* não ser uma ferramenta absoluta, mas complementar a outras ferramentas utilizadas na gestão da empresa, em particular, à gestão estratégica.

No que diz respeito à influência do design na estratégia da empresa, percebe-se que a Empresa B encontra-se quase no quarto degrau da Escada do Design (*Design Ladder*), onde o design é visto como inovação. O design, em alguns aspectos, já vem sendo considerado como um elemento chave na Empresa B sendo, portanto, incorporado ao conceito de negócio da empresa. Um ponto forte é a visão do próprio Presidente da Empresa B, cujo apoio facilita e muito o crescimento da cultura de design na empresa. A Empresa B já vem colhendo os frutos desta opção percebendo que quanto mais se envolve com o design mais alto é o retorno de seu investimento (MURPHY, 2005). Isto se mostra claramente nas falas do Gestor da Empresa B e do Presidente da Empresa B. Como dito

anteriormente, a maior aproximação com o escritório de design certamente tornará o design mais forte na empresa, permitindo a ele fazer a ligação entre criatividade e inovação, (Best, 2006) e estabelecer efetivamente a gestão de design nos diversos níveis.

O mapa de relações preenchido pelo Gestor da Empresa B (figura 22) revelou, dentre outras coisa, que embora durante a entrevista tenha afirmado que o design é “100% criativo”, não estabeleceu nenhuma ligação entre design e criatividade.

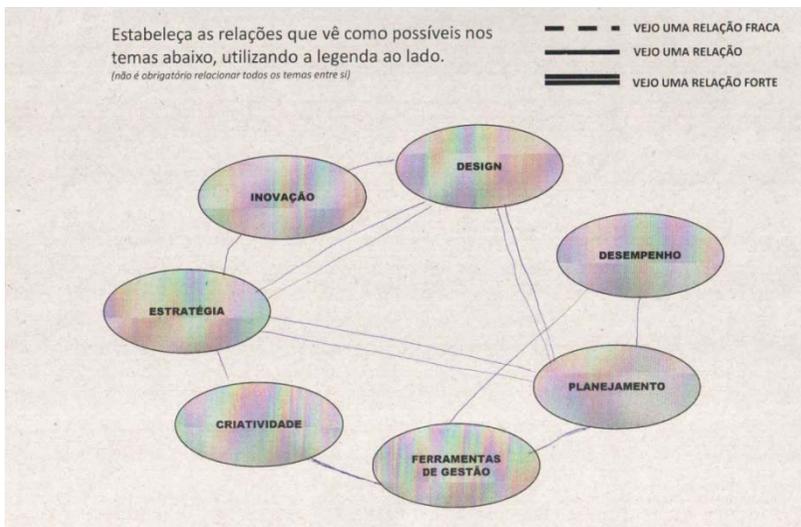


Figura 22 – Mapa de Relações – Gestor da Empresa B

Fonte: do autor

O gráfico 3 compara a relação do design com os temas apresentados durante a entrevista com o Gestor da Empresa B. Pode-se observar que as relações mais fortes com o design estão com a Estratégia e com o Planejamento.

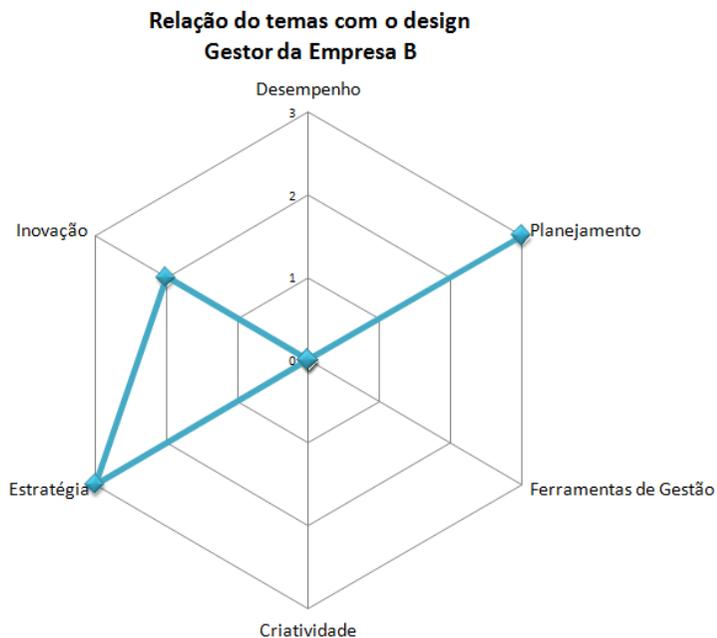


Gráfico 3 – Relação dos temas com o design – Empresa B.
Fonte: do autor

O gráfico 4 permite uma visualização dos principais elementos observados na Empresa B.

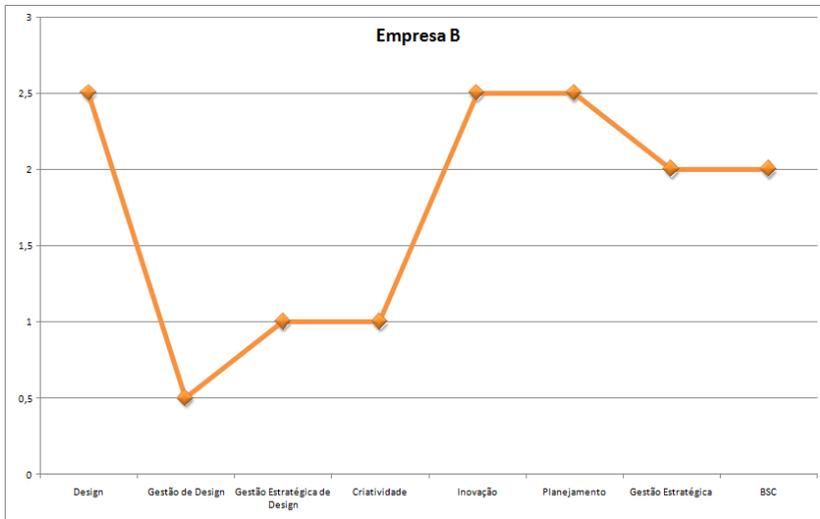


Gráfico 4 – Análise comparativa da utilização dos conceitos e ferramentas estudados - Empresa B. Os extremos da escala correspondem a NÃO UTILIZA/REALIZA (0) e UTILIZA/REALIZA TOTALMENTE (3).

Fonte: do autor

Pode-se supor pelo gráfico 4 que o elevado índice de inovação da Empresa B tenha recebido influência do reconhecimento do design como elemento estratégico e também pelo exercício metodológico do *Balanced Scorecard* descrito pelo Presidente da Empresa B, na busca de indicadores sólidos que permitam uma melhor gestão da empresa. Nesta empresa também se pode afirmar que o cenário é favorável ao design e que suas potencialidades podem ser largamente exploradas. A comunicação das estratégias da empresa e também de sua imagem, tanto interna como externamente, são processos que o design certamente irá assumir, oferecendo à Empresa B maior competitividade, ao aproximá-la ainda mais de seu mercado e integrar o ambiente interno da empresa.

3.2.3.2 Comparativo entre a Empresa A e a Empresa B

Conforme exposto no Método do Estudo de Caso (figura 16, item 3.1.2), realizou-se uma síntese dos casos estudados de modo a se obter conclusões sobre o contexto de ambas as empresas acerca da relação do design com a estratégia. O cruzamento das informações dos dois casos revelou aspectos interessantes para esta pesquisa. Através da análise realizada nos dois Estudos de Caso apresentados percebe-se que algumas características são comuns às duas empresas enquanto que outras diferem totalmente.

Quanto ao planejamento, em particular o estratégico, ambas as empresas revelaram estar em um estágio semelhante, partilhando das práticas comuns do universo da gestão corporativa. Além disso, ambas procuram aprimorar tanto os processos de formulação da estratégia quanto o seu acompanhamento.

No tocante à inovação percebe-se que as duas empresas possuem características de empresas inovadoras. Pode-se supor que o fato da Empresa B ver o design como inovação (*Design Ladder*) permita percebê-la como mais inovadora que a Empresa A. O quanto as empresas se percebem inovadoras é demonstrado pelos relatos obtidos nas entrevistas. Enquanto na Empresa B se dialoga fortemente na sua posição diferenciadora no mercado, na Empresa A percebe-se a freqüente incidência do aspecto produção, ligado também à idéia de repetição. Pode-se notar a relação dos itens Design e Inovação no gráfico 3 adiante.

Embora existam diferenças na posição do design nas duas empresas, pode-se observar claramente que a atividade de design apresenta-se como altamente viável, trazendo resultados positivos em médio e longo prazo. Mesmo incrustada na produção, a área de design da Empresa A vem obtendo reconhecimento junto à alta direção da empresa. Na Empresa B, mesmo sendo realizado

externamente a ela, o design vem confirmando sua característica de elemento diferenciador, permitindo que a empresa se posicione estrategicamente acima de seus concorrentes. De qualquer forma, pode-se deduzir que para se criar uma cultura de design é fundamental que a alta gerência esteja firme e formalmente envolvida. Além disso, em ambos os casos, o design tem plenas condições de se tornar uma atividade efetivamente inovativa e influenciadora da estratégia das empresas.

Quanto ao design ser uma atividade interna da empresa ou ser executado externamente, pode concluir que no caso da Empresa B ele não alcançaria o nível em que está se não fosse por força de iniciativa pessoal do seu presidente. Embora visto como diferenciador, ainda não é claramente entendido em toda a sua potencialidade, sendo marcado ainda por uma idéia de ser uma atividade cara. Nota-se que as duas empresas são cautelosas no que diz respeito a se ampliar a atuação do design na empresa, movidas principalmente por aspectos financeiros.

Sobre o *Balanced Scorecard* os dois entrevistados concordam que é uma boa ferramenta, mas que não se deve esperar que ela resolva todos os problemas da empresa. Além disso, é uma ferramenta complementar e deve estar interligada aos outros sistemas de informação da empresa. Ambos também concordam que o *Balanced Scorecard* permite uma visibilidade do negócio e que estabelecer indicadores adequados é uma tarefa árdua, mas que traz bons resultados.

A relação entre o *Balanced Scorecard* e o design se expressa de forma diferente nas duas empresas, provavelmente, pela diferença de visão que se tem do design. No caso da Empresa A, o design está sendo cotado para um papel visto como de extrema importância para romper a barreira da comunicação e facilitar o alinhamento entre estratégias e suas respectivas ações: comunicar a estratégia. No caso da Empresa B cogita-se ampliar a atuação do design na

empresa e talvez buscar indicadores específicos para o design, como premiações, por exemplo.

Por fim, observa-se que uma das maiores expectativas para o design nas duas empresas refere-se ao fortalecimento da marca, tanto interna quanto externamente.

Comparando-se os mapas de relações obtidos nas duas empresas percebe-se que os gestores concordam apenas quanto à inovação. (Gráfico 5).

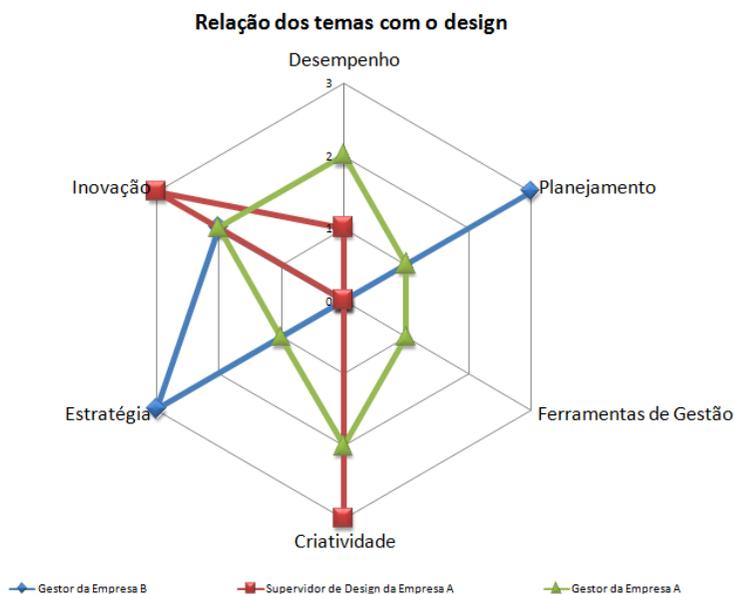


Gráfico 5 – Relação dos temas com o design – Empresas A e B.

Fonte: do autor

Analisando somente a relação entre design e estratégia percebe-se que a visão dos gestores é significativamente diferente, confirmando a percepção de que o design é visto como estratégia pela Empresa B e operacional na Empresa A (Gráfico 6).

Relação do design com a estratégia

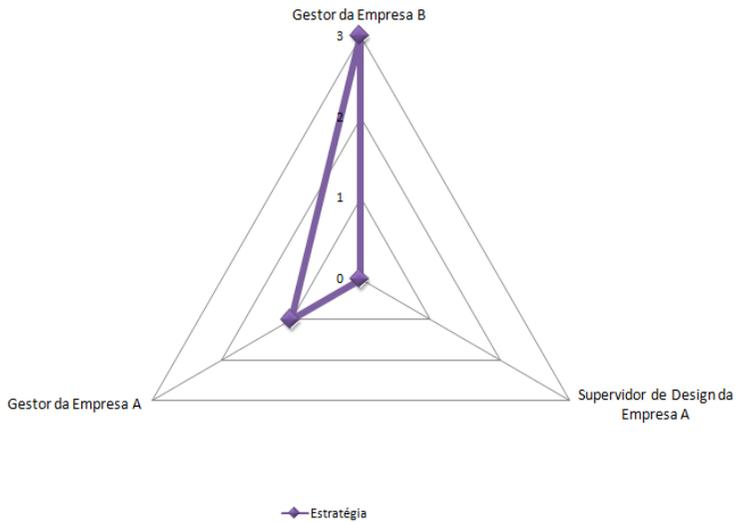


Gráfico 6 – Relação do design com a estratégia.
Fonte: do autor

O gráfico 7 permite uma visualização dos elementos analisados em ambas as empresas.

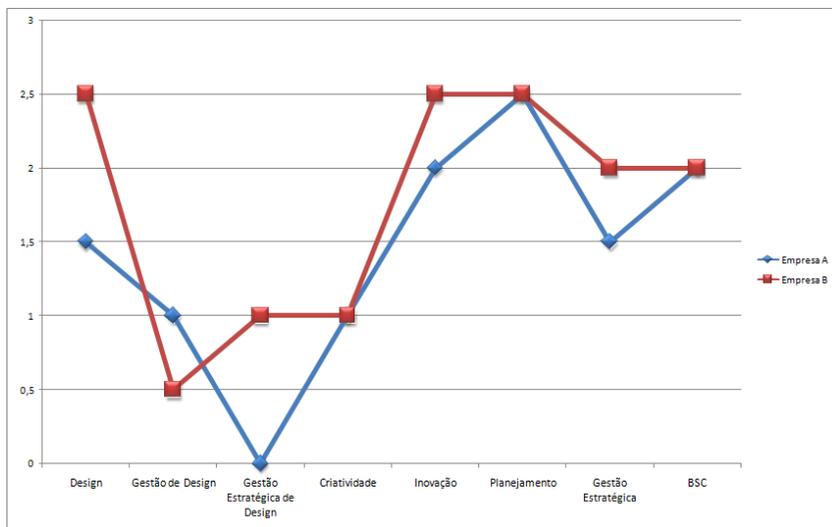


Gráfico 7 – Análise comparativa da utilização dos conceitos e ferramentas estudados – Empresa A x Empresa B. Os extremos da escala correspondem a NÃO UTILIZA/REALIZA (0) e UTILIZA/REALIZA

Fonte: do autor

Durante as entrevistas notou-se que enquanto a Empresa B voltava-se para o cliente, para o design como diferenciador, a Empresa A apresentou uma forte ênfase em produção. É importante ressaltar que os valores indicados no gráfico foram atribuídos pelo pesquisador de acordo com a sua percepção das respostas das entrevistas. Caberia uma mensuração mais detalhada para que se possa gerar informações mais precisas acerca das relações entre os temas no contexto organizacional das empresas analisadas. No entanto, o gráfico apresenta uma grande potencialidade no sentido de se investigar qual a real participação da Gestão Estratégica de Design e do próprio design no índice de inovação das empresas.

Em ambas as empresas estudadas o design mostrou-se como um fator importante para alcançar os objetivos estratégicos. Embora não seja objeto desta pesquisa, observou-se que tanto ter uma

equipe própria de design quanto terceirizar a atividade de design são opções possíveis para as empresas e que ambas podem trazer resultados positivos. Cada empresa deve avaliar os prós e contras de cada uma de acordo com seus planos e suas possibilidades.

4 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos através desta pesquisa permitem reforçar a idéia de que o *Balanced Scorecard* oferece várias contribuições para o design dentro do universo corporativo e para a Gestão Estratégica de Design, que é um dos elementos centrais desta pesquisa.

O percurso feito através da pesquisa bibliográfica permitiu formar um referencial teórico significativo que, juntamente com os estudos de caso realizados nas duas empresas, possibilitou alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa. Dentro da evolução do conceito de design e também de sua aplicação como ferramenta fortemente ligada aos negócios, são poucas as referências disponíveis, principalmente em língua portuguesa. No que diz respeito à Design Estratégico, Gestão Estratégica de Design e sua associação com ferramentas de gestão como o *Balanced Scorecard*, as referências se tornam mais escassas ainda. Neste sentido, esta pesquisa pode se colocar como uma importante contribuição para o Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da UFSC, e também para a área de Design.

Também pode se apresentar como uma contribuição significativa para o mercado e para a sociedade, oferecendo-se como subsídio para a aproximação da gestão e do design, para a exploração das potencialidades do design nas empresas e assim contribuir para que possam criar um ambiente que gere inovações de modo sustentável, impulsionando o desenvolvimento da sociedade e do país.

Como resposta à primeira pergunta da pesquisa – como se dá a relação entre design e estratégia em empresas de base tecnológica? – pode-se observar que quanto mais a empresa se

envolve com o design, galgando os degraus da Escada de Design (*Design Ladder*) melhores resultados ela alcança, inclusive financeiros desta opção. Este dado parece confirmar um dos principais resultados da pesquisa conduzida pelo Centro de Design Dinamarquês. Em ambas as empresas estudadas o design tem evoluído e ganhando espaço na instituição. Mostrar as potencialidades do design é algo primordial para que a empresa possa aplicá-las no seu negócio. O envolvimento da alta direção da empresa é outro requisito importante. Gerenciar a marca e se integrar ao marketing de maneira a captar melhor as demandas e necessidades dos clientes parecem ser o caminho natural do design na empresas estudadas. No entanto, para ser plenamente presente na cultura da empresa é necessário que o Gestor de Design participe da formação da estratégia, oferecendo suporte para que as contribuições do design para as estratégias possam ser evidenciadas e levem a empresa a alcançar um alto grau de inovação.

Quanto à segunda pergunta – Como o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como ferramenta para a Gestão Estratégica de Design? – pode-se tirar várias conclusões.

Inicialmente, pode se constituir em uma ponte para que o design se coloque efetivamente como gestão, além de processos e representação, ao permitir um caminho de duas vias. Aos designers porque os aproxima do vocabulário e do universo da gestão, permitindo que ao ingressarem neste universo possam mostrar todo o potencial do design para a empresa. Aos gestores porque poderão conhecer melhor o que o design pode significar para a empresa. Mozota (2006) diz que por se tratar de uma ferramenta muito visual, o *Balanced Scorecard* pode eliminar o *gap* entre design e gestão. Esta característica de ser uma ferramenta visual, facilitando a visibilidade do negócio da empresa, pode ser observada nos relatos do Gestor da Empresa A e do Presidente da Empresa B.

Comunicar a estratégia é um dos elementos fundamentais do *Balanced Scorecard*. O design, pela sua característica de comunicação, tem um papel fundamental neste processo. Isto pode estreitar a relação do design com outras áreas da empresa. Ao se relacionar horizontalmente na estrutura da empresa, uma cultura de design pode ser construída na empresa, potencializando os esforços e ações no sentido de se atingir os objetivos da empresa.

O design pode, juntamente com o marketing, ampliar o conhecimento sobre as demandas e necessidades de seus clientes. Fortemente presente na perspectiva dos clientes, o design pode consolidar sua presença nas estratégias da empresa. Ao estabelecer relações de causa e efeito, o direcionamento do design na perspectiva dos clientes estará alinhado aos objetivos financeiros do negócio e conseqüentemente as estratégias de design estarão alinhadas às estratégias da empresa. Na perspectiva dos Processos Internos serão identificados quais processos de design devem ser realizados com excelência para que a empresa alcance seus objetivos. Vários autores discorrem sobre a importância da aprendizagem organizacional, inclusive para o design. O conhecimento obtido na área e os recursos humanos são ativos intangíveis que darão suporte aos processos de design, auxiliando-os a alcançar a excelência. Por outro lado, através de indicadores claramente definidos, pode-se investir adequadamente na área de design, tanto em recursos humanos, quanto em recursos materiais, capacitações e outros fatores que poderão ampliar o potencial do design na empresa.

Como o *Balanced Scorecard* é indicado como uma ferramenta de gestão estratégica e o design é o responsável pelo aspecto de comunicação da estratégia, é possível coletar *feedbacks* da base da empresa de forma a checar se os objetivos estão sendo alcançados, se a estratégia de design ainda é válida, mantendo-se o alinhamento

entre as estratégias de design e suas respectivas ações em nível operacional.

Por fim, ao se buscar definir indicadores próprios para o design torna-se possível mensurar o aspecto intangível do design – os processos – e saber qual é a participação efetiva do design no desempenho da empresa.

Desta forma, é possível pensar em uma efetiva Gestão Estratégica de Design na medida em que o design participa da formação da estratégia, possui indicadores e ferramentas para ser mensurado, alinha e mantém o alinhamento de suas estratégias às estratégias da empresa, e também às suas respectivas ações de design.

Este trabalho não tem como objetivo esgotar as discussões sobre os temas abordados, mas abrir um leque para novos estudos. Dentre as possibilidades de estudos futuros podem ser destacadas duas.

A primeira diz respeito a possibilidade de se estabelecer uma cultura inovativa na empresa através do *Balanced Scorecard* e da Gestão Estratégica de Design. O design, por sua forte associação com a inovação e pelas suas características de integração e comunicação, ao fazer uso de uma ferramenta de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard*, permite ao gestor de design criar condições adequadas ao design como inovação. Esta cultura inovativa (figura 19) pode ser criada e mantida em um ciclo, ou mais precisamente, em uma espiral, contendo cinco grandes momentos:

1. Design participa do processo de formação da estratégia
2. Desdobramento das estratégias de design a partir da estratégia da empresa
3. O design comunica as estratégias
4. Feedback estratégico

5. Melhoria de processos e identificação de novos processos.

A figura 23 ilustra o processo.



Figura 23 – Espiral de “cultura inovativa”
Fonte: do autor

As etapas deste ciclo, apresentadas em uma visão geral, devem se constituir na prática em uma espiral, na medida em que não se retorna ao ponto de partida e sim, a um novo ponto de partida a partir das melhorias nos processos que a organização utiliza, ou da criação de processos inteiramente novos. Outros elementos importantes a serem considerados como resultados deste movimento é a manutenção do alinhamento estratégico, inclusive o design, comunicação eficaz das estratégias a todas as unidades de negócio e indicadores que permitirão reformular, se necessário, até as próprias estratégias.

Uma segunda possibilidade de pesquisa diz respeito às relações entre o design e o marketing dentro da Gestão Estratégica

de Design. Segundo Mozota (2003) o design e o marketing possuem mais afinidades que divergências. Essa associação pode render à empresa uma relação muito mais aprofundada com seus clientes.

Outro estudo importante seria, além de entrevistas, investigar *in loco* a realidade da empresa, analisando dados internos, externos, percepção dos clientes, consumidores e usuários finais, concorrentes, percepção dos colaboradores sobre o design, dentre outros. Aliar a pesquisa qualitativa com uma pesquisa quantitativa poderia oferecer dados valiosos acerca dos temas e relações já abordados nesta pesquisa.

Como se pode perceber, este não é o fim de um trabalho mas início de muitos outros, uma vez que os temas abordados nesta pesquisa são bastante amplos e merecem uma investigação com mais profundidade.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, T. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ANDRADE, R. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M.Books, 2007.

ANDREWS, K. R., O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia – conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 78-84

BEST, K. **Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Switzerland: AVA, 2006.

BOMAN, P. **ICograda Design Week in Seattle**. Disponível em: <http://www.aiga.org/content.cfm/icograda-design-week-in-seattle_1>. Acesso em: 10 dez 2007.

BONSIEPE, G. **Design: do material ao digital**. Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.

BORBA, G.; REYES, P. Inovação Orientada pelo Design: a construção de uma organização voltada para a Inovação. In: **4o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2007**. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: AEND-BR, 2007

CARDOSO, R. **Uma introdução à história do design**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

CARVALHO, L.D.; BONASSI, S. Monitoramento e Aprendizado Estratégico. In: **Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 147-180.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Design para a competitividade: recomendações para política industrial no Brasil** - Relatório Síntese - Rio de Janeiro : DAMPI, Núcleo de Design, 1996

CORAL, E; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. (orgs) **Gestão Integrada da Inovação – Estratégia, Organização e Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Atlas, 2008.

COUTO, R.M.S.; OLIVEIRA, A.J. (orgs.). **Formas do design: por uma metodologia interdisciplinar**. Rio de Janeiro: 2AB, 1999.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAVILA, T; EPSTEIN, M.J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**. Trad. Léa Manzi e Yadyr Figueiredo. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DUAILIBI, R.; SIMONSEN, H. JR. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ESCOREL, A.L. **O efeito multiplicador do design**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2000.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. Disponível em
<http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp>.
Acesso em: out. 2008.

FRASCARA, J. **Diseño gráfico y comunicación**. 6. ed. Buenos Aires:
Infinito: 2005.

FUENTES, R. **A prática do design gráfico: uma metodologia
criativa**. São Paulo: Edições Rosari: 2006.

GILLESPIE, B. **Strategic Design Management and the Role of
Consulting**. Disponível em:
<http://www.designingbusiness.com/BrianG_SDM_ResearchReportpdf>. Acesso
em: 15 jul 2007.

GIMENO, J.M.I.. **La gestión Del diseño em la empresa**. Madrid:
McGraw-Hill, 2000.

HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma
abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ICOGRADA - International Council Of Graphic Design Associations.
Definitions. Disponível Em:
<[Http://Www.Icograda.Org/Web/About-Definitions.Shtml](http://Www.Icograda.Org/Web/About-Definitions.Shtml)>. Acesso
Em: 3 Dez 2007.

ICSID – International Council of Societes of Industrial Design.
Definition of Design. Disponível em:
<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm?query_page=1>. Acesso em: 3
dez 2007.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo:
Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo:
Atlas, 1999.

GONTIJO, L. A.; TEIXEIRA, J. A. **Estratégia e Design**. In: **6 P & D Design, 2004**, São Paulo – SP. Anais 6ª P & D Design - Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. 2004.

HEERDT, M. L.; LEONEL, V. **Metodologia científica e da pesquisa: livro didático**. 5ª. ed. rev. e atualiz. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

JÚLIO, C.A.; NETO, J.S. (orgs). **É preciso mudar antes: entrevista com Ichak Adizes**. In: **Inovação e Mudança**. São Paulo: Publifolha, 2001. p. 33-40

KALLAS, D.;COUTINHO, A.R. **Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 1997.

_____. **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**. California Management Review. Vol 39, nº. 1, Fall, 1996.

_____. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Mapas estratégicos : convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 5 ed Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2004.

_____. **Organização orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócio**. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2000.

KELLEY, T.; LITTMAN, J. **A arte da inovação**. São Paulo: Futura, 2001.

KING, B.; SCHLICKSUPP, H. **Criatividade: uma vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

KWON, E.; COOPER, MICHAEL; SYNAN, JOE. **Design Managers as Company Strategists: The Power of the Eighth S**. Design

Management Review; Spring 2007; 18, 2; ABI/INFORM Global. pg. 35

LEMOS, R. F. Soluções de Inovação em Design. In: **4o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2007**. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: AEND-BR, 2007

LIEDTKA, J. **Se os executivos pensassem como designers**. HSM Management 62 maio-junho 2007.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LUECKE, R. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MAGALHÃES, C. **Design Estratégico: integração e ação do Design Industrial dentro das empresas**. SENAI/DN | SENAI/CETIQT | CNPq | IBICT | PADCT | TIB, 1997

MANUAL DE GESTÃO DO DESIGN. Centro Português de Design. Portugal, 1997.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, R. F. F.; MERINO, E. A. D. **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. Londrina: EDUEL, 2008.

MINUZZI, R.; PEREIRA, A.; MERINO, E.. Teoria e Prática na Gestão do Design. In: **2º Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2003**. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: AEND-BR, 2003

MOORE, C. **Fusion: Linking strategy, technology, and design to implement your customer experience**. In Design Management Journal Spring 2003 pg. 65

MOURA, M. Design Digital: universo da cultura e da hipermídia. In: _____. **Faces do Design**. São Paulo: Edições Rosari, 2003. p. 115-128.

MOZOTA, B.B. **The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management.** In: Design Management Review; Spring 2006; 17, 2; ABI/INFORM Global, p. 44-93

_____. **Design Management: using design to build brand value and corporate innovation.** Allworth Press, 2003.

_____. **Design management.** Paris: Éditions d'Organisation: 2002.

MURPHY, G.R. **Design degrau por degrau.** Disponível em <<http://www.designbrasil.org.br/portal/opiniao/exibir.jhtml?idArtigo=203>>. Acesso em: 21 out 2007.

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

NÓBREGA, C. **A ciência da gestão – Marketing, inovação e estratégia – a maior inovação do século XX – como uma ciência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio: 2004.

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo manual: guidelines for collecting and interpretation data.** 2005. 3.ed. European Commission: OECD. Disponível em: <www.oecd.org>. Acesso em: nov. 2008.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

REINCKE, M.; CAJARAVILLE, A. **Balanced Scorecard: entrevista com Robert Kaplan.** HSM Management 11, novembro-dezembro 1998, págs. 120-126.

RODA, R.; KRUCKEN, L. **Gestão do design aplicada ao modelo atual das organizações: Agregando valor a serviços.** P&D2004

SANCHEZ, R. **Integrating Design into Strategic Management Process.** In: Design Management Review; Fall 2006; 17, 4; ABI/INFORM Global, p. 10.

SANTOS, A.R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed., rev. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SCHWARZ, F.; AMIDEEN, M.A.M; PINHO, L.C. Alinhamento e Desdobramento Estratégico. In: **Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, págs. 15-55.

SILVA, C. H.; FRANZOI, L.; MERINO; E. A.D. Innovation in Five acts: creating a innovative culture by Design and Balanced Scorecard. In: **International DMI Education Conference - Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations, 2008**, Paris. Proceeding of International DMI Education Conference - Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations, 2008.

SILVA, C. H.; GÓMEZ, L. S. R.; MERINO, E. A.D. Observação Estimulada associada a técnicas e ferramentas de criatividade como subsídios para a construção e adaptação de Métodos de Design em disciplinas de projetos. In: **4o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2007**. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: AEND-BR, 2007

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, S.C. **Um modelo de gestão para o alinhamento da Gestão do Conhecimento ao Balanced Scorecard**. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2006.

SILVA, W.D.F. **Introdução à Gestão da Informação**. Campinas/SP: Editora Alínea: 2003.

SILVEIRA, C.S.; PEDROSA, T.M.C; PEQUINI, S.M. **A Capacitação de Profissionais para a Implantação da Gestão de Design nas Empresas**. In: **2º Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2003**, Rio de Janeiro. Anais do 2º Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Rio de Janeiro : ANPED, 2003. v. 1.

SVID - Swedish Industrial Design Foundation. **10 points – Attitudes, profitability and Design maturity in Swedish companies.** Disponível em: <http://www.svid.se/archive/filer/Rapporter/folder_10points.pdf> . Acesso em: 21 set 2007.

SZMRECSÁNYI, T. Idéias Fundadoras. **In: Revista Brasileira da Inovação. Vol 1 Número 2. Julho/Dezembro 2002.** Disponível em <http://www.finep.gov.br/revista_brasileira_inovacao/segunda_edicao.asp>. Acesso em: set. 2008.

TAVARES, M.C. **Gestão Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TEIXEIRA, J. A. **O Design Estratégico na melhoria da competitividade das empresas.** Florianópolis, 2005. 250 f. Tese (Doutorado), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

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

VILLAS-BOAS, A. **O que é [e o que nunca foi] design gráfico.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: 2AB, 2000.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WALTON, T. **Insights on Leveraging Design's Value.** Design Management Review; Fall 2006; 17, 4; ABI/INFORM Global. p. 6

WECHSLER, S. M. **Criatividade: Descobrendo e Encorajando – Contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas.** 3ª. Ed. Campinas/SP: Editora Livro Pleno, 2002.

WOLFF, Fabiane. O Valor do Design na Geração de Performance das Empresas. In: **Anais 7ª P & D Design - Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design.** 2006.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA I - GESTOR

PERFIL DO GESTOR ENTREVISTADO

- Idade
- Sexo
- Cargo
- Formação
- Experiência administrativa
- Nível de decisão/participação nas decisões da empresa.
- Realizou cursos/capacitações na área de gestão?
Quais?

1. DI.

- A empresa trabalha com design?
- Quem faz? É uma equipe, uma área ou uma pessoa só?
Qual é a sua formação?
- O que o design faz na empresa? De que maneira? Em que nível de decisão?
- O que se entende por design?
- O que se entende por inovação? E por inovação tecnológica?
- Quando pensa em design pensa em algo novo (novidade)?

2. DC.

- O que se entende por criatividade?
- Como a empresa desenvolve/aplica a criatividade?
- Considera a atividade de design criativa? Justifique sua resposta.

3. PC.

- O que se entende por planeamento?
- A empresa faz algum tipo de planeamento? Como faz?
- Com que periodicidade?
- Que áreas/níveis participam do planeamento?
- Utiliza-se alguma técnica de criatividade para se realizar o planeamento?

4. DE.

- O que se entende por estratégia? E por gestão estratégica?
- A empresa faz gestão estratégica?
- Qual a influência do design na estratégia da empresa?
- Acredita que o design pode contribuir com a estratégia da empresa? Justifique sua resposta.

5. FGDES.

- Como a empresa monitora e controla o seu negócio?
- Como a empresa monitora e controla as suas áreas/setores?
- Como utiliza os dados provenientes de suas áreas/setores?
- Encontrou (ou encontra) alguma dificuldade em realizar este monitoramento?
- Quando deseja ampliar a empresa, como procede?

6. REL

[Aplicar diagrama]

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA II - DESIGN

PERFIL DO ENTREVISTADO

- Idade
- Sexo
- Cargo
- Formação
- Experiência em design
- Nível de decisão/participação nas decisões da empresa.
- Realizou cursos/capacitações na área de gestão? Quais?

1. DI.

- Na [empresa] design é uma área/setor/departamento? Vinculado a que área?
- Quantos formam a equipe? Qual a sua formação?
- O que o design faz na empresa? Qual a sua atuação?
- Como você vê o papel o design na empresa? Acredita que poderia ser ampliado?
- O que você entende por design?
- O que você entende por inovação? E por inovação tecnológica?
- Quando pensa em design pensa em algo novo (novidade)?

2. DC.

- O que se entende por criatividade?
- Como a área de design desenvolve/aplica a criatividade?
- Considera a atividade de design criativa? Justifique sua resposta.

3. PC.

- O que se entende por planejamento?

- É realizado algum planejamento para o design? Como é feito?
- Com que periodicidade?
- O design participa do planejamento da empresa?
- Utiliza-se alguma técnica de criatividade para se realizar o planejamento?

4. DE.

- O que se entende por estratégia? E por gestão estratégica?
- A empresa faz gestão estratégica?
- Qual a influência do design na estratégia da empresa?
- O design participa das decisões estratégicas da empresa?
- Acredita que o design pode contribuir com a estratégia da empresa? Justifique sua resposta.

5. FGDES.

- Como a empresa monitora e controla o seu negócio?
- Como a empresa monitora e controla a área de design?
- Como você faz a gestão da área de design?
- Encontrou (ou encontra) alguma dificuldade em realizar este monitoramento?
- O desempenho do design na empresa é medido? Como?
- O que poderia ser feito para melhorar?

6. REL

[Aplicar diagrama]

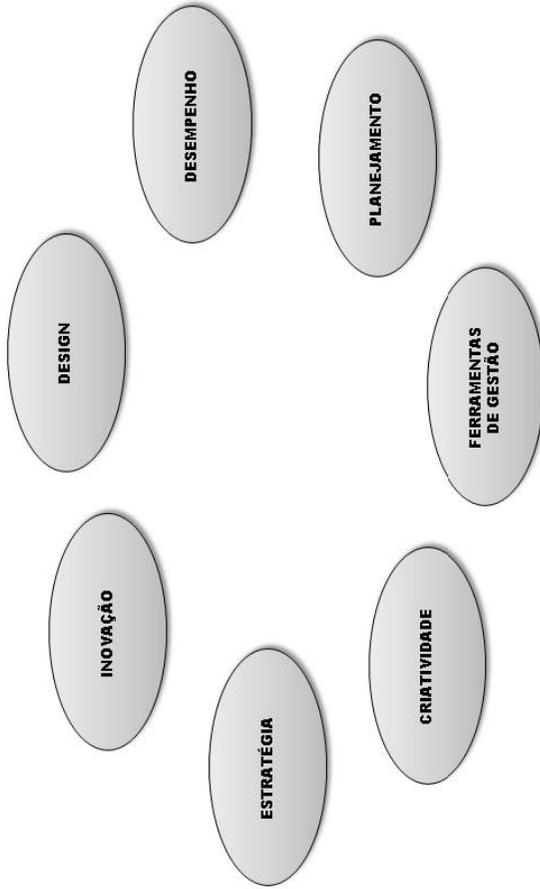
QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA III - BSC

- Como você define o BSC?
- Como o BSC será aplicado na empresa?
- Que resultados se espera da implantação e utilização do BSC?
- O design será incluído no BSC? Como?

APÊNDICE B – MAPA DE RELAÇÕES

- - - - - VEJO UMA RELAÇÃO FRACA
 = = = = = VEJO UMA RELAÇÃO
 = = = = = VEJO UMA RELAÇÃO FORTE

Estabeleça as relações que vê como possíveis nos temas abaixo, utilizando a legenda ao lado.
(não é obrigatório relacionar todos os temas entre si)



Universidade Federal de
Santa Catarina

Programa de Pós-
Graduação em Design e
Expressão Gráfica

www.posdesign.ufsc.br

Campus
Universitário
Trindade
Florianópolis-SC

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Design e
Expressão Gráfica do Centro de Comunicação
e Expressão da Universidade Federal de Santa
Catarina**

Orientador: Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.

Florianópolis, 2009