

* Este texto é uma parte da introdução extraída da tese de Doutorado de Bruna Ruschel Moreira, cujo material completo encontra-se disponível na íntegra em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/143918>

1 INTRODUÇÃO

O Design está sendo executado em níveis cada vez mais complexos (MORAES, 2010). Como resultado, a prática do designer perpassou o desenvolvimento de artefatos e passou a abranger a projeção de novas formas de distribuição (KUMAR, 2013; KEELEY *et al.*, 2013), o desenvolvimento de serviços (MORITZ, 2005), a viabilização de maneiras de mediar a mudança social (PAPANEK, 2005; SAUL, 2010), o processo de inovação em ambientes organizacionais (NEUMEIER, 2008; BROWN, 2009; MARTIN, 2009), a projeção de meios que intencionem despertar significados positivos nos usuários (NORMAN, 2005; VERGANTI, 2009), entre outros.

Todas essas abordagens estão mediadas por propostas de novas metodologias projetuais (CELASCHI, DESERTI, 2007; VERGANTI, 2009) e por diferentes usos das ferramentas do Design, à luz da inovação (CAUTELA, 2007; KUMAR, 2013; KEELEY *et al.*, 2013).

Nesse cenário, o Design com vistas à inovação passou a se configurar não mais, apenas, como um instrumento para viabilizar as técnicas de produção. Hoje, este também é compreendido como um sistema atuante em termos de tempo (capaz de desenvolver uma inovação multidisciplinar), espaço (capaz de gerenciar, simultaneamente, os fluxos de informação entre o consumidor e o produto final) e conhecimento (capaz de desenvolver uma competência central na empresa) (BORJA DE MOZOTA, 2003).

Essa evolução reflete-se no cenário do Design nacional. De acordo com o Diagnóstico do Design Brasileiro (2014), tal setor, no Brasil, demonstra um grande potencial e crescimento, se comparado com dados dos anos 2000. No entanto, o relatório também aponta algumas fragilidades, ao retratar que ainda se faz necessário colocar o Design “como fator potencial de competitividade na agenda estratégica da economia nacional” (BRASIL, 2014, p. 56).

Mesmo com a divulgação de estudos que relacionam o Design com o sucesso de empresas (HERTENSTEIN, PLATT, BROWN, 2001; ALMENDRA, ROMÃO, 2011; DESIGN COUNCIL, 2012; DMI, 2014), ainda, nos dias de hoje, há muitos empresários que se perguntam por que investir em Design (RAE, 2013). A mentalidade do Design isolado à estratégia é uma das evidências que se observa na maioria das organizações brasileiras. Assim, o que se percebe, na prática, é que algumas empresas identificam o Design como forma, desconsiderando sua dimensão estratégica (BORBA, REYES, 2007).

Paralelo a esse cenário, já é consenso saber que as diferentes consequências da globalização, as mudanças do poder aquisitivo da sociedade e das políticas socioeconômicas conduziram as organizações a buscarem melhores resultados nos mercados em que atuam e, assim, realizar reações estratégicas (LIEDTKA, ROSEN, WILTBANK, 2009). Como reflexo, os mercados estão sempre em rápida mutação e, com isso, exigem que as empresas respondam às demandas que surgem com agilidade (LUMA INSTITUTE, 2014). Portanto, independentemente do porte ou da necessidade de reação, seja preventiva, seja reativa, vive-se um momento de reavaliação dos modelos de gestão (MARTINS, MERINO, 2011).

A competitividade das companhias está intimamente relacionada com os seus processos de desenvolvimento e com o lançamento de novos produtos e serviços. Por isso, ao correlacionar a falta de compreensão das práticas do Design com as novas dinâmicas de mercado culminadas por ambientes altamente competitivos, verifica-se que o designer é um aliado corporativo que, em muitos casos, ainda é negligenciado pelas empresas, conforme já mencionado por Kotler e Rath (1984) na década de oitenta do século passado.

Portanto, o contexto instaurado no mercado é paradoxal, pois, de um lado, existe a necessidade de diferenciação e de busca por novos mercados para conseguir, assim, se manter em ambientes altamente competitivos (ZURLO, 2010; LUMA INSTITUTE, 2014); e, por outro, há o desconhecimento das potencialidades do Design na condição de ferramenta estratégica capaz de impactar positivamente a competitividade das empresas (MARTINS, MERINO, 2011; BRASIL, 2014; BORBA, REYES, 2007).

Além disso, o cenário mercadológico presente parece ser incompatível com as práticas de gestão baseadas em antigos períodos de equilíbrio em que

a melhoria contínua era suficiente. Atualmente, faz-se necessário gerir cenários complexos, basear-se em novos relacionamentos e formas de gestão (HAYES, 2014). Mintzberg (2015) observa que a crise financeira global atual não está relacionada com a economia, mas, sim, com uma crise de gerenciamento das empresas.

Com isso, a Gestão do Design (GD) torna-se importante, por situar o Design dentro das empresas em diferentes ópticas organizacionais e, sobretudo, em um cenário estratégico (BERNARDES *et al.*, 2013). Com a proposta de implementar o Design como um programa formal de atividades, por meio de sua comunicação e a partir de sua relevância para as metas corporativas e da coordenação de seus recursos em todos os níveis para atingir os seus objetivos, a GD visa à competitividade pela incorporação e utilização do Design como instrumento de estratégia empresarial (MARTINS, MERINO, 2001; BORJA DE MOZOTA, 2003).

Comentado [B1]: Introdução ao tema de pesquisa

A partir do contexto apresentado, fixou-se a seguinte questão de pesquisa: **Como gerir o Design de forma integrada em empresas desenvolvedoras de produtos?**

Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa é desenvolver um *framework* de Gestão do Design para aplicação em empresas desenvolvedoras de produtos. Os objetivos específicos desta tese podem ser assim listados: a) Compreender, sob uma perspectiva teórica e prática, os níveis de aplicação da Gestão do Design nas empresas e seus desafios; b) Identificar os fatores críticos de sucesso presentes na aplicação integrada do Design em empresas; c) Explorar alternativas para realizar uma aplicação prática da Gestão do Design em empresas; d) Analisar os elementos constitutivos de um *framework* conceitual da Gestão do Design, através de uma perspectiva teórica e prática; e) Avaliar a aplicabilidade do *framework* da Gestão do Design mediante uma perspectiva teórica e prática.

Comentado [B2]: Objetivos geral e específicos.

A partir da revisão bibliográfica realizada acerca da GD e seus níveis de abrangência dentro das empresas, percebe-se que há um aumento significativo de publicações relacionadas com o assunto. Muitos pesquisadores internacionais, nas últimas décadas, passaram a dedicar-se à área (GORB, 1990; BRUCE, COOPER, VAZQUEZ, 1999; BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006; KOOTSTRA, 2009; DUMAS E MINTZBERG, 2010).

No entanto, Libânio e Amaral (2011), a partir de uma revisão sistemática de teses e dissertações brasileiras, verificaram que grande parte dos estudos da área busca compreender a GD sob a perspectiva de investigações de caráter estritamente teórico. Dessa forma, mesmo com o crescente desenvolvimento de programas de pós-graduação em Design e áreas afins no Brasil, constantemente surgem discussões sobre a carência de material no que concerne à aplicação prática da GD nas empresas (LIBÂNIO, AMARAL, 2011).

Wolff (2010) concorda que, apesar do farto material disponível, ainda há muitas lacunas que não foram preenchidas. Ainda, segundo a autora, percebe-se que poucos referenciais bibliográficos apontam fatores relacionados com a sua implementação e, mesmo assim, estes não especificam formas claras de utilização prática nas companhias.

Na realidade da indústria, essas carências acirram-se pelo fato de as empresas não terem a compreensão aprofundada da importância da inserção do Design no nível estratégico e, assim, permeá-lo por todas as etapas do desenvolvimento de um produto (LIBÂNIO, 2014). Além disso, há a falta de critérios maduros de prescrições da implantação da GD (WOLFF, 2010) e existe a dificuldade de encontrar pesquisas que se proponham a elaborar modelos de GD mais abrangentes, aplicáveis a um número maior de organizações e que atinjam setores de maneira mais ampla (LIBÂNIO, AMARAL, 2011).

Portanto, a resistência por parte das empresas em absorver o Design de forma estratégica, somada às lacunas de conhecimentos dos profissionais da área da gestão e do Design, são fatores que tornam necessário o esclarecimento sobre o assunto e a viabilização de instrumentos capazes de auxiliar na implementação prática do Design (MINUZZI, PEREIRA, MERINO, 2003).

Todos os indícios mencionados corroboram a complexidade da criação e sistematização de mecanismos que fomentem o deslocamento do grau de maturidade da empresa (WHICHER, RAULIK-MURPHY, CAWOOD, 2011) que usa o "Design como estilo" para a empresa que possui sua estratégia orientada pelo Design. Nesse sentido, surgem diversos questionamentos que dizem respeito às formas de aplicação da GD na indústria e aos fatores culturais desfavoráveis ao Design, presentes em muitas empresas brasileiras.

Por todos os motivos expostos, este estudo justifica-se pela possibilidade de colaborar para a ampliação do uso da GD em empresas desenvolvedoras de

Comentado [B3]: Justificativa.

produtos e, consequentemente, corroborar positivamente os objetivos traçados e as conclusões alcançadas para a ampliação da competitividade daquelas no mercado.

Em virtude do objetivo desta pesquisa buscar englobar uma relação que tangencie teoria e prática na aplicabilidade da GD nas empresas desenvolvedoras de produtos, este estudo é constituído por sete capítulos, consistindo o primeiro na presente introdução. O segundo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa: as empresas utilizadas nos estudos de caso e Pesquisa Ação; a delimitação da amostra utilizada; a estratégia de pesquisa; e a correlação existente entre os capítulos do presente estudo.

Os capítulos seguintes, compreendidos entre as seções três e sete, ocupam-se com responder, individualmente, às questões de pesquisas e aos objetivos específicos. Assim, o terceiro capítulo busca uma compreensão teórica e prática da aplicabilidade da GD em empresas.

Após compreender a aplicabilidade da GD em empresas, parte-se para identificação dos desafios inerentes ao posicionamento estratégico do Design, aplicado de forma integrada, em empresas de médio e grande porte. Assim, o capítulo ocupa-se em compreender, além destes desafios, quais as consequências e os fatores críticos de sucesso que estes acarretam para as empresas. Seguido dos capítulos iniciais, dedicados a compreender os elementos práticos e teóricos que estão presentes no universo estudado, a seção cinco buscou explorar formas de aplicação da GD em empresas.

Após a imersão prática realizada no mercado, iniciou-se um processo de discussão sobre os elementos constitutivos de um *framework* conceitual da GD a partir de uma perspectiva teórica e prática. Para isso, primeiramente, o sexto capítulo apresenta referências encontradas na revisão da literatura acerca de quatro modelos que possuem fatores relacionados direta ou indiretamente com a GD na prática. Após, tais informações foram relacionadas com os resultados obtidos com base em reflexões oriundas dos capítulos anteriores, sobretudo, da seção cinco.

O sétimo e último capítulo focaliza o *framework* já avaliado, a partir da realização de dois grupos focais compostos por profissionais, professores e estudantes da área. O modelo é o reflexo do conjunto dos conhecimentos e das

Comentado [B4]: Constituição dos capítulos e breve menção aos procedimentos de coleta de dados.

experiências descritas ao longo dos capítulos anteriores, que buscaram, de forma harmônica, conduzir uma relação entre a teoria e a prática.