

Francieli Regina Balem

**iDe: A CONSTRUÇÃO DE UMA FERRAMENTA  
APLICADA À INOVAÇÃO A PARTIR DO DESIGN EM  
ORGANIZAÇÕES.**

Dissertação submetida ao Programa de Pós Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Salomão Ribas Gomez.

Florianópolis, SC.  
2014

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Balem, Francieli Regina

iDe: A CONSTRUÇÃO DE UMA FERRAMENTA APLICADA À  
INOVAÇÃO A PARTIR DO DESIGN EM ORGANIZAÇÕES. / Francieli  
Regina Balem; orientador, Luiz Salomão Ribas Gomez - Florianópolis, SC,  
2014. 145 p.

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

Inclui referências

1. Design. 2. Inovação. 3. Gestão de Design. 4. Ferramenta para gerar  
inovação. 5. Organização. I. Gomez, Luiz Salomão Ribas . II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Design e Expressão  
Gráfica. III. Título.

Francieli Regina Balem

**iDe: A CONSTRUÇÃO DE UMA FERRAMENTA APLICADA À  
INOVAÇÃO A PARTIR DO DESIGN EM ORGANIZAÇÕES.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Design”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Design e Expressão Gráfica.

Florianópolis, 14 de março de 2014.

---

Prof. Eugenio Díaz Merino, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Luiz Salomão Ribas Gomez, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Cristiano Alvez, Dr.  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

---

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Luciane Fadel, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina



Aos meus pais. Adilson e Zeni; aos  
meus irmãos Adriele e Zenilson, e a  
minha sobrinha Cecília.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica - Pós Design, pela oportunidade de realização deste mestrado.

Ao meu orientador Prof. Luiz Salomão Ribas Gomez, pelo apoio, pelo conhecimento compartilhado, pelo tempo disponibilizado e incentivo para realização desta pesquisa.

Aos professores, Dr. Cristiano Alves da Silva, Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho e Dr. Luciane Fadel, que compartilharam seu conhecimento como membros da banca.

Aos participantes dos Workshop Start UFSC e UX Design, que disponibilizaram de tempo, tanto para a aplicação da ferramenta iDe, como respondentes da pesquisa, foi muito importante a participação de vocês.

Ao CNPQ, SEBRAE, e a FIESC, por me oportunizarem durante o mestrado ser bolsista de projetos de inovação, o que engrandeceu a pesquisa.

A minha família em especial aos meus pais, Adilson e Zeni, pelo apoio e carinho incondicional.

Aos amigos queridos, por aceitarem o discurso de sempre “hoje não posso sair, preciso estudar”.

...e a Deus que deu-me a vida, com a oportunidade de realizar escolhas e tornar os sonhos realidade.



*“Isto é para os loucos. Os desajustados. Os rebeldes. Os criadores de caso. Os que  
são peças redondas nos buracos quadrados.  
Os que vêem as coisas de forma diferente. Eles não gostam de regras. E eles não  
têm nenhum respeito pelo status quo. Você pode citá-los, discorda-los, glorificá-los  
ou difamá-los.  
A única coisa que você não pode fazer é ignorá-los. Porque eles mudam as coisas.  
Eles inventam. Eles imaginam. Eles curam. Eles exploram. Eles criam. Eles  
inspiram.  
Eles empurram a raça humana para frente.  
Talvez eles tenham que ser loucos.  
Como você pode olhar para uma tela em branco e ver uma obra de arte? Ou sentar  
em silêncio e ouvir uma música jamais composta? Ou olhar para um planeta  
vermelho e ver um laboratório sobre rodas?  
Enquanto alguns os vêem como loucos, nós vemos gênios.  
Porque as pessoas que são loucos o suficiente para achar que podem mudar o  
mundo, são as que de fato, mudam.”*

*“Campanha: Pense Diferente – Apple 1997”*



## RESUMO

Inovações tem beneficiado a agilidade, proveniente das novas tecnologias, materiais, conceitos, proporcionando o desenvolvimento de novas formas de criação de valor e competitividade para organizações, que veem suas fronteiras serem expandidas e ampliadas. Neste contexto, o desenvolvimento de uma ferramenta para inovação representa a maneira de como uma organização cria, captura e distribui valor. Esta dissertação tem o propósito de responder se é possível estruturar uma ferramenta para gerar inovação a partir dos estudos de design. Abrangendo assim, representações, características e o seu processo metodológico, bem como destacar os principais métodos e técnicas que podem ser utilizados no processo de desenvolvimento de inovação. Como procedimento metodológico utilizado, foi a pesquisa bibliográfica para a revisão da literatura. Ao longo do trabalho são relacionados conceitos de inovação, design, organizações, geração de ideia, formação de equipe, liderança, investimento, metodologia, teoria, prática, marginalidade, co-criação, empatia e cultura. Para o aprimoramento e complementaridade dos resultados, envolveu-se também um meio de avaliação: a verificação da consistência da ferramenta por meio de dois workshops. A finalidade dos workshops são de verificar a aplicação da ferramenta em equipes, com o intuito de verificar sua eficácia. Constatou-se, com essa aplicação que apesar de existirem variações entre as respostas dadas pelos integrantes das equipes nas avaliações feitas, foi possível concluir que, o design esta intrínseco no processo de inovação e que as respostas geradas a partir da aplicação da ferramenta obtiveram resultados satisfatórios.

**Palavras-chave:** Design. Inovação. Ferramenta.



## **ABSTRACT**

Innovations has benefited agility, derive from new technologies, materials, concepts, providing the development of new forms of value creation and competitiveness for organizations who see their boundaries been expanded and enlarged. In this context, the development of a tool for innovation is the way how an organization creates, captures and distributes value. This dissertation aims to answer whether it is possible to develop a tool to generate innovation from design studies. Thus encompassing representations, characteristics and the methodological process, as well as highlighting the main methods and techniques that can be used in the development of the innovation process. As a methodological procedure used was the literature and the literature search. Throughout the work are related concepts of innovation, design, organization, idea generation, team building, leadership, investment, methodology, theory, practice, marginality, co - creation, empathy and culture. To improve and complement the results, also were involved a means of evaluation: consistency checking tool through two workshops. The purpose of the workshops is to verify the application of the tool in teams, in order to verify its effectiveness. We found that, with this application though there variations between the responses given by the team members in assessments, it was concluded that this intrinsic design in the innovation process and the responses generated from the application of the tool results obtained satisfactory.

**Keywords:** Design. Innovation. Tool.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Descrição das três fases do Design Thinking .....	37
Figura 2:	Quadro Canvas .....	40
Figura 3:	Representação do Processo Brand DNA Tool.....	44
Figura 4:	Descrição do conceito co-criação .....	57
Figura 5:	O caminho da invenção para Inovação.....	71
Figura 6:	Metáfora equação matemática ferramenta iDe .....	92
Figura 7:	Painel de aplicação iDe.....	93
Figura 8:	Quadro que representa as nove etapas do Canvas	96
Figura 9:	Mapa da Empatia .....	100
Figura 10:	Descrição dos participantes no workshop Start UFSC.....	109
Figura 11:	Equipes participantes no workshop Start UFSC.....	110
Figura 12:	Interação da pesquisadora no Workshop Start UFSC.	111
Figura 13:	Aplicação da etapa quadro Canvas no workshop Start UFSC.....	111
Figura 14:	Painel iDe no workshop Start UFSC. ....	112
Figura 15:	Mapa da empatia e quadro Canvas no workshop Start UFSC.....	112
Figura 16:	Resultado questionário parte teórica da ferramenta iDe no workshop Start UFSC.....	113
Figura 17:	Resultado questionário assuntos pertinentes da ferramenta iDe no workshop Start UFSC.....	114
Figura 18:	Resultado questionário dinâmicas efetuadas da ferramenta iDe no workshop Start UFSC.....	115
Figura 19:	Resultado questionário tempo para atividades da ferramenta iDe no workshop Start UFSC.....	116
Figura 20:	Resultado questionário utilização do Painel da ferramenta iDe no workshop Start UFSC.....	117
Figura 21:	Equipes participantes do workshop UX Design.....	122
Figura 22:	Equipes co-criando no workshop UX Design.....	122
Figura 23:	Mapa da Empatia no workshop UX Design.....	123
Figura 24:	Painel iDe no workshop UX Design.....	123
Figura 25:	Resultado questionário parte teórica da ferramenta iDe no workshop UX Design.....	124
Figura 26:	Resultado questionário assuntos pertinentes da ferramenta iDe no workshop UX Design.....	125
Figura 27:	Resultado questionário dinâmicas efetuadas da ferramenta iDe no workshop UX Design.....	126

Figura 28:	Resultado questionário tempo para atividades da ferramenta iDe no workshop UX Design.....	126
Figura 29:	Resultado questionário utilização painel da ferramenta iDe no workshop UX Design.....	127

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Nove blocos que compõe o quadro Canvas .....	41
Tabela 2:	Comparação entre inovação radical e incremental.....	76

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	19
1.1 JUSTIFICATIVA .....	20
1.2 ADERÊNCIA AO PROGRAMA .....	21
1.3 OBJETIVOS .....	22
1.3.1 <b>Objetivo Geral</b> .....	22
1.3.2 <b>Objetivos Específicos</b> .....	22
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	23
1.5 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	23
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	25
<b>2 ELEMENTOS PESQUISADOS PARA CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA PARA GERAR INOVAÇÃO</b> .....	26
2.1 DESIGN .....	26
2.2 METODOLOGIA .....	30
2.2.1 <i>Design Thinking</i> .....	33
2.2.2 <i>Método Business Model Generation</i> .....	37
2.2.3 <i>Método Brand DNA Process</i> .....	40
2.3 TEORIA .....	44
2.4 PRÁTICA .....	47
2.5 MARGINALIDADE .....	50
2.6 CO-CRIAÇÃO .....	52
2.7 EMPATIA .....	59
2.8 CULTURA .....	62
2.9 INOVAÇÃO .....	67
2.10 IDEIA .....	77
2.11 LÍDER .....	80
2.12 EQUIPE .....	83
2.13 INVESTIMENTO .....	85
<b>3 VERIFICAÇÃO DA CONSISTÊNCIA DA FERRAMENTA</b> .....	105
3.1 VERIFICAÇÃO 1 – WORKSHOP START UFSC .....	105
3.2 VERIFICAÇÃO 2 – WORKSHOP UX DESIGN .....	117
3.3 CONSTATAÇÕES DA APLICAÇÃO .....	127
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	131
REFERENCIAS .....	135

## 1 INTRODUÇÃO

Elemento propulsor do dinamismo e da competitividade, a inovação, é de fundamental importância para uma corporação manter-se e crescer no mercado. As necessidades das pessoas mudam, mudam os produtos, mudam os processos e os negócios. Mudam as organizações e seus métodos de trabalho. A conectividade esta cada vez mais presente, os consumidores estão mais informados, os mercados mais competitivos e dinâmicos, e a tecnologia mais mutável.

O atual cenário econômico, exige das organizações a necessidade de agilidade para criar diferenciação. Competências de inovação estão sendo necessárias em todos os campos e em todos os níveis. Dos indivíduos das organizações, a competência inovação significa vantagem.

“As empresas inovadoras são as que tornam a inovação uma atividade sistêmica, concentrando-se em suas competências essenciais.” (KOLOPOULOS, 2011, p.65).

“Sem a implementação de um vocabulário específico e o uso de métodos, ferramentas e indicadores comuns, a inovação perde sua força. Uma cultura de inovação exige constante manutenção” (KOLOPOULOS, 2011, p.73).

No competitivo mundo corporativo, as organizações necessitam responder rapidamente as exigências de seus clientes para manterem-se ativas no mercado. Mas é fundamental que, além de estarem atentas às constantes mudanças mercadológicas, elas construam uma cultura interna capaz de incentivar práticas inovadoras.

Serafim (2008) diz que organizações inovadoras tendem a atingir maior lucratividade, sendo que o grau de inovação destas é um fator determinante para sua competitividade. Atrelado a isto está o design, concretizando novas ideias em forma de projetos que posicionam a organização e influenciam na percepção da mesma no mercado (MARTIN, 2009).

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Inovações agregam valor a produtos, serviços e negócios, ajudando as empresas a sobreviver num cenário crescentemente competitivo. As inovações vêm compostas de utilidades múltiplas: acesso a novos mercados, aumentam lucros, aumentam a competitividade, desenvolve-se emprego e renda, fortalecem marcas. Vantagens estas, que se tornaram fator decisivo num mundo globalizado, no qual as empresas são obrigadas a competir. Mas os benefícios não se restringem apenas ao ambiente corporativo, a inovação tem impacto na qualidade de vida dos consumidores.

O eixo da competitividade está se voltando para o lado da inovação, apontam os resultados publicados pela pesquisa de inovação tecnológica PINTEC (2013), realizada pelo IBGE, apontam que a porcentagem de inovação em indústria, serviços e P&D são de mais de um terço, 35,7% das empresas inovaram entre 2009 e 2011, número que vem obtendo crescimento significativo, em que no ano de 2000 esse indicador era de 31,5%.

A influência do design é eminente, uma vez que, as diretrizes do Plano Estratégico do Programa Brasileiro de Design 2007-2012 (PBD, 2008), pretende justamente ampliar o número de empresas que incorporam em sua estratégia de negócios o design e a inovação.

De fato, estudos apresentam que o design tem sido aplicado por algumas das empresas mais inovadoras do mundo, inspirando soluções revolucionárias. (BROWN, 2010). O design vem sendo amplamente usado nas empresas e a sua contribuição para o desempenho econômico, Martin (2010) corrobora mencionando que “a cultura é favorável ao design”.

Buscam-se novos caminhos para a inovação com abordagens focadas no design que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras.

A competitividade está cada vez mais assentada na capacidade de adaptação, a mudanças tecnológicas e nos avanços organizacionais. Está cada vez mais em sintonia com a capacidade das empresas de explorar as partes de maior valor das cadeias produtivas e de responder rapidamente a oportunidades e ameaças que surgem a toda hora no

mercado. Nesse contexto, a capacidade de inovar ganha importância preponderante na definição de quem vai prosperar ou sucumbir. O valor dos produtos e serviços depende cada vez mais da quantidade de inovação, tecnologia e design neles incorporado.

Vianna et al. (2012) apresenta que, sob o viés do design aplicado à inovação, é importante saber como o design, a partir de seus modelos metodológicos, influencia o desenvolvimento da inovação. Para tanto, esta pesquisa visa fornecer embasamento, por meio do desenvolvimento de uma ferramenta que permite o desenvolvimento do processo de inovação nas marcas, com base na aplicação da mesma em um workshop, e, para que futuras pesquisas aprofundem o conhecimento acerca deste tema.

## 1.2 ADERÊNCIA AO PROGRAMA

A realização dessa pesquisa justifica-se pela necessidade de apresentar a real importância do design no processo de inovação. A linha de pesquisa Gestão de Design, é a que melhor se enquadra nesse projeto na medida em que além de trabalhar paralelamente com várias outras disciplinas, nomeadamente, Gestão de Design, Metodologia Projetual, Fundamentos da Pesquisa, Design *Thinking*, entre outras, que contribuem significativamente para gerar inovação.

A gestão do design, portanto, engloba a inovação, já que esta tem por função criar e gerir produtos, marcas e serviços. O autor Kolopoulos (2011) apresenta que a inovação não é criatividade. Inovação não é invenção. Inovação é um processo de gestão. Considerando assim, este tema se insere na gestão de design como um todo. Isto justifica não só a aderência à linha de pesquisa de gestão do design, como ao Programa de Mestrado em Design e Expressão Gráfica.

Na pesquisa específica deste projeto, fica ainda mais clara a consonância nos objetivos, visto que pretende-se a partir de bibliografias pertinentes, sugerir melhorias para que o processo se fortaleça e se torne cada vez mais consistente, científico e eficaz.

Estruturar uma ferramenta para gerar inovação é de suma importância para a gestão de design, uma vez que, a implantação do

design como uma atividade programada e formalizada na organização, tem a função de coordenar os recursos do design em todos os níveis da atividade da organização, visando atender os objetivos da empresa (MOZOTA, 2010).

Em se tratando do desenvolvimento de uma ferramenta, *iDe - innovation design equation*, que foi construída por meio de literaturas, análises, com participação dos acadêmicos, na disciplina de inovação na especialização UX Design, na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, ministradas pelo professor doutor Luiz Salomão Ribas Gomez.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Construir uma ferramenta para inserção da inovação nas organizações com base em processos que envolvam design.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Discutir a participação dos processos de design e gestão nas ações de inovação;
- Explicitar os conceitos que definem os fatores utilizados na construção da ferramenta;
- Analisar metodologias de design que se adequem na integração de design e inovação;
- Verificar a resposta ao uso da ferramenta estruturada.

## 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A dissertação tem foco na inovação e, mais especificamente na organização de conceitos para o desenvolvimento de uma ferramenta para gerar inovação, orientada pelo design.

Considerando que houve um recorte de conceitos dos temas apresentados como design, metodologia, teoria, prática, marginalidade, co-criação, empatia, cultura, inovação, ideia, líder, equipe e investimento, com foco específico para desenvolver a ferramenta.

Cabe ressaltar que as constatações, a partir da etapa da pesquisa, a partir workshop START e do workshop UX Design na disciplina de Inovação. Ilustradas pelas imagens e textos apresentados no capítulo três, denominado de verificação da consistência da ferramenta, o qual, não têm o objetivo de estabelecer condições absolutas, mas expor um panorama geral acerca dos resultados da aplicação, assim como as opiniões, interesses e percepções dos workshops realizados.

## 1.5 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2010, p.01), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. O autor acrescenta que a pesquisa é desenvolvida mediante o agrupamento dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica. De acordo com Silva (2005), uma pesquisa pode ser classificada quanto:

- a) À sua natureza;
- b) À abordagem do problema;
- c) Pelos seus objetivos;
- d) Pelas técnicas adotadas.

Do ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois visa “à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 2010, p.27).

Quanto à forma de abordagem do problema, se classifica como uma pesquisa qualitativa. Conforme Goulart e Carvalho (2005, p.124), a abordagem qualitativa envolve alguns pressupostos, aqui considerados: a realidade é subjetiva e múltipla; o pesquisador interage com o objeto pesquisado; os valores são assumidos e compõem o estudo; o processo de pesquisa é indutivo e a consistência é obtida mediante verificação e força da argumentação teórica.

No que se refere aos seus objetivos, é exploratória porque pretende proporcionar maior familiaridade com o tema em estudo, por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, visando ampliar o entendimento da matéria pesquisada (GIL, 2002).

Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizados pesquisa bibliográfica, envolvendo, também, um estudo documental. Segundo Lakatos e Marconi (2002, p. 71) a finalidade da pesquisa bibliográfica é “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

O aprofundamento no assunto tratado e os conteúdos que permeiam a área de estudo serão interpretados através de levantamento bibliográfico ou revisão da literatura, priorizando-se os temas centrais: design, gestão de design, branding, inovação e métodos. Para tanto, as fontes utilizadas são artigos de periódicos, livros, teses, dissertações e material disponibilizado na internet. Além disso, envolveu também um workshop experimental. No qual apresentou-se uma amostragem de participantes, através de aplicação da ferramenta e entrevistas semi-estruturadas, abertas e aplicadas individualmente. Apresenta-se suas etapas: 1- determina um objeto de estudo – a aplicação da ferramenta iDe; 2- selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo - o tempo para efetuar as atividades; 3- definem-se as formas de controle - através da participação; e 4- as formas de observação - com a participação do pesquisador; 5- dos efeitos que as variáveis produzem no objeto - as avaliações pré-estabelecidas efetuadas pelos participantes da pesquisa.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos pertinentes aos objetivos da pesquisa. O primeiro capítulo introduz o tema de estudo, contextualizando-o para apresentar o problema e os objetivos desta pesquisa. Justifica-se sua relevância e contribuição para a sociedade e para o programa de mestrado em Design e Expressão Gráfica da UFSC. Também apresenta a caracterização geral da pesquisa.

No segundo capítulo apresenta-se a base conceitual do presente trabalho de dissertação que aborda o tema Design. Também é apresentada a compreensão linear e lógica de definições, conceitos e diretrizes da proposta do modelo da ferramenta desenvolvida, a qual é composta por doze etapas: inovação, ideia, líder, equipe, investimento, metodologia, teoria, prática, marginalidade, co-criação, empatia e cultura. As quais se caracterizam como elementos pesquisados para construção da ferramenta e fundamentação teórica dessa pesquisa.

O terceiro capítulo é constituído pela verificação da consistência da ferramenta, com relato do desenvolvimento e realização de workshops, descrevendo os procedimentos, interpretando os resultados obtidos, e expondo uma análise da interpretação da aplicação da ferramenta, respondendo à pergunta da pesquisa.

No quarto capítulo, apresentam-se aspectos conclusivos, uma reflexão sobre o método de pesquisa, assim como expõe sugestões de pesquisas futuras em acordo com os resultados obtidos e lacunas detectadas. O capítulo a seguir apresenta a proposta de modelo, como uma síntese da bibliografia consultada ao longo da pesquisa e como forma de fundamentação teórica da presente pesquisa.

## 2 ELEMENTOS PESQUISADOS PARA CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA PARA GERAR INOVAÇÃO.

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos de design, abrangendo metodologia, teoria, prática, marginalidade, co-criação, empatia e cultura. Posteriormente é abordado o tema inovação, com fundamentos de pesquisa que abrangem ideia, líder, equipe, e investimento. Para desenvolver a ferramenta, buscaram-se informações nos itens citados anteriormente, em áreas de conhecimento que influenciam a inovação.

### 2.1 DESIGN



O termo “design” de origem inglesa, que teve suas aplicações com o início da Revolução Industrial entre os séculos XVII e XIX, e ganhou seu significado atual a partir da Segunda Guerra Mundial.

O design teve seus princípios com o artesanato, passando para o desenvolvimento das manufaturas em pequenas séries e mais adiante com a industrialização. Esse período corresponde a generalização da divisão intensiva do trabalho, que é uma das características mais importantes da primeira Revolução Industrial, sugerindo que a necessidade de estabelecer o design como uma etapa específica do processo produtivo e de encarregá-la a um trabalhador especializado faz parte da implantação de qualquer sistema industrial de fabricação (DENIS, 2000).

Neste sentido, a origem mais aceita ainda que apresente algumas controvérsias está relacionada à ruptura trazida pela Revolução Industrial, na qual aparece uma nova figura chamada produção industrial, com demandas de profissionais de design para desenvolver projetos de uma forma mais abrangente e completa.

Quanto à própria palavra, design, no dicionário Michaelis (1998, p. 399): “Design (*dizáin*) (ingl) sm 1 Concepção de um projeto ou modelo; planejamento. 2 O produto deste planejamento. 3 Desenho industrial.” Para Niemeyer (2000) a palavra design é de origem latina, vem de *designo, designare*, e tem por significado designar, indicar, representar, marcar, ordenar, dispor e regular.

Conforme encontrado no dicionário Oxford, o conceito de Design foi utilizado pela primeira vez em 1588, havendo três definições para o termo. A primeira delas, diz que o design é um plano desenvolvido pelo homem ou um esquema que possa ser realizado. A segunda define design como o primeiro projeto gráfico de uma obra de arte. Finalmente, a definição de que o design seria um objeto das artes aplicadas ou que seja útil para a construção de outras obras (BURDEK, 2006).

Assim, Bonsiepe (1997, p.15) define o termo design se refere a um potencial ao qual cada um tem acesso e que se manifesta na invenção de novas práticas da vida cotidiana.

Internacionalmente, o design é conceituado pelo *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID) da seguinte forma:

*Design is a creative activity whose aim is to establish the multi-faceted qualities of objects, processes, services and their systems in whole life cycles. Therefore, design is the central factor of innovative humanization of technologies and the crucial factor of cultural and economic exchange (ICSID, 2009).<sup>1</sup>*

No conceito do ICSID, o design é como uma atividade cerne da inovação e um dos fatores das mudanças culturais e econômicas, não se restringindo ao ambiente empresarial. Design é um modelo de criar uma cultura interna de inovação dentro da empresa (GOBE, 2010).

Contribuindo com a citação acima, o design se tornou um processo de criação e inovação, uma ferramenta de comunicação que tem a finalidade de transmitir ideias, mensagens e conceitos. Para isso é necessário que o designer que materializa a mensagem, conheça primeiro o perfil do destinatário, bem como os seus interesses e perspectivas, de modo a traçar critérios com objetivos específicos, com intenções definidas e com propósitos estratégicos. Isso significa, encontrar uma solução de acordo com os princípios do projeto e que a mensagem transmitida seja recebida pelo público desejado, de forma clara e objetiva (FRASCARA, 2006).

“As empresas orientadas ao design revolucionaram seus setores, abrindo caminho para outras mudarem o modo como fazem negócios”(GOBE, 2010, p. 43). As empresas estão caminhando na direção da economia criativa, procurando mobilizar inovação para o crescimento (MARTIN, 2010).

“Os designers tentam combinar e compatibilizar as ciências humanas com a inovação intuitiva para entender as realidades do mercado e levá-lo de volta a um nível de inventividade” (GOBE, 2010, p.107).

---

<sup>1</sup> Texto traduzido pelo autor: Design é uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida. Portanto, o design é o fator central de humanização inovadora de tecnologias e fator crucial de intercâmbio cultural e econômico.

A interatividade associada ao design, tem o objetivo de tocar diretamente o consumidor, e as pessoas querem liberdade para escolher, descobrir, experimentar e se envolver. Conectando-se com todas as experiências racionais, sociais e viscerais que as pessoas desejam ter, o design humaniza a experiência para melhorar sua conexão com as pessoas. Quando você alavanca o design como uma inspiração esta também convidando os consumidores a recriar as expectativas deles (GOBE, 2010).

Tendo em vista a abrangência que o design vem conquistando em organizações permitindo o desenvolvimento de projetos que envolvem as variadas áreas do design e fazendo a conexão entre os setores envolvidos no desenvolvimento de um produto/serviço. Nesta linha de pensamento fica claro que o design, vai além de uma atividade projetual (MOZOTA, 2010). Compreendendo assim, a abrangência do design para as organizações, bem como todas as atividades, a sua aplicação, necessita de metodologia e de mecanismos de controle.

O autor Gomes (2010) Metodologia de projeto é, em termos gerais, a organização do trabalho que facilita o entendimento do processo de desenvolvimento da atividade de Design. “[...]é a disciplina que se ocupa da aplicação de métodos a problemas específico concretos.” (BOMFIM, 1995 p.23). Para tanto, inicia-se a construção da ferramenta, onde:

Design = Metodologia.

Desde a Escola de Bauhaus, quando da entrada do Design para a academia, o método de ensino do processo de Design se fundamentou na explanação de metodologias (GOMES, 2010) Assim, a próxima temática visa explicar sobre a importância de metodologias de design.

## 2.2. METODOLOGIA



Para uma melhor discussão sobre o tema de Metodologias de Design, é indispensável que haja um entendimento de seu conceito geral, visto que existem diversas definições sobre o termo. Definições essas que mostram os diferentes pontos de vista de alguns autores e dão margem ao uso de forma diferenciada da metodologia de projetos, corroborando assim, para o desenvolvimento de diferentes esquemas metodológicos.

A partir dessa conceituação, entende-se a Metodologia de Design como um conjunto de métodos ou processos que auxiliam nas atividades. Segundo Alexander (1964), o processo de design é o ato de inventar estruturas ou objetos reais que apresentam nova ordem física, organização e forma, em resposta à função. Ele comenta ainda que o problema de design possui requerimentos que devem ser definidos, mas também possui várias interações e relações entre estes, o que dificulta tal definição.

Lobach comenta que o design poderia ser deduzido como uma ideia, projeto ou plano para a solução de um problema, e o ato de design, então, seria dar corpo à ideia e transmiti-la aos outros (LOBACH, 2001).

Alguns autores apresentam o design relacionado ao modo de fazer, que seria a Metodologia de Design, que pode ser considerada como um estudo de princípios, práticas e procedimentos orientados geralmente ao processo.

Assim, o autor Bomfim apresenta que a metodologia é a ciência que se ocupa do estudo de métodos, técnicas ou ferramentas e de suas aplicações na definição, organização e solução de problemas teóricos e práticos, sendo a Metodologia de Design a disciplina que se ocupa da aplicação de métodos a problemas específicos e concretos (BOMFIM, 1995).

Para Gomez (2004) a Metodologia de Projeto é, em termos gerais, a organização do trabalho que facilita o entendimento do processo de desenvolvimento da atividade de design.

De acordo com Roozenburg, a Metodologia de Design é o ramo da ciência que criticamente estuda a estrutura, métodos e regras para projetar produtos, no senso de artefatos materiais e sistemas. A Metodologia pode se apresentar de duas maneiras: sendo descritiva — quando revelar o método aplicado à estrutura lógica analítica do pensamento do design é o principal objetivo — ou prescritiva (ou normativa) — quando a metodologia forma opinião com embasamentos em análises descritivas, recomendando ou demandando para determinados problemas a aplicação de certos métodos (ROOZENBURG, 2000).

Isso posto e por meio de análise comum das definições dos autores estudados, é possível estabelecer uma definição de Metodologia de Design, que pode ser entendida então, como um processo determinado por esquemas, e baseado em etapas, que tem o objetivo de aprimorar e apoiar o designer no desenvolvimento de soluções para um determinado problema, oferecendo um suporte de técnicas, métodos ou ferramentas. O autor Gomez (2004, p.32) complementa com a seguinte ideia:

Metodologia = (métodos + técnicas + ferramentas) Bom Senso. Método = Como o projeto será desenvolvido. O caminho que deve ser percorrido. Os procedimentos que devem ser adotados. Técnicas = meios/instrumentos intermediários na solução dos problemas de projeto (ex.: matriz, brainstorming, 635, análise de funções,...). Ferramentas = instrumentos físicos ou conceituais (símbolos matemáticos, tabelas, lista de verificação, QFD) .

Abrangendo assim a questão metodológica, mais específico, metodologias e métodos de design, discute-se sobre alguns autores mais usuais.

O autor Baxter (2000) apresenta uma metodologia de design, composta pelas etapas que seguem: identificação de uma oportunidade e pesquisa de marketing.

Bonsiepe (1984) propõe uma metodologia que sequencia-se da seguinte forma:

- Problematização;
- Análise (sincrônica, estrutural, morfológica, etc.);
- Definição do problema (requisitos e estruturação do problema);
- Geração de alternativas (diversas técnicas como brainstorming, método 635, desenhos, etc);
- Projeto;
- Análise dos produtos concorrentes;
- Proposta do novo produto;
- Elaboração da especificação da oportunidade e especificação do projeto;
- Funil de decisão, que vai desde a missão da empresa e chega até a oportunidade de produto (BONSIEPE, 1984).

Löbach (2001) afirma que o processo de design é tanto um processo criativo como um processo de solução de problemas. O autor divide o projeto em quatro fases distintas: análise do problema, geração de alternativas, avaliação das alternativas e realização da solução do problema. Estas etapas se entrelaçam umas às outras com avanços e retrocessos durante o processo de projeto.

Com a apresentação sobre metodologias, definiram-se três Metodologias de Design e de inovação para serem descritas, como o método de Osterwalder e Pigneur (2011) que se caracteriza num processo de criar modelos de negócios inovadores. Também na área de inovação BROWN (2010) apresenta uma metodologia de design *thinking*, que segue três passos de inspiração, ideação e implementação. Indo além, na área mais específica de Branding, Gomez (2010) apresenta o método *Brand DNA Process*, que apresenta algumas fases como diagnóstico, evento criativo, construção do DNA, benchmarking e relatório final.

A primeira metodologia a ser descrita, é o design thinking, conforme próximo item.

### 2.2.1 Design Thinking

O design *thinking* pode ser considerado um conceito que esteve presente, consciente ou inconscientemente, desde de que existe design. Pode-se, no entanto, atribuir a Papanek, Fuller e Caplan, o crédito por ter introduzido, a partir de 1976, o conceito de design thinking atrelado a mudanças sociais e ambientais (VOGEL, 2010). Já nessa época, é visível a tentativa de ampliar o campo de atuação do design, que deixa de ter um aspecto somente operacional e parte para uma visão mais estratégica, como definiu Martin (2009, p. 58), “design não é somente fazer coisas bonitas”.

Essa visão que procura entender o usuário, apontada por Schneider (2010), faz parte da abordagem utilizada pelo o design thinking (BROWN, 2010). Thomas Lockwood (2010), presidente do *Design Management Institute* (DMI) reforça essa afirmação quando define o design *thinking* como essencialmente um processo de inovação centrado no ser humano, que enfatiza observação, colaboração, rápido aprendizado, visualização de ideias, rápido protótipo de conceitos e análise de negócio concorrente, a qual influencia inovação e estratégia de negócio.

Ainda, o autor define cinco (5) aspectos-chave do design *thinking*:

- O primeiro é adquirir um profundo entendimento do consumidor por meio da pesquisa de campo. Para o autor, “o uso da abordagem empática pode ser tanto uma fonte de inspiração como

auxílio para atingir os insights dos consumidores e descobrir necessidades desarticuladas” Normalmente, isso envolve observação e métodos etnográficos, assistindo, ouvindo, discutindo e buscando a compreensão.

- O segundo aspecto é a colaboração com o usuário na formação de grupos multidisciplinares, os quais trabalhem de forma interdisciplinar.

- O terceiro aspecto é ser capaz de acelerar o aprendizado por meio da visualização, experimentação e criação de protótipos rápidos.

- O quarto aspecto é ligado ao último, centrado na habilidade do design *thinker* de gerar visualizações de conceitos.

- O quinto e último aspecto é a importância de integrar a análise de negócio durante o processo e não no final, utilizado para limitar a criatividade. O design *thinking* possibilita o pensamento integrativo “combinando a ideia criativa com os aspectos estratégicos tradicionais a fim de aprender um ponto de vista mais completo e diferente” (LOCKWOOD, 2009).

Serrat (2010) complementa que o design *thinking* emergiu como um caminho mais rápido para a inovação e para a alta performance organizacional. Organizações pedem aos designers para imaginar soluções que encontrem necessidades e para construir sistemas que otimizam a experiência e a satisfação do consumidor. Ainda o autor complementa que, é um método para resolução de problemas que busca equilibrar as necessidades das pessoas em termos de eficiência, estabilidade e previsibilidade, com a experimentação, espontaneidade e boa vontade.

Ainda Lockwood (2010) destaca que o termo design *thinking* é geralmente utilizado como a aplicação da sensibilidade e métodos de solução de problemas utilizados pelos designers, não importando qual o problema. E esclarece que não se trata de um substituto para a profissão do designer, mas sim de uma metodologia para inovação e capacitação.

Para alcançar plenamente o objetivo, Brown (2010) exemplifica um método eficaz que transita entre a **inspiração**, o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções; a **idealização**, o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e a **implementação**, o caminho que vai do estúdio de design ao mercado. Os projetos podem

percorrer esses espaços mais de uma vez á medida que a equipe lapida suas ideias e explora novos direcionamentos (BROWN, 2010).

Figura 1: **Descrição das três fases do design thinking.**



Fonte: Baseada em Brown (2010).

As três etapas descritas (Fig. 1) que são descritas como inspiração, implementação e idealização, assemelham-se de maneira conceitual às três engrenagens de gestão de design propostas por Lockwood (2010) e ao funil do conhecimento de Martin (2009). Também se assemelham as três etapas de Vianna et al. (2012) que são a imersão, ideação e prototipação, mesmo apresentadas de maneira linear o autor ressalta que as fases podem ser moldadas e configuradas se adequando ao projeto. É possível começar um projeto pela prototipação, ideação podem permeá-lo do início ao fim.

Incorporar o design *thinking* em uma organização, não se torna tão simples, no momento em que nossa cultura nos impõe um pensamento lógico e dedutivo. Independente desses fatores, somos treinados a receber informações, analisar e convergir e para uma única

reposta. Brown (2008) dá algumas dicas de como o design thinking faz parte do processo de inovação dentro das organizações:

- Começar pelo começo. Envolver o design *thinker* no início do processo de inovação, antes de qualquer direção foi definida, para explorar ideias com mais agilidade.

- Adotar uma abordagem centrada no ser humano. As considerações de inovação deve fatorar-se no comportamento humano, necessidades e preferências. Design *thinking* centrado no comportamento humano - especialmente quando se inclui a pesquisa com base em observação direta, - irá capturar *insights* inesperados e produzir inovação, que reflete com mais precisão que os consumidores querem.

- Tentar cedo e frequentemente. Criar expectativa de experimentação e prototipagem rápida. Incentivar as equipes a criar protótipo na primeira semana de um projeto, e avaliar continuamente os progressos.

- Procurar ajuda externa. Expandir o ecossistema de inovação, procurar oportunidades para co-criar com clientes e consumidores. Explorar as redes Web 2.0 para ampliar a escala efetiva da equipe de inovação.

- Misturar pequenos e grandes projetos. Gerenciar um portfólio de inovação que se estende desde a ideias incrementais de curto prazo a longo prazo revolucionários. Esperar unidades de negócios para impulsionar e financiar a inovação incremental.

- Orçar de acordo com o ritmo da inovação. Design *thinking* acontece rapidamente, mas o percurso para o mercado pode ser imprevisível. Não deve-se restringir o ritmo de inovação, baseando-se em ciclos de orçamentação pesado.

- Encontrar o talento de qualquer maneira que puder. Contratar a partir de programas interdisciplinares. Pessoas com um repertório de design mais convencional podem empurrar soluções muito além das expectativas.

- Projetar ciclos. Em algumas empresas, pessoas são dispensadas a cada 12 a 18 meses. Mas os projetos de design podem demorar mais do que isso para começar a partir do primeiro dia e chegar até à implementação. Planejar atribuições de modo a que permitem os design *thinkers* de irem da inspiração para a idealização até a execução. O ciclo

completo cria grandes benefícios a longo prazo para a organização.

Fica evidente que essa metodologia, pode ser adaptável, que os projetos podem percorrer os passos indicados, mais de uma vez á medida que a equipe lapida suas ideias e explora novos direcionamentos.

O design *thinking* vem sendo utilizado em novas dimensões. Com características de divergência e convergência de ideias, uma natureza interativa e não linear. É considerado um processo exploratório, promissor e, apropriado para facilmente identificar juntamente com o usuário, seus desejos e necessidades em um processo de integração contínuo.

Assim como o design *thinking* é considerado um método para integrar o desejável do ponto de vista humano ao tecnológico e economicamente viável, com práticas de negócios (BROWN 2010) Assemelhasse a próxima sessão, sobre *business model generation*, que visa criar inovação em modelos de negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

## **2.2.2 Método *Business Model Generation***

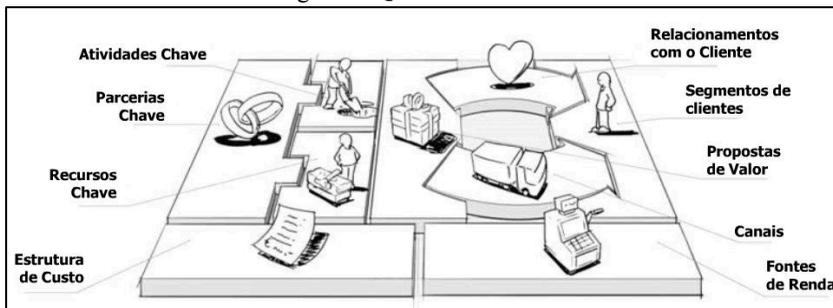
Modelos de negócios inovadores podem transformar a paisagem competitiva nas indústrias. O *Business Model Generation* oferece ferramentas testadas para compreender, projetar, retrabalhar e implementar modelos de negócio (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

A proposta dos autores é disponibilizar uma ferramenta capaz de permitir a qualquer pessoa interessada em criar ou modificar seu modelo de negócio, a ter uma linguagem comum que possibilite a troca de experiência e ideias com outras pessoas envolvidas no mesmo processo. E ainda, como uma metodologia para implementar a inovação.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. E funciona como um mapa ou guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou sistemas.

Os autores oferecem um conceito diferenciado, propondo uma nova linguagem, onde nove grupos passam a representar um cenário interativo e de relacionamento explicitando as trocas entre os diferentes atores e ambientes (Fig. 2).

Figura 2: *Quadro Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 18-19)

O compartilhamento desse conceito iniciou através do blog de Alex Osterwalder, e expandiu-se para diferentes empresas em diferentes lugares no mundo. O resultado deu origem a uma comunidade com 470 participantes de 45 países, que colaboraram durante 6 meses em conjunto para aperfeiçoamento do modelo.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. E funciona como um mapa ou guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou sistemas.

A partir dos nove blocos apresentados na figura 04, Osterwalder e Pigneur, (2011) ampliaram a forma de representar modelos de negócio. Os nove grupos passam a representar um cenário interativo e de relacionamento explicitando as trocas entre os diferentes atores e ambientes, conforme demonstrado na tabela 01:

Tabela 1: Nove blocos que compõem o quadro Canvas.

<b>Bloco</b>	<b>Segmento</b>	<b>Descritivo</b>
<b>1</b>	<b>Clientes</b>	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa em questão pretende atender ou atingir.
<b>2</b>	<b>Proposição de valor</b>	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criem valor para um segmento específico de clientes.
<b>3</b>	<b>Canais</b>	Descreve como uma empresa se comunica e atinge seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida.
<b>4</b>	<b>Relacionamento com Clientes</b>	Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
<b>5</b>	<b>Fontes de receitas</b>	Representa o lucro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos, identificando o valor real que cada cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço.
<b>6</b>	<b>Recursos Chave</b>	Descreve os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócio funcione.
<b>7</b>	<b>Atividades Chave</b>	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar.
<b>8</b>	<b>Parcerias Chave</b>	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio.
<b>9</b>	<b>Estrutura de Custos</b>	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Fonte: Extraído de Osterwalder e Pigneur (2010).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os blocos numerados de 1 a 5 (tabela 1) posicionados no lado direito do Canvas (Fig.2) representam o lado emocional e de valor para uma organização enquanto que o lado esquerdo englobando os blocos numerados de 6 a 9 representam a parte lógica e eficiente do processo.

O desenvolvimento do processo referente ao *business model generation* de Osterwalder e Pigneur (2011) é apropriado para criar novas estratégias e inovar com sucesso. Alinhado a isso, a próxima sessão visa apresentar um método direcionado a construção da inovação no DNA da organização, o *Brand DNA Process*.

### 2.2.2 Método *Brand DNA Process*

O *Brand DNA Process*, investigação em constante desenvolvimento pelo LOGO, procura construir um processo de apoio à decisão das empresas para a definição e/ou validação do seu DNA corporativo. Apresenta-se os passos da metodologia.

A experiência significativa de marca é construída a partir de diversos conhecimentos, sendo aqui contemplados design de experiência, design gráfico, branding, design emocional e DNA de marca, todos contextualizados em uma economia da experiência. A proposta do *Brand DNA Process* é se utilizar dos conhecimentos referidos como base para identificar e validar o DNA de marca de uma empresa, o que resulta em conceitos gráficos que a identifiquem.

O *Brand DNA Process* surgiu a partir da *BRAND DNA TOOL*® (GOMEZ, 2009), ferramenta que tem oito anos de experiência internacional de aplicações bem sucedidas. É uma metodologia desenvolvida no escopo do design que visa identificar o DNA de marca e permite o processo de co-criação de valor para a empresa, pois propõe que os seus diversos *stakeholders* estejam desde o início do trabalho criativo a partilhar as suas experiências e participar da concepção do produto, do serviço e da comunicação.

O nome do processo como *brand DNA* caracteriza uma metáfora inspirada na área de Biologia, porque associa as características genéticas dos seres vivos com as organizações. Assim, considera-se que as organizações também apresentam características determinadas desde

sua gênese, as quais constituem a essência de sua identidade e estrutura a sua marca.

Neilson (2008) considera que a metáfora a partir da ideia de DNA é útil para o entendimento das características idiossincráticas de uma organização. Pois, geralmente, o DNA das organizações é composto de elementos básicos, combinados e recombinados para distinguir e expressar “identidades ou personalidades” (NEILSON, 2008, p.10).

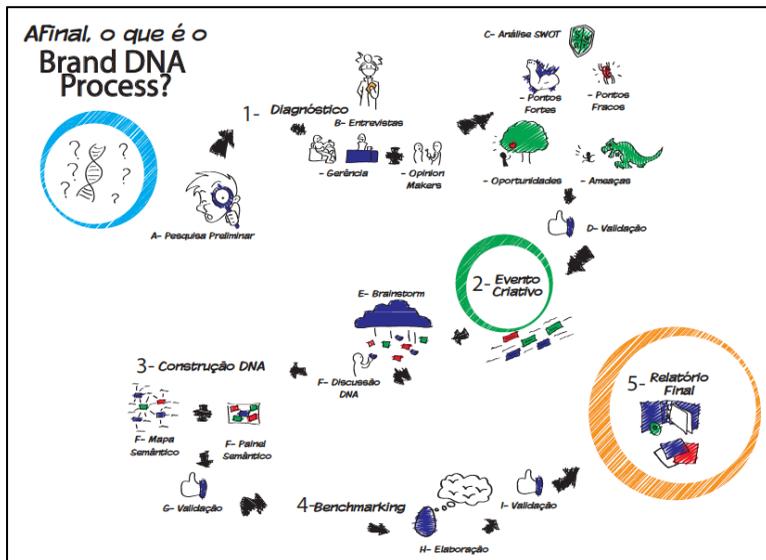
Partilhando as ideias de Nowrah (2006), Prestres e Gomez (2010), consideram que o DNA da marca abriga as características de uma entidade, refletindo cada posição, conceito, reação ou imagem, que é transmitida à sociedade. Assim, de maneira diferente da missão e da visão, que são conceitos mais internos à organização, o DNA da marca deve ser transmitido para fora da organização, sendo que sua validação deve ser construída junto com todos os *stakeholders*.

As organizações como instituições, empresas ou outras corporações, também, as localidades e as personalidades podem e utilizam o conceito de DNA de marca, para definirem seu posicionamento no mercado e construir uma relação afetiva com o público-consumidor.

A abordagem *Brand DNA Process* é adotada para identificar e validar o DNA da marca organizacional. Trata-se de uma abordagem que surgiu dos estudos que produziram a metodologia *Brand DNA Tool* (GOMEZ 2009), que já é experimentada internacionalmente há oito anos, com aplicações bem sucedidas.

A expressão *Brand DNA Tool* denomina uma metodologia que permite o processo de co-criação de valor para organizações, configurando seu DNA de marca, com a participação, desde o início, dos diversos *stakeholders*, partilhando experiências na concepção do produto, do serviço e da comunicação. As etapas desse processo, que mais além são explicadas detalhadamente (Fig.3).

Figura 3: Representação do processo *Brand DNA Tool*.



Fonte: Gomez (2009).

O desenvolvimento da abordagem *Brand DNA Process* corre em cinco etapas:

1. Etapa de Diagnóstico é onde as informações são recolhidas, definindo-se as expectativas e percepções sobre a organização, através de entrevistas semi-estruturadas, debates, conversas e observações com a comunidade da organização; É realizado também a análise SWOT (*strength, opportunity, weakness and threat*) para a listagem dos problemas declarados pelos diversos grupos de *stakeholders* e para avaliação de suas perspectivas. Assim, os problemas são situados no tempo e no espaço, obtendo-se material para contrapor *stakeholders* na próxima etapa, denominada como “Evento Criativo”.

2. Etapa Evento Criativo, é onde ocorre a reunião com o grande grupo de *stakeholders*, internos e externos à organização, para aplicação da metodologia *Brand DNA Tool*, que é fundamentada em múltiplos *brainstormings* emocionais, oferecendo material para a composição de um “mapa semântico” para a visualização dos conceitos que ‘podem’ estar presentes no genoma da empresa; Existe também a entrevista dos

gestores do processo com os *stakeholders* internos da organização, para indicação dos quatro conceitos fundamentais do DNA organizacional e das imagens que, graficamente, os representam; É realizado uma Etapa Discussão para avaliação dos resultados obtidos na entrevista, que foram avaliados qualitativamente e tabulados quantitativamente, para servirem de subsídios para a discussão com dirigentes ou proprietários da organização, definindo-se os conceitos fundamentais do DNA da marca.

3. Etapa Construção do DNA, essa etapa é realizada em reunião com dirigentes da organização para apresentação dos resultados obtidos, tendo em vista os conceitos anteriormente propostos. Assim, são destacados conceitos, os quais a organização tem interesse em transmitir ao público, definindo-se quatro características essenciais da marca, a informação geral e as conexões, relacionadas a cada característica. Isso permite a definição de significados coerentes com o DNA da marca.

4. Etapa *Benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de medida e comparação das práticas de uma organização com as das empresas conhecidas, no sentido de relacionamento com o público externo.

5. Etapa Relatório Final, é onde ao final de todo esse processo, levanta-se todos os dados reunidos até então, e monta-se um relatório do DNA da Marca. Esse relatório é personalizado para cada empresa, criando assim uma experiência única.

O *Brand DNA Process*, é desenvolvido de uma maneira criativa no meio acadêmico de design, bem como diretamente nas empresas, resultando assim em um processo continuado e sempre em construção.

As metodologias citadas apresentam fases que colaboram e intensificam a relevância do design como método. Acrescenta-se na construção da ferramenta a metodologia, onde:

Design = metodologia (métodos + ferramentas + técnicas)

Como complemento a metodologia apresenta-se a próxima fase a teoria.

## 2.3 TEORIA



*A Ciência do Arquiteto [designer] é ornada de muitas disciplinas e de vários saberes, estando sua dinâmica presente em todas as obras oriundas das restantes das artes.*

*Nasce da prática e da teoria. A prática consiste na preparação contínua e exercitada da experiência, a qual se consegue manualmente a partir da matéria, qualquer que seja a obra de estilo cuja a execução se pretende. Por sua vez, a teoria é aquilo que pode demonstrar e explicar as coisas trabalhadas proporcionalmente ao engenho e à racionalidade.*

*Por isso, os Arquitetos [designers] que exercerem sem uma formação teórica mas apenas com base na experiência das suas mãos não puderam realizar-se ao ponto de lhes reconhecerem autoridade pelos seus trabalhos; também aqueles que se basearam somente nas teorias e nas letras foram considerados como perseguindo a sombra e não a realidade.*

*Todavia, os que se aplicaram numa e noutra coisa, como que protegidos por todas as armas, atingiram mais depressa, com prestígio, aquilo a que se propuseram ( VITRUVIUS, 24 A.C).*

É equivocado dizer que a teoria se articula só a partir do ato de pensar. O ato teórico estabelece-se a partir, do que o homem é, concretamente, como um todo. Um nó de relações com o mundo. Vale dizer, um encontro de ação, pensamento, desejo, paixão, prazer e sonho (Pereira, 1982).

A teoria, no fato de teoria, pode facilmente degenerar em uma forma de arte desinteressante. No entanto, a prática sem teoria pode rapidamente se tornar uma ocupação monótona e perigosa. Infelizmente, o mundo é um complicado lugar e de soluções e processos complicados são muitas vezes necessários para tornar as coisas complexas, executadas nas organizações (WAKER, 1998).

Waker (1998) ressalta que existem duas declarações sobre teorias. A implicação da primeira declaração é que a teoria não necessariamente exige a aplicação. Esta afirmação significa que a teoria é abstrata e não têm de ser aplicada ou testada para ser uma boa teoria. Se este é o caso, então a teoria pode permanecer totalmente abstrato e não aplicada. O cerne da teoria se pode ser totalmente abstrata e não aplicada depende a definição do valor teórico.

A segunda declaração implica que a investigação científica e construção de teoria não são necessariamente úteis para o desenvolvimento das ciências sociais ou de gestão de tomada de decisão de estudo acadêmico. Esta declaração implica que a teoria boa é encontrada por tentativa e erro, em vez de através científica investigação em questão sistemática. Além disso, esta declaração implica que a construção da boa teoria na vida social e de ciências, a tomada de decisão gerencial é derivada de investigação leiga e não por investigação científica. A validade desta declaração depende sobre como a teoria é definida (WAKER, 1998).

Ademais, o autor expõe razões adicionais por que a teoria é importante para pesquisas e praticantes:

- Ela fornece uma estrutura para análises;
- Fornece um método eficiente para o campo desenvolvimento;
- Fornece explicações claras para o mundo pragmático.

A primeira razão é que boa teoria fornece uma estrutura de análise para operações de gestão, uma vez que fornece a estrutura para onde existem diferenças de opinião. Por exemplo, uma teoria da produção competitiva internacionalmente, iria proporcionar uma

estrutura para avaliar fábricas, fabricação de competitividade internacional. Esta teoria permite que os acadêmicos enumerem a exata condição de classificar as empresas em grau de competitividade internacional. Uma vez que é pouco provável que todos acadêmicos concordam em quais fatores são mais importante numa hierarquia de fatores, um quadro de procedimentos para encontrar uma boa teoria fornece uma compreensão de onde essas diferenças de opinião estão razão pela qual a teoria é importante, assim como sua aplicação.

Numa discussão sobre a teoria, o estudo visa apresentar o termo teoria interpretado como uma definição formal e operacionalização da teoria. Esta operacionalização da definição de teoria diretamente devem ser amarrados para os componentes necessários da teoria. Geralmente, aponta-se para uma teoria como sendo composto por quatro componentes:

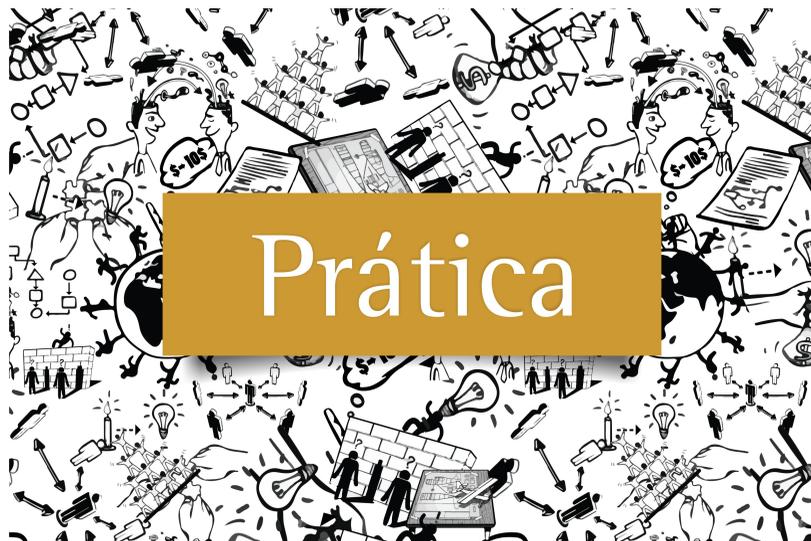
1. Definições de termos ou variáveis;
2. Um domínio, onde a teoria aplica-se;
3. Um conjunto de relações de variáveis;
4. Previsões específicas, ou alegações fatuais.

Portanto, a precisão de causas de uma boa teoria é muito exigente para todos os componentes de uma teoria. Uma boa teoria é, por definição, uma precisão da teoria limitada e um retrato bastante preciso. As limitações são fundadas nas definições de termos, o domínio da teoria, a explicação relacionamentos, e as previsões específicas. (WAKER, 1998). Acrescenta-se na construção da ferramenta a teoria, tem-se:

Design = Metodologia (Teoria)

“Da metodologia espera-se duas coisas: primeiro, que forneça uma série de modos de agir praticáveis; e segundo, que torne a estrutura do processo de projeto mais claro” (FONTOURA, 2003 p.65). Como complementação da fase teoria, a próxima seção, visa apresentar a temática prática.

## 2.4 PRÁTICA



Primeiramente pode-se pensar na prática como uma profissão ou uma habilidade, pode-se discutir a prática no sentido de um compromisso em andamento que envolve não só o estudo, mas também a atividade em andamento que desenvolve, aperfeiçoa e mantém as habilidades necessárias dentro de uma disciplina. “Pensamos em uma prática como algo que exige extenso estudo e atividades em andamento, através dos quais, com o suficiente desses dois, uma pessoa possa alcançar o domínio” (GRAY 2012, p.51).

A prática pode ser considerada como o ato de experimentar. O autor Dyer (2012) cita que as experiências são importantíssimas para a inovação porque raramente resultam naquilo que você espera. E ainda se aprende muito com elas. O autor menciona algumas dicas para desenvolver as competências de experimentar: cruze fronteiras físicas, cruze barreiras intelectuais, desenvolva uma competência nova, desmonte um produto, construa protótipos, submeta regularmente suas ideias a projetos pilotos e observe as tendências.

“Os inovadores de negócios, testam novas ideias para criar protótipos” (DYER, p.153, 2012).

Tradicionalmente prototipagem é pensado como uma forma de testar a funcionalidade. Mas prototipagem é utilizada para muitas razões, incluindo essas categorias (não mutuamente exclusivas):

Geralmente a definição de “prototipagem” e de “protótipo” não é explicitamente distinguida uma da outra, deixando certa confusão sobre os seus significados. “Prototipagem” deve ser vista como uma atividade ou uma abordagem utilizada por designers, engenheiros, arquitetos e profissionais de áreas afins que se utilizam de técnicas de prototipagem para expressar e avaliar suas ideias. Outra forma de definir a prototipagem em design é referir-se a uma parte do processo de desenvolvimento do projeto (Floyd, 1984), comumente chamado de prototipagem, conceitualização ou ideação. “A prototipagem da forma a uma ideia, nos permitindo aprender com ela, avalia-la em relação a outras e melhora-la” (BROWN 2010, p.89)

Por outro lado, segundo Holmquist (2005), os “protótipos” são as representações de ideias e artefatos que designers, engenheiros, arquitetos entre outros, usam quando prototipam. Outra definição segundo o mesmo autor, diz que “protótipos” tem funcionalidade, mas não tem a aparência do produto acabado. Por outro lado, “*Mock-ups*”, são visualmente acabados, mas não são funcionais, enquanto as “representações” incluem os dois tipos (HOLMQUIST, 2005).

A maioria das definições sejam elas formas ou informais, mencionam protótipos como representações, personificações ou simulações que descrevem ideias, hipóteses ou suposições sobre o futuro. Uma terceira definição, e a mais utilizada, são de que os protótipos devem possibilitar testar ideias, isto é, avaliar os critérios especificados no projeto (BLOMKVIST, 2011).

Testar hipóteses e exemplificar ideias de modo a trazê-las à realidade para abrir discussões. O desenvolvimento de protótipos permite:

- Selecionar e refinar de forma assertiva as ideias;
- Tangibilizar e avaliar interativamente ideias;
- Validar as soluções junto a uma amostra do público;
- Antecipar eventuais gargalos e problemas, reduzindo riscos e otimizando gastos (VIANNA et al., 2012).

Ao referir-se a prototipagem, Alves e Kindlein (2009) dizem que no desenvolvimento de projetos é indispensável à elaboração de

modelos e protótipos, que permitam verificar a validade das soluções propostas nas representações bidimensionais. Conforme Santos (2005), modelos e protótipos podem ser aproveitados na pesquisa sobre experiências de uso, pois podem decidir a continuação de um projeto, sua alteração ou renúncia do projeto. Assim, são fundamentais para o desenvolvimento de produtos, para o planejamento da produção e para ensaios de desempenho do produto.

Protótipos reduzem as incertezas do projeto, pois é uma forma ágil de abandonar alternativas que não são bem recebidas e, portanto, auxiliam na identificação de uma solução final mais assertiva (VIANNA et al., 2012).

A prototipagem auxilia na avaliação dos conceitos e princípios de projeto permitindo uma maior influência do design frente ao usuário alvo (BARBOSA e ALENCAR, 2010). O uso de protótipos de baixa fidelidade desde o início do projeto contribui para testar as ideias e diminuir gastos futuros. Conforme, Seland e Svanæs (2004) e Coughlan et al., (2007), o uso de protótipos de baixa fidelidade representa um importante papel na mudança organizacional e do design, permitindo um alcance experimental com baixa interferência muito mais conectado ao usuário para a busca da inovação. Em prototipagem de serviços os protótipos de baixa fidelidade como *storyboard*, narrativas, vídeos, cenários, mapas da jornada do usuário, maquetes, entre outros podem ser decisivos nas fases iniciais, bem como, auxiliar na discussão da ideia (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011). Acrescenta-se na construção da ferramenta a etapa prática:

Design = metodologia (teoria + prática)

A prática, considerada como o “fazer” (BROWN, 2010) relaciona-se também para realizar ajustes, é onde buscam-se referências do desenvolvimento. Considerada também como uma etapa de testes, cabe aqui, fazer o novo, buscar algo onde os outros não costumam buscar, para dar continuidade, segue a próxima temática, marginalidade.

## 2.5 MARGINALIDADE



Marginalidade corresponde a buscar referências onde os outros não costumam buscar, é sair do comum, e buscar nas margens. O Filósofo Heidegger (2008) diz que a fronteira é o ponto a partir do qual algo começa a se fazer presente. Estar na fronteira é estar à margem. Estar na fronteira é estar no fronte, à frente de todos tirando de sua presença o máximo de suas possibilidades. A fronteira traz a separação, o limite, assim como a intersecção.

Heidegger (2008) exemplifica a marginalidade como a projeção da presença do ser no mundo das ocupações e preocupações guiada por uma visão de conjunto, a circunvisão. A ocupação se dá em um exercício que indica e cumpre um centro irradiador de relações. A relação é movida pela voracidade insaciável de novidades pelo simples fato de ser diferente e diverso, ser curioso, não se interessando por transformações e diferenciação, busca mudanças incessantes de novidade. O ser-no-mundo busca a excitação e inquietação mediante o sempre novo e as mudanças do que vem ao encontro, característica da curiosidade, tendo a impermanência no mundo circundante das

ocupações e a dispersão em novas possibilidades. A curiosidade não é provocada pela visibilidade sem fim do que ainda não se viu mas pelo modo decante de temporalização da atualidade que surge. Mesmo que tenha visto tudo, a curiosidade sempre inventa algo novo. Sem mudança não há temporalidade, pois o tempo não pode ficar preso ao permanente e ao idêntico (SARTRE, 1997).

Identifica-se um ser aberto ao mundo e aos outros, inclusive na situação do pensar é estar lançado na condição de ter e de construir o momento a momento, situação a situação, a própria história. O fato de que essa ação seja totalmente mágica e irracional (SARTRE, 1997).

Uma referência teórica relevante para o tema é o esquema de análise de Raymond Williams (1980), que aponta que as investigações sobre grupos de intelectuais, artistas ou escritores são significativas para o entendimento da história da cultura moderna, uma vez que os produtos e ações gerados por esses grupos muito indicariam sobre outros fatores sociais e culturais.

Do ponto de vista do autor, a investigação não deve se limitar aos produtos artísticos ou às declarações formais de tais grupos, mas estender-se aos princípios e valores (codificados ou não) que os orientam, bem como ao corpo de práticas que os definem. Essa compreensão deve ser intermediada, ainda, pela percepção que o grupo tem de si, pelas ideias e atividades manifestas e implícitas, assim como pela recepção do mundo exterior ao grupo. Para Williams (1980), o ponto central é a apreensão do significado do grupo para além da autodefinição dos próprios membros e, para isso, o estudo deve, primeiramente, recuperar os termos que orientam o modo pelo qual os integrantes de um grupo se veem e querem ser apresentados, e de pois, analisar a significação social e cultural desses termos.

Heidgger (2008) diz que o ser do homem não dá conta de si mesmo, ele precisa ir além, transcender (ser marginal), buscar o que não conhece. O que caracteriza o homem é a mudança e busca-se mudanças, por que tudo são escolhas e possibilidades, deve-se então atribuir valor as escolhas. Consegue-se isso, através de referências” (SARTRE,1997) .

A inovação vem da margem, não da voz dominante estabelecida. Das margens da cultura para as margens dos sonhos permanece a desafiadora ciência da emoção e experiência humana. Novas ideias são encontradas fora do *Mainstream*, no surgimento de novas expressões culturais (GOBE, 2010).



aos consumidores que integrem as práticas e os processos destes. Essas mudanças inerentes aos consumidores alteraram a maneira de como o valor é gerado.

Grönroos (2000) diz que o valor não é criado pelo fornecedor, mais sim nos processos de geração de valor que envolve o cliente. Após cada discussão sobre novas formas de geração de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004b) desenvolveram uma teoria de criação de valor, onde a co-criação entre empresa e cliente é o centro da geração de valor.

Prahalad e Ramaswamy (2004a) ainda citam que o mercado mudou como os consumidores. Na visão anterior, centrada no produto e na empresa, o mercado era o lugar onde se realizavam as trocas entre produtos e serviços, que geravam valor ao negócio. Na atual visão de interação entre empresa e cliente, o mercado se transformou em um fórum, o local em que criação de valor é gerada por meio das experiências co-criadas entre empresa e consumidores. Payne, Storbacka e Frow (2008) e Hultén (2011) também concordam com a nova função do mercado como facilitador e estrutura para envolvimento e co-criação.

Vargo e Lusch (2008), também assumem que os consumidores passaram a ter um papel decisivo na co-criação de valor, mostrando, por exemplo, diferenças entre co-criação e coprodução. Segundo Benapudi e Leone (2003), co-produção é quando os clientes e funcionários de uma empresa interagem durante a produção. Para Vargo e Lusch (2008), coprodução é um componente da co-criação, estando relacionada ao envolvimento do consumidor durante a produção de um bem. Geralmente, co-produção é enfatizada junto com a visão centrada na empresa, referindo-se à Logica Dominante de Bens (GD-Logic). A coprodução, segundo Chathoth et al. (2013), possui três características: (1) a empresa como o centro da geração de valor, (2) ignora a importância e reciprocidade entre empresa e consumidor, e (3) ignora o potencial da dependência mútua entre empresa e consumidor. A co-produção é centrada na empresa, enquanto a co-criação é centrada no consumidor e em experiências (CHATHOTH et al., 2013).

A co-criação exige um envolvimento maior do usuário, e se estende a momentos de participação além da produção e desenvolvimento do produto. Kristensson, Matthing e Johansson (2008) definem co-criação como o alto nível de participação do consumidor na customização de um produto ou serviço, o que requer colaboração com o consumidor com o propósito de inovação. Segundo Matthing, Sanden

e Edvardsson (2004) co-criação envolve diálogo e aprendizado do consumidor.

Co-criação é um termo utilizado para um processo que tem como objetivo definir uma forma de levar um produto e/ou serviço ao mercado. O conceito co-criação não é exclusivo para com os consumidores mas é igualmente válido para com empregados, fornecedores e clientes para um melhor aperfeiçoamento no que concerne às necessidades que deverão ser incorporadas nos novos produtos e ou serviços.

Co-criação difere no que concerne à observação do consumidor onde são identificadas as necessidades do mesmo sendo muitas vezes os clientes incapazes de o demonstrar – difere assim do típico estudo de mercado. O resultado poderá identificar a forma de diminuir o risco de lançar um produto novo para o mercado, estando assim em consonância com as necessidades dos futuros utilizadores, bem como aumentará a transparência da empresa e dos seus produtos facilitando uma melhor compreensão dos mesmos (como funcionam e como podem ajudar o dia-a-dia do consumidor).

Assim, surge o conceito de co-criação de valor: a participação do cliente no processo de produção, sua interação com a empresa na busca da criação de valor (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004b).

As diferenças entre o que é co-criação e o que não é, (Fig. 4) segundo (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004a).

Figura 4: Descrição do conceito co-criação.



Fonte: Baseado em Prahalad e Ramaswamy (2004a).

Os consumidores – que no passado eram passivos – estão cada vez mais engajados no processo de criação. Os consumidores ativos, buscam na realidade produtos e experiências melhores. A co-criação torna-se fundamental para as empresas que desejam criar valor e repassá-lo aos seus clientes (TAPSCOTT, WILLIAMS, 2007).

Prahalad e Ramaswamy (2004a) dizem que a alta qualidade de interações entre o consumidor e a empresa é a oportunidade para o cliente co-criar experiências únicas que permitem gerar novas vantagens competitivas. O foco da empresa deve ser na qualidade de interação

entre ela e seus clientes, proporcionando ambientes de experiência inovadores, personalizando as experiências para cada cliente.

Assim, a participação dos clientes mais críticos e exigentes no processo de produção de bens e serviços está crescendo. Eles estão sendo incentivados pelas empresas a desempenhar papéis ativos durante a produção dos bens e serviços (BENEPUDI; LEONE, 2003). Pesquisas recentes também afirmam que a geração de valor não está mais baseada no uso de bens e serviços, mas sim na interação recíproca entre consumidores e fornecedores. Desta forma, consumidores e empresas estão expondo de forma explícita uns aos outros os benefícios esperados através das promessas recíprocas de valor (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2011).

Para construir um sistema de co-criação de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004a), propõem a criação de blocos de interação entre os clientes e as empresas, a fim de facilitar a co-criação de experiências. O DART -Blocos de interação de Diálogo, Acesso, Risco-benefício e Transparência As bases desses blocos de interação são o diálogo, o acesso, o risco-benefício percebido e a transparência:

- **Diálogo:** implica em interatividade, engajamento profundo, habilidade e disposição dos dois lados (consumidores e empresa). Deve girar em torno de questões de interesse para ambos. O diálogo cria e mantém a lealdade da comunidade de consumidores.

- **Acesso:** sem acesso à informação, o consumidor não consegue estabelecer um diálogo honesto com a empresa. Caso a empresa não promova acesso às informações que o consumidor deseja, ele busca em outras fontes, seja com outros consumidores ou outras empresas.

- **Transparência:** não basta ter acesso às informações – o consumidor deseja transparência nelas para estabelecer confiança no diálogo. Junto com o acesso, a transparência de informações são as condições para o estabelecimento do diálogo.

- **Risco-benefício percebido:** Em uma época de consumidores que criam junto com as empresas, eles devem também compartilhar os riscos desta co-criação. Assim, um diálogo, facilitado pelo acesso e transparência de informações, pode levar o consumidor a um claro julgamento de risco-benefício em suas decisões.

Combinar os quatro blocos (diálogo, transparência, acesso e risco-benefício) promove o melhor engajamento do consumidor para

que ele se transforme em um colaborador e co-criador de valor para a empresa.

Acredita-se que co-criação também existe em empresas que se habituaram à necessidade de inovação constante. Pior que não iniciar o processo de co-criação é de fazer mal – ir para o mercado e recolher inúmeras opiniões e sugestões sem que se faça alguma coisa, pode trazer consequências negativas. O processo de opinar está latente na necessidade humana de pertencer. Por isso, fazemos todos, parte de vários grupos, associações e comunidades. Ao partilhar a sua opinião, o consumidor demonstra a confiança que tem na marca e assim sendo torna-se facilmente num membro ativo de uma rede de confiança.

Analisar a experiência que o cliente pode ter com um serviço ou produto pode ser a chave da diferenciação para muitas empresas (MACMILLAN, MCGRATH, 2002; KIM, MAUBORGNE, 2002), para ter como consequência a vantagem competitiva. É com esse foco que se conduziu este trabalho, onde a experiência do cliente está ligada ao serviço; essa ligação acontece por meio da interação entre o cliente e a empresa, na chamada co-criação de valor (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004a).

A atual complexidade das ofertas, com grande variedade de produtos e serviços, nem sempre resulta em melhores experiências de consumo (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004b). As empresas, que já não garantem sua lucratividade por meio de velocidade, qualidade e menores custos, precisam encontrar uma nova forma de valor, criatividade e inovação.

Para Prahalad e Ramaswamy (2010) cocriação é a construção conjunta de valor de todos os envolvidos com o projeto - stakeholders, clientes e colaboradores internos -, de plataformas de engajamento quem têm como base a experiência. O processo de cocriação pressupõe assim, a definição e solução conjunta do problema. Para isso, requer um ambiente experimental onde clientes, fornecedores e colaboradores possam dialogar e co-criar suas experiências de forma personalizada. Essencialmente a co-criação acaba se tornando uma teoria das interações, se apresentando como uma forma de transformar a maneira pela qual as organizações interagem com indivíduos, com outras empresas e com seus próprios funcionários. Os autores afirmam que a co-criação envolve a definição e o design de novos modos de engajamento para indivíduos que passam a participar ativamente das atividades e da cadeia de valor das organizações. No mesmo sentido

temos que “os negócios prosperam se estiverem alinhados com eventos da vida cotidiana de cada cliente” (PRAHALAD, 2008, p.103).

A co-criação, como a utilização plena de integração entre a gestão de marcas e as ferramentas de Marketing, requer plataformas e ambientes de interação de forma a potencializar energias e experiências dos participantes. A ideia de co-criação ao utilizarmos uma ferramenta que busca um maior conhecimento de todas as características do mercado acaba sendo imprescindível para a compreensão da complexidade das informações possíveis de serem evidenciadas. Neste sentido, trazendo a co-criação como um modelo de diferenciar-se pela busca de conhecimentos de diversas áreas, inclusive dos próprios consumidores Kotler (2011, p.12) nos ensina que “o papel dos consumidores está mudando. [...] Não são mais passivos; são ativos, oferecendo feedback útil às empresas.”. Percebe-se assim o porquê do reconhecimento da co-criação como fator de geração de valor para as estratégias atuais.

Os autores Ramaswamy e Gouillart (2010) sugerem que a experiência do cliente é fundamental para o que ocorre na empresa em função da criação de valor, inovação, estratégia e liderança executiva. Considerando essa experiência do cliente para geração de inovação acrescenta-se na ferramenta co-criação:

$$\frac{\text{Design} = (\text{Metodologia (Teoria + Prática))Marginalidade}}{\text{Co-criação}}$$

Cada vez mais presenciamos a necessidade que os clientes têm de fazer parte da empresa ajudando a criar valor dos produtos e serviços que usam. (RAMASWAMY & GOUILLART, 2010). Alinhado a isso, segue a próxima temática empatia.

## 2.7 EMPATIA



A empatia é definida como uma resposta emocional que deriva da percepção do estado ou condição de outra pessoa, sendo congruente com essa situação (Eisenberg & Strayer, 1987). É a tentativa de ver o mundo através dos olhos dos outros, de compreender o mundo por meio das experiências alheias e de sentir o mundo por suas emoções (BROWN, 2010, p. 47).

De acordo com *Human Centered Design* (2010) desenvolver empatia para com as pessoas significa entender seus comportamentos e motivações. Entender o comportamento nos capacita a identificar necessidades físicas, cognitivas, sociais e/ou culturais a que podemos atender com os produtos, serviços e experiências que criamos. Esse exercício nos ajuda a distinguir a observação da interpretação do que vemos, nos revelando os preconceitos e lentes através das quais enxergamos o mundo.

Bootemp (2010) diz que a empatia é a base de um processo de design centrado no ser humano, que apresenta algumas fases:

- Observar : exibir usuários e seu comportamento no contexto de suas vidas.
- Envolver-se: interagir com os usuários por meio de entrevistas e encontros.
- Mergulhar: experimentar quais são as experiências dos usuários.

Brown (2008) enumera algumas características do perfil deste tipo de profissional voltado a empatia: veem o mundo de múltiplas perspectivas, conseguindo se imaginar como clientes, colegas e usuários finais.

Como designers centrados no usuário, é preciso entender as pessoas para quem se está projetando, os problemas que se tenta resolver raramente são os próprios, eles são os de determinados usuários, e portanto, a fim de projetar para os usuários , deve-se construir empatia.

Observando o que as pessoas fazem e como elas interagem com o seu ambiente, pode-se capturar manifestações físicas de suas experiências, o que fazem e dizem, são pistas sobre o que elas pensam e sentem. Isso permitirá uma interpretação com significado intangível dessas experiências, a fim de descobrir insights. Esses insights levam a soluções inovadoras (BOOTEMP, 2010).

O Manual *Human Centered Design* (2010) diz que criar soluções através da empatia é uma maneira da equipe de projeto juntar a sua experiência com as necessidades reais das pessoas. Empatia significa um entendimento profundo dos problemas e realidade das pessoas para as quais você está projetando. É importante pesquisar dentre muitos grupos diferentes de pessoas e “entrar na pele” dessas pessoas antes da fase criar, se você estiver utilizando o método de projeto empático. Ao entender as pessoas de maneira profunda, o projeto empático conduzirá a soluções apropriadas e de vanguarda. Esse método, no entanto, desafia a equipe de projeto não somente a entender o problema mentalmente, mas também a criar soluções através de uma conexão profunda com pensamentos e sentimentos dos futuros usuários. Considere utilizar o projeto empático quando:

- A equipe de projeto tem as habilidades necessárias para desenvolver soluções;
- Você procura soluções novas para o mundo;

- Políticas comunitárias tornam difícil selecionar alguns indivíduos para trabalhar em conjunto.

Além de falar e observar usuários, é necessário ter experiência pessoal no projeto, ou no mesmo espaço que se está observando. Encontrar (ou criar, se necessário) experimentação, mergulhar para entender melhor o situação para saber quem são os usuários para o qual se está projetando.

É de natureza da empatia, buscar realmente quem são os clientes, os usuários, e projetar voltado a esses sentimentos. O ato de projetar soluções inovadoras e relevantes, que atendam às necessidades das pessoas, começa com o entendimento de suas necessidades, expectativas e aspirações para o futuro (HCD, 2010). Acrescenta-se na ferramenta a empatia:

$$\text{Design} = \frac{(\text{Metodologia (Teoria + Prática))Marginalidade}}{(\text{Co-criação + Empatia})}$$

Desenvolver empatia para com as pessoas significa entender seus comportamentos e motivações. Entender o comportamento nos capacita a identificar necessidades físicas, cognitivas, sociais e/ou culturais (HCD, 2010). Para contribuir segue a próxima temática, sobre cultura.

## 2.8 CULTURA



Na visão humanista clássica, a noção de cultura significa o cultivo do espírito e da inteligência: a educação, o aperfeiçoamento de faculdades humanas, o cultivo dos recursos intelectuais e morais dos indivíduos e dos grupos humanos. A própria palavra cultura vem do latim *colere*, que significa cultivar, criar, tomar conta e cuidar. Cultura significa o cuidado com a natureza (agricultura), o cuidado com os deuses (culto), e ainda o cuidado e a educação das crianças (puericultura: puer significa menino, puella, menina) (CUESTA e VILLA, 2000). Essa noção de cultura num sentido mais restrito é ambivalente: por um lado, vigora com sentido de criação de obras da sensibilidade e da imaginação – as obras de arte – e com a criação das obras da inteligência e da reflexão – as obras de pensamento. A partir dessas concepções é comum identificar cultura e escola; cultura e belas artes (música, pintura, escultura, dança, literatura, teatro, cinema, etc.) (MARILENA, 2002). Por outro, é utilizado de forma ideológica para uma classificação hierárquica e discriminatória, na qual algumas pessoas têm cultura, outras não, algumas mais, outras menos.

Considerando-se que todo o fenômeno de cultura só funciona culturalmente porque é também um fenômeno de comunicação, e

considerando-se que estes fenômenos só comunicam porque se estruturam como linguagem, pode-se concluir que todo e qualquer fato cultural, toda e qualquer atividade ou prática social constituem-se como práticas significantes, isto é, práticas de produção de linguagem e de sentido (SANTAELLA, 1994).

Cultura é tudo aquilo que encontramos ao abrir portas e janelas (de casa ou de qualquer corporação). É toda dinâmica de ideias, atividades, emoções, hábitos, preferências, manifestações, discursos e atitudes que compõe a vida de um interessante grupo chamado de pessoas (McCracken, 2011).

Para Santos (2006) cultura é uma dimensão do processo social, da vida de uma sociedade. Não diz respeito apenas a um conjunto de práticas e concepções, como por exemplo se poderia dizer da arte. Não é apenas uma parte da vida social como por exemplo se poderia falar da religião. Não se pode dizer que cultura seja algo independente da vida social, algo que nada tenha a ver com a realidade onde existe. Entendida dessa forma, cultura diz respeito a todos os aspectos da vida social, e não se pode dizer que ela exista em alguns contextos e não em outros (SANTOS, 2006).

Não sendo possível nem pertinente para os objetivos dessa pesquisa, destacar todos os significados do termo cultura, optou-se por resgatar, inicialmente, a célebre classificação feita pelo antropólogo norte-americano Alfred Kroeber, na década de 1950, que, após compilar 250 definições para o termo, propôs uma subdivisão em sete grandes grupos. São eles:

1) Cultura como sinônimo de erudição, refinamento social ou, como propõem a tradição da filosofia idealista alemã, *Bildung*, no sentido de desenvolvimento tanto individual quanto coletivo.

2) Cultura como sinônimo de arte e suas manifestações.

3) Cultura como hábitos e costumes, que representam e identificam o modo de ser de um povo.

4) Cultura no sentido de identidade de um povo ou uma coletividade que se forma em torno de elementos simbólicos compartilhados.

5) Cultura como aquilo que está por trás das atitudes de um povo, ou seja, uma estrutura inconsciente que modela os comportamentos,

pensamentos e posicionamentos das pessoas no mundo; como um modelo, uma estrutura, um padrão.

6) Cultura como uma dimensão que está em e perpassa todos os aspectos da vida social, conseqüentemente, é aquilo que dá sentido aos atos e fatos de uma determinada sociedade.

7) Cultura, genericamente adotada, como tudo aquilo que o homem vivencia, realiza, adquire e transmite por meio da linguagem.

Esta última acepção, mais genérica, nos remete à primeira definição formal de cultura, de 1871, proposta pelo antropólogo inglês Edward B. Tylor<sup>15</sup>: “Cultura: (...) é o todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. Ou seja, todo o comportamento aprendido, tudo que independe da transmissão genética.” Esta visão universalista da cultura é entendida pelo arqueólogo Gordon Childe (1961) como uma nova abstração. É como se a cultura apresentada por Tylor fosse uma mecânica reunião de “traços” que poderiam ser isolados e comparados com outros traços, colhidos de forma idêntica, em uma cultura diferente. Childe opõe a esta visão mecânica uma visão onde a cultura aparece como um todo orgânico: “Cultura é uma expressão material durável de uma adaptação a um meio, tanto humano quanto fisiográfico, que permitiu a uma sociedade sobreviver e desenvolver-se” (CHILDE, 1961, p. 23).

A concepção de cultura do antropólogo não difere, em gênero, da concepção do arqueólogo, embora seja muito mais ampla. Compreende todos os aspectos do comportamento humano que não constituem reflexos ou instintos inatos. É tudo que o homem obtém com a educação, com a sociedade de seus semelhantes, e não aquilo que lhe vem da natureza ou do meio sub-humano. Inclui a língua e a lógica, a Religião e a Filosofia, a Moral e as leis, bem como a manufatura e o uso de instrumentos, roupas, casas e até a escolha da comida. Tudo isso o homem aprende com seus companheiros de sociedade (CHILDE, 1961, p. 37).

Cultura ou civilização, tomada em seu sentido etnográfico amplo, é todo aquele complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e todas as demais capacidades naturais e clínicas de medicina alternativa, e da mesma forma seus meios de divulgação. Deve-se alertar de que ambas as concepções levam muitas vezes a que se entenda a cultura como uma realidade estanque, parada.

O esforço de entender as culturas, de localizar traços e características que as distingam, pode acabar levando a que se pense a cultura como algo acabado, fechado, estagnado como já citado anteriormente, as culturas humanas são dinâmicas. De fato, a principal vantagem de estudá-las é por contribuírem para o entendimento dos processos de transformação por que hábitos adquiridos pelo ser humano enquanto membro de uma sociedade (TYLOR, 1871).

Cultura é uma preocupação contemporânea, bem viva nos tempos atuais. É uma preocupação em entender os muitos caminhos que conduziram os grupos humanos às suas relações presentes e suas perspectivas de futuro. O desenvolvimento da humanidade está marcado por contatos e conflitos entre modos diferentes de organizar a vida social, de se apropriar dos recursos naturais e transformá-los, de conceber a realidade e expressá-la. A história registra com abundância as transformações por que passam a cultura, seja movida por suas forças internas, seja em consequência desses contatos e conflitos, mais frequentemente por ambos os motivos. Por isso, ao discutir sobre cultura precisa-se ter sempre em mente a humanidade em toda a sua riqueza e multiplicidade de formas de existência. São complexas as realidades dos agrupamentos humanos e as características que os unem e diferenciam, e a cultura as expressa (SANTOS 2006).

Existem diferentes concepções para definir a cultura, “primeira concepção de cultura remete a todos os aspectos de uma realidade social; a segunda refere-se mais especificamente ao conhecimento, às ideias e crenças de um povo” (SANTOS, 2006, p.23).

A primeira dessas concepções preocupa-se com todos os aspectos de uma realidade social. Assim, cultura diz respeito a tudo aquilo que caracteriza a existência social de um povo ou nação ou então de grupos no interior de uma sociedade.

Referente à segunda, neste caso, quando falamos em cultura estamos nos referindo mais especificamente ao conhecimento, às ideias e crenças, assim como às maneiras como eles existem na vida social.

Observa-se que a referência à totalidade de características de uma realidade social está presente, já que não se pode falar em conhecimento, ideias, crenças sem pensar na sociedade à qual se referem. O que ocorre é que há uma ênfase especial no conhecimento e dimensões associadas.

Entende-se neste caso que a cultura diz respeito a uma esfera, a um domínio da vida social. Um exemplo comum desta segunda concepção de cultura é a referência à cultura alternativa, compreendendo tendências de pensar a vida e a sociedade na qual a natureza e a realização individual são enfatizadas, e que tem por temas principais a ecologia, a alimentação, o corpo, as relações pessoais e a espiritualidade. Ao se falar em cultura alternativa inclui-se também as instituições associadas, como lojas de produtos que passam as sociedades contemporâneas. Esse é um ponto muito importante, como as próprias concepções (SANTOS, 2006).

Em ambas as concepções fica evidente que a cultura é a busca de conhecimento do que as pessoas estão fazendo, é algo que serve como valiosa referência.

Considera-se ainda, que a cultura é importante, pois é nela que se descobrem vantagens, oportunidades e inovações” (MCCRACKEN, 2011, p.12). Ve-se uma conexão entre a cultura e a inovação (GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2010). Nesse contexto, acrescenta-se a cultura na ferramenta:

$$\underline{\text{Design}} = (\text{Metodologia (Teoria + Prática)}) \text{Marginalidade} \\ (\text{Co-criação + Empatia}) \text{ Cultura}$$

No processo de criar de inovações e solucionar inúmeros desafios estratégicos, existem vários fatores que fazem parte, a cultura, por exemplo é um deles, o ato de contar histórias, significa transformar as histórias em dados e informações que pode-se usar para inspirar a criação de oportunidades, ideias e soluções. Histórias são baseadas em pessoas reais e suas vidas. São fatores para criar um ambiente que estimule a inovação (HCD, 2010). Para complementar, segue a próxima sessão sobre inovação.

## 2.9 INOVAÇÃO



As transformações em todos os setores da economia são constantes. Competitividade, abertura de mercados mais dinâmicos, rapidez no desenvolvimento de tecnologias, tudo tem impactado de maneira incisiva às organizações, fazendo-as considerar cada vez mais a inovação como uma competência estratégica.

A inovação, torna-se então uma questão emergente e essencial no novo cenário em que se apresentam os negócios. A qual trata de mudanças importantes que criem novas experiências; significando uma mudança de comportamento. A inovação visa transformar o contexto da nossa vida e criar possibilidades jamais antes imaginadas (KOLOPOULOS, 2011).

O Manual de Oslo (OECD,2005,p.46) apresenta o seguinte conceito: “Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas praticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

A Lei de Inovação instituída pelo governo federal traz o conceito de que inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (Lei de Inovação 10.973/2004, Cap.I, art.2, IV).

O Manual de Frascati, OECD (2008), descreve inovação como a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente ou contendo alguma característica nova e diferente da até então em vigor. Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. A exigência mínima é que o produto/processo/método/sistema deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em relação a seus competidores.

Na Teoria do Desenvolvimento Econômico proposta por Schumpeter (1997) ressalta que a inovação é um componente do mecanismo econômico, que tem a competição tecnológica como impulso para o seu desenvolvimento, através da ruptura e descontinuidade do sistema existente (SCHUMPETER, 1997).

O conceito de inovação está relacionado a mudanças importantes e significativas, é a criação de possibilidades nunca imaginadas antes. Kolopoulos (2011) afirma que inovação é o resultado de um processo sustentado de incontáveis repetições, que visam refinar o produto e adequá-lo as necessidades do mercado. Já para Porto (2010), a inovação está associada a uma gama de conhecimento que são arrançados em uma dada configuração e não somente a uma tecnologia ou mercado, ou seja, ela é uma nova maneira de utilizarmos conhecimentos e ferramentas já existentes.

Koulopoulos (2011) define o conceito de inovação como algo diferente de invenção, um produto que entusiasma mas não acrescenta nenhum valor, nem traz benefícios financeiros para a empresa, não é inovação. A inovação só é completa quando aparece nos resultados financeiros (DYER, 2012).

Faz-se assim necessário, diferenciar invenção de inovação. Invenção é um efeito que exige pouco esforço; ocorre em um determinado momento; comporta ideias distintas e autônomas; conduz, em geral, a pouco valor a longo prazo; concentra-se em produtos e não em processos. Inovação é mais que isso. É um processo que: comporta valor mensurável; exige investimento e desenvolvimento sustentado; transforma comportamentos e culturas; provoca mudanças fundamentais

em um negócio e em seus processos, e não apenas em um produto ou serviço (KOLOPOULOS, 2011).

A invenção é originária de uma ideia genial, entretanto se não for absorvida pelo mercado nem comercializada e não trazer resultados para a empresa, a excelente ideia se torna invenção e não inovação (CARVALHO, 2011).

Figura 5: **O caminho da invenção para inovação.**



Fonte: Baseado em Kolopoulos (2011).

Kolopoulos (2011) discrimina que uma invenção poderá se tornar uma inovação ( Fig. 5), que existe um caminho para percorrer, em que requer geração de muitas ideias novas, assim como a capacidade de filtra-las de uma maneira rápida, focando naquelas que representam valor. Valor esse, que se torna inovação no momento em que vai para o mercado e tem aceitação.

A inovação pode ser caracterizada por tipologia. Deste modo, Schumpeter (1997) expõe cinco formas de inovação ou novas combinações, conforme descrito a seguir:

a) Inovação em produtos: ocorre através da introdução de um novo bem (produto ou serviço) inédito aos consumidores, ou uma nova característica, ainda não conhecida, de um bem já conhecido;

b) Inovação de processos: ocorre por meio da introdução de um novo método de produção ainda não experimentado em determinado ramo da indústria de transformação;

c) Inovação no mercado: corresponde a abertura de um novo mercado, no qual o produto de determinada indústria de transformação não tenha acessado anteriormente, mesmo que esse já tenha existido;

d) Inovação de materiais: compreende a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou de bens semimanufaturados, independente dessa fonte já existir, ou não (SHUMPETER, 1997). Esta classe de inovação poderia ser também chamada de “inovação nos insumos”, dado que inclui inovações em elementos imateriais como, por exemplo, energia.

e) Inovação na gestão: ocorre através do estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação ou fragmentação de uma posição de monopólio.

Outros autores complementam a construção da inovação. Que de acordo com Tidd (2008) a classificação da inovação, está dividida em quatro tipos: **inovação de produto**, que apresenta mudanças em produtos/serviços que uma empresa oferece. **Inovação de processo** são as mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues. **Inovação de posição** se caracteriza como mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos e **inovação de paradigma**, as mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

O manual de Oslo (2005) apresenta a seguinte divisão :

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais”. (OECD, 2005, p.57)

“Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares”. (OECD, 2005, p.58)

“Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”. (OECD, 2005, p. 59)

“Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas”. (OECD, 2005, p. 61)

Para o autor Carvalho (2011) a inovação atua em algumas áreas:

a) Produto: o desenvolver e lançar inovações de produto, o foco principal da empresa é o aumento da receita de vendas. Pode-se, também, inovar em busca da redução de custos gerando menor custo, e conseqüentemente, maior margem de lucro, “o foco principal desse tipo de inovação é aumentar a receita de vendas e reduzir custos para obter maior eficiência ou maior agilidade, além de agregar novas funções ou novos serviços visando à interação com os clientes.

b) Processo: sendo o foco principal desse tipo de inovação é redução de custos de produção, de distribuição e aumento da qualidade do produto.

c) Marketing: ao implantar esse tipo de inovação, a empresa visa obter maior volume de vendas, maior fatia de mercado, mudanças de posicionamento, melhoria da marca e/ou reputação. Mudanças substanciais no design do produto (na forma e na aparência, mas não no desempenho) e na embalagem, introdução de novos métodos de venda (franquias, vendas diretas, licenciamento) e de apresentação e demonstração de produtos também são consideradas inovações de marketing.

d) Organizacional: incluem-se nesse tipo de inovação novos métodos para difundir conhecimento dentro da empresa e para reduzir faltas dos funcionários, além dos novos métodos de operações de abastecimento e das novas praticas que levam a maior participação dos funcionários nas decisões organizacionais. O foco primordial desse tipo de inovação são as pessoas e a organização do trabalho, bem como a redução de custos administrativos, custos de suprimentos e melhoria das competências.

Outra maneira de descrever inovação, é quanto a gênese, podendo ser inovação incremental ou radical. Sobre esta dimensão, vale recorrer a taxonomia proposta por Freeman e Perez (1988), que apontam:

b) Inovações radicais ou de ruptura ou tecnologia empurrada (*technology push*): são aquelas que rompem com as propostas vigentes. Como por exemplo um novo sistema, uma solução estruturalmente e sistematicamente diferente da anterior, porém não necessariamente com uma melhoria imediata no desempenho, visto que exige o desenvolvimento de novas habilidades (VERGANTI, 2009). A inovação radical, geralmente, é decorrente de pesquisas avançadas, desenvolvidas por empresas, universidades ou laboratórios governamentais.

Dentre as existentes na literatura, pode-se destacar a definição de inovação radical como “um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas que promovam melhoras significativas de desempenho ou custo e transformem os mercados existentes ou criem novos mercados” (LEIFER et al., 2000, p. 102).

Para Carvalho (2011, p.34) “quando uma nova ideia resulta em produto ou processo totalmente novo, inexistente no mercado, surgindo

uma nova referência muito superior (em qualidade, capacidade, rapidez, etc.) em relação à anterior, ocorre inovação radical”.

Apesar de a inovação radical estar relacionada, explicitamente, com produtos, serviços e processos, há de se considerar a importância dos veículos que a moldam e que viabilizam a sua realização, ou seja, as organizações e as pessoas. Lam (2005) vai ainda mais longe ao afirmar que a organização não deve ser tratada (pesquisada) apenas como um veículo facilitador de inovação (em produtos, serviços ou processos), mas também como uma inovação por si mesma.

Já a inovação incremental, de acordo HBE (2003) geralmente é entendida como melhoria de produto ou processo existente cujo desempenho tenha sido significativamente melhorado ou a reconfiguração de uma tecnologia já existente para outros propósitos.

Quando existe melhoria no que se faz e/ou aperfeiçoamento do modo como se faz, por acrescentar novos materiais, ou desenhos ou embalagens que tornam mais práticos produtos ou processos já anteriormente existentes, ou ainda acrescentando utilidades diferenciadas ou melhoras evidentes que os tornam mais desejados pelos seus clientes/consumidores e portanto mais competitivos. inovação radical quando as novas ideias resultam em produtos ou processos totalmente novos, que antes não existiam no mercado (MANUAL DA INOVAÇÃO, 2008).

Sobre esta dimensão, Freeman e Perez (1988), que apontam:

a) Inovações incrementais ou demanda puxada (*market pull*): são melhorias de desempenho por meio do refinamento da solução existente. Elas são consequência de sugestões de pessoas envolvidas no processo de produção e/ou dos usuários. Ocorrem com maior ou menor frequência, em qualquer tipo de atividade da indústria ou serviço, entretanto o ritmo pode variar de acordo com o setor ou país.

O autor Carvalho (2011) diz que ocorre inovação incremental de um produto, quando há melhoria ou aperfeiçoamento significativo, por meio do acréscimo ou substituição de novos materiais que o tornam mais fácil de utilizar, mais ergonômico e prático. O autor ressalta que “ocorre inovação incremental de processo quando há melhorias significativas em um processo resultando em um desempenho notadamente superior em relação ao já existente” (CARVALHO, p.34 2011).

Para exemplificar (tabela 2) fez-se uma comparação entre os dois modelos de inovação.

**Tabela 2: Comparação entre inovação radical e incremental.**

	<b>Incremental</b>	<b>Radical</b>
<b>Tempo dos projetos</b>	Curto períodos – seis meses a dois anos.	Longos períodos – usualmente dez anos ou mais.
<b>Trajectoria</b>	Há um caminho linear e contínuo do conceito à comercialização seguindo passos determinados.	O caminho é marcado por múltiplas descontinuidades que devem ser integradas. O processo é esporádico com muitas paradas e recomeços, postergações e retornos. As mudanças de trajetórias ocorrem em resposta a eventos imprevisíveis, descobertas etc.
<b>Geração de ideias e reconhecimento de oportunidades</b>	Geração de ideias e o reconhecimento de oportunidades ocorrem na linha de frente e eventos críticos podem ser antecipados	Geração de ideias e o reconhecimento de oportunidades ocorrem de forma esporádica ao longo do ciclo de vida, frequentemente em resposta às descontinuidades (recursos, pessoas, técnicos, marketing) na trajetória do projeto.

<b>Processos</b>	Processo formal aprovado caminha da geração de ideias através de desenvolvimento e comercialização	Há um processo formal para obtenção e administração de recursos os quais são tratados pelos participantes como um jogo, frequentemente com desdenho. As incertezas são enormes para tornar o processo relevante. O processo formal passa a ter seu valor somente quando o projeto entra nos últimos estágios de desenvolvimento
<b>Participantes</b>	Atribuído a um grupo de diversas áreas, cada membro tem definida sua responsabilidade dentro de sua área de conhecimento	Os participantes principais vão e vem ao longo dos estágios iniciais do projeto. Muitos são parte de um grupo informal que cresce em torno de um projeto de inovação radical. Os participantes principais tendem a ser indivíduos de várias competências.
<b>Estruturas organizacionais</b>	Tipicamente um grupo de áreas diversas trabalhando dentro de uma unidade de negócios.	O projeto frequentemente inicia-se no P&D, migra para um processo de incubação na organização e se move para ser o projeto central ou objetivo da empresa.

Fonte: Traduzido a partir de Leifer et al. (2000, p.19). *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstars*. Boston: HBSP, 2000.

A partir destas conceituações, percebe-se que o processo de inovação diz respeito à utilização de diversas iniciativas que resultarão em mudanças importantes criando novas experiências. Nessa dinâmica é fortemente influenciada a experiência do consumidor, Gallo (2011) diz que inovação não se encaixa facilmente num pacote único, criado, projetado e montado por um único indivíduo.

As novas ideias raramente são comercializadas sem uma equipe inspirada de entusiastas criativos e apaixonados, que transformaram essas ideias em realidade. Sua concepção dá-se quando há uma significativa mudança de comportamento. De uma maneira geral, a inovação visa transformar o contexto ao seu redor criando possibilidades que antes não seriam imaginadas (KOULOPOULOS, 2011).

Essas possibilidades de inovação, como conceituadas por alguns autores, estão diretamente ligadas aos processos inovativos, os quais proporcionam a competitividade das empresas. Para Prahalad e Krishnan (2004b) as empresas precisam basear-se em soluções e experiências inovadoras, e construir modelos específicos para concentrar-se no consumidor. As empresas inovadoras são as que tornam a inovação uma atividade sistêmica, concentrando-se em suas competências essenciais Koulopoulos (2011), e os processos internos são fundamentais para apoiar a cultura de inovação (PRAHALAD E KRISHNAN, 2004b).

A diversidade de experiência, permite que os inovadores pensem de maneira diferente para obter novas ideias, ideias essas que se transformam em inovações, quando colocadas em prática (GOVINDARAJAN E TRIMBLE, 2010). Para aprofundar-se mais sobre o assunto, segue a próxima temática sobre ideia.

## 2.10 IDEIA



Para Trichez (2012) a ideia é a representação mental de algo concreto, abstrato ou quimérico; também é conhecimento, informação, noção; ou ainda intenção, plano, propósito, desígnio<sup>2</sup>. Ao citar “representação mental de algo concreto” encontram-se as duas fases do processo criativo: a subjetiva (mental) e a objetiva (concreto).

Trichez (2012) complementa ressaltando que as ideias surgem como soluções possíveis para aquele problema, são pensamentos específicos e concretos que podem resultar de observações, visões ou estudos preliminares. Mas, como surge a ideia? Ela não é algo sobrenatural que surge de repente no pensamento do ser humano sem explicação. Se fosse considerada desta forma, não seria possível o ensino de projeto. Por outro lado, também não podemos considerar que para o aparecimento de uma ideia exista um passo a passo que garanta o seu surgimento, pois desta forma qualquer pessoa que seguisse o procedimento conseguiria chegar a ideia pretendida.

---

<sup>2</sup> Termo consultado no Dicionário Houaiss (2009) de língua portuguesa brasileira.

Muitas boas ideias têm origem fora da atividade de produção, tais como: simples conversas informais, observação de procedimentos, comentários sobre uso de determinadas tecnologias, opiniões de clientes, análise da concorrência e análise do mercado. Contudo, para que as novas e boas ideias possam ser aproveitadas e transformadas em inovações comercialmente bem sucedidas, é preciso que estas possam emergir nas organizações. Aspectos tais como: a tolerância, o direito de errar, a confiança, a capacidade de adaptação a mudanças, a possibilidade de assumir riscos, o comprometimento, a criatividade, a liderança, o trabalho em equipe, a auto-estima, o reconhecimento do talento, o exame atento das necessidades de mercado, fazem parte das condições para inovar (Manual de inovação - Movimento Brasil competitivo – MBC, 2008).

Para geração de novas ideias é necessário ter comportamentos e atitudes diferenciadas, como ser criativo, especulativo, curioso, cheio de suposições e hipóteses, indo ao encontro de um pensamento lateral [...]. É necessário considerar coisas não pensadas anteriormente e ter um comportamento rebelde e inovador (KILIAN, 2005). “Pessoas que pensam fora de seus limites muitas vezes conversam com pessoas que atuam em áreas diferentes para chegar a novas ideias” (DYER, 2012, p.133).

O comportamento inovador esta atrelado a determinados perfis, muitos inovadores montam uma pequena rede de pessoas. Esse grupo acaba estimulando-os a avançar em relação a descobertas ou a testar novas ideias. O grupo serve para ideias novas, ou para contestar ideias atuais (DYER, 2012).

Esse grupo acaba desenvolvendo um networking de ideias, o qual o autor Dyer (2012) repassa algumas dicas, de como ampliar a diversidade para formação desses grupos, como um plano de networking na hora das refeições, planejar ir a, pelo menos, duas conferencias no próximo ano, iniciar uma comunidade criativa, convidar alguém de fora, participar de treinamentos com especialistas.

Algumas práticas são usuais, como “além da observação dos clientes, nossos inovadores encontram meios de observar práticas de outras empresas para fazer eclodir ideias” (DYER, 2012, p.227).

As atitudes desenvolvidas reforçam que as ideias surgem a partir de comportamentos diferenciados. Entende-se também que as mesmas precisam de um veículo para levá-la da criação ao mercado. Uma pequena equipe de projeto é o veículo usado para isso nas empresas mais inovadora.

Além da equipe, Kolopoulos (2011) apresenta a importância de uma estrutura para transformar a ideia em inovação:

a) Propriedade de ideias: é fundamental reconhecer e preservar a propriedade de uma ideia para promover um ambiente e uma cultura de sugestões;

b) Avaliação de ideias: as ideias geradas e apresentadas precisam ser avaliadas de maneira justa e transparente, incluindo exemplos de ideias bem sucedidas;

c)Campeonato de ideias: difere um tanto da propriedade de ideias, nesse caso, nessa etapa os campeões de ideias, muitas vezes, são profissionais respeitados, neutros e influentes, são indivíduos íntegros capazes de facilitar o envolvimento das partes certas para levar uma ideia a sua realização;

d)Armazenamento de ideias: é uma maneira simples para capturar ideias que não são imediatamente aplicáveis a um problema existente, mas que podem ser de grande valia no futuro.

e)Valoração de ideias: é o processo de medir uma ideia.

Considerando os pontos citados, segundo Govindarajan e Trimble (2010) o modelo de orientação gerencial para a inovação é demasiadamente simples, ele se reduz a inovação e ideia. Assim, se da continuidade na ferramenta, onde:

Inovação = Ideia

Considerado como um modelo comum, após uma grande ideia, muitas empresas colocam muita ênfase em encontrar um líder para executá-la (GOVINDARAJAN & TRIMBLE, 2010). Aprofunda-se o tema na próxima sessão, sobre líder.

## 2.11 LÍDER



Uma definição é que trata a liderança como o processo de influência social por meio do qual um indivíduo oferece suporte a outros, os seguidores, no alcance de uma tarefa ou missão (CHEMERS, 2009).

A postura que o líder assume é de essencial importância na sua interação com os indivíduos no ambiente organizacional, para que os objetivos e resultados, os quais a organização se propõe a alcançar, sejam atingidos. O estilo de liderança pode promover a unidade do grupo, quando é capaz de estimular, facilitar, agilizar as atividades de forma natural, gerando um comprometimento espontâneo, decorrente da credibilidade e confiança mútuas entre líder e liderados.

Os psicólogos sociais consideram que a liderança é um caso especial de influência social recíproca e cooperativa, que envolve uma interação complexa entre o líder, os seguidores e o grupo a que eles pertencem. Sendo que liderança ele define como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER, 2006, p. 18).

Desse modo, líderes e seguidores se influenciam mutuamente e trocam recursos a fim de alcançar as metas coletivas e as pessoais (MARKUS, ALLISON & EYLON, 2004).

A presença de um líder é algo bastante comum, nas organizações, define-se como líder “aquele que motiva a equipe para aceitar oportunidades de desenvolvimento profissional e incentiva a agir em prol da instituição” (CARVALHO, 2011, p.96).

Na inovação o papel do líder é fundamental, sua visão de futuro, escolhas estratégicas, apetite ao risco e tolerância aos erros, determinam como a empresa se comportará frente aos desafios e oportunidades que vão surgir. Eles determinam os padrões de como a empresa vai reagir quando estiver sob pressão. Caberá à liderança fortalecer e promover uma cultura voltada para a inovação, construindo um ambiente adequado, disponibilizando os recursos necessários, institucionalizando processos, estabelecendo parcerias, reconhecendo e recompensando as pessoas em função dos resultados obtidos.

Atualmente, não basta ser líder, precisa ser inovador, empresas altamente inovadoras tem uma cultura que reflete a personalidade e o comportamento dos líderes, ou seja, líderes inovadores marcam seus comportamentos pessoais como processos no interior da empresa.

“Descobrimos que as companhias inovadoras eram comandadas pelos fundadores, líderes que sem empenharam em descobertas e não se intimidaram em conduzir a tarefa inovadora. De fato, os líderes-chave dessas empresas mostraram um quociente de descoberta mais elevado que líderes de empresas menos inovadoras” (DYER, 2012, p.190).

Líderes com competência de descoberta precisam de gente voltada a entrega com grande capacidade de execução. Líderes de equipes inovadoras compreendem sua constelação de competências de descoberta e de entrega e compensam suas fraquezas com a força de outras pessoas (DYER, 2012, p.203).

Empresas altamente inovadoras tem uma cultura que reflete a personalidade e o comportamento dos líderes, ou seja, líderes inovadores marcam seus comportamentos pessoais como processos no

interior da empresa. “Processos para estimular o questionamento, a observação, o relacionamento em rede e a experimentação em suas organizações” (DYER, 2012, p.221).

Os líderes inovadores sabem que, para acontecer a inovação exige um tempo significativo de compromisso com ela, por isso eles fazem o que não é feito em outras empresas, “orçamento mais humano e recursos financeiros para as atividades de inovação” (DYER, 2012, p.248).

Kolopoulos (2010) cita quatro objetivos nos quais os líderes devem se concentrar para propiciar aumento no número de inovação: distinguir e separar as competências essenciais do núcleo do modelo de negócios da empresa; criar e fortalecer uma cultura de inovação; equilibrar a tendência de acomodação em virtude de sucessos anteriores e estabelecer uma estrutura organizacional que facilite a inovação.

Líderes inovadores de empresas conhecidas, como Apple, Amazon e Virgin, submetem as ideias a uma polinização cruzada em seu próprio cérebro e no dos outros. Ligam ideias, objetos, serviços, tecnologias e disciplinas muito diferentes para produzir inovações em que ninguém pensava antes e que fogem do convencional (DYER, 2012).

Esses processos efetuados em grupo, refletem as atitudes individuais os líderes inovadores podem construir seu DNA inovador pessoal dentro de suas organizações. A pesquisa mostra que o DNA da organização inovadora reflete o DNA de indivíduos inovadores. Quando pessoas inventivas se dedicam sistematicamente a questionar, observar, relacionar-se em rede e experimentar, para fazer surgir novas ideias, as organizações e equipes inovadoras desenvolvem processos para estimular as mesmas competências em seus empregados (DYER, 2012). Acrescenta-se a palavra líder na ferramenta:

Inovação = Ideia + líder

Muitas pesquisas formais se concentram em traços e características de líderes de inovação. Mas só um líder talentoso não é suficiente. Cada iniciativa de inovação requer uma equipe. (GOVINDARAJAN & TRIMBLE, 2010). Apresenta-se assim, o próxima temática, equipe.

## 2.12 EQUIPE



O estabelecimento de uma equipe se dá para incorporar o conhecimento certo. (Fraser, 2012, p.94) ressalta que o “ideal é estabelecer uma equipe multidisciplinar que traga diversidade de experiência profissional, perspectivas e habilidades de gestão para a jornada”.

Cada iniciativa de inovação requer uma equipe com um modelo organizacional próprio e um plano que seja revisado somente através de um rigoroso processo de aprendizado (GOVINDARAJAN, 2005 , p.53).

É importante garantir que as equipes tenham competências complementares de descoberta e de entrega, mas montar equipes multidisciplinares – compostas de pessoas com profunda expertise em diferentes disciplinas – também conta muito para a inovação da empresa (DYER, 2012).

Ao enriquecer as equipes com experiência complementares, pode-se observar melhor o problema, de vários ângulos, para descobrir um novo produto ou serviço que seja desejável, praticável e viável. Com o objetivo de gerar inovações bem sucedidas.

O ideal é que as empresas inovadoras selecionem um mix de pessoas que tenham competências complementares de descoberta e de entrega, e também expertise variada e diversificada de background para ver os problemas sob diferentes prismas (DYER, 2012).

Osterwalder e Pigneur (2011) citam que uma equipe diversificada de inovação tem membros: de varias unidades de negócio, de diferentes idades, com diferentes especialidades, com diferentes tempos de trabalho no mercado, com diferentes experiências e diferentes históricos culturais.

Assim como pessoas inventivas se põem a questionar, observar, trabalhar em rede e experimentar para provocar novas ideias, as organizações inovadoras desenvolvem processos para estimular essas mesmas competências em seus empregados. O trabalho em equipe apresenta resultados superiores por meio do planejamento, organização, motivação e controle (CARVALHO, 2011).

Existem perfis de pessoas que são apropriados como honestos, atrevidos, questionadores, divertidos, disruptivos, inteligentes e inquietos (DYER, 2012).

Kelley (2007) complementa como um perfil valioso, as pessoas em forma de T, ou seja, “indivíduos que detêm ampla variedade de conhecimentos em muitos campos, mas que também se aprofundam em pelo menos uma área de expertise”. São características de pessoas versáteis, capazes de trabalhar em ambientes interdisciplinares, são dotados de capacidades suficientes para contribuições tangíveis de resultados.

Os inovadores entendem que a diversidade de experiências permite que você pense de maneira divergente, pois tem acesso a um grupo de ideias mais amplo ao fazer associações (DYER, 2012).

Para aproveitar de toda essa expertise, existem alguns meios a serem seguidos, como a realização de um termo de equipe. A importância de um termo de equipe é para desenvolver uma visão compartilhada dos papéis e condutas. Fraser (2012, p.100) “para articular a visão compartilhada e os códigos de conduta para equipe” e serve como referência para ancorar a equipe.

Fraser (2012, p.98) diz “é uma maneira colaborativa de mostrar apreço pelo que cada membro da equipe traz especificamente para o projeto e revela paixões pessoais relacionadas ao projeto”. Govindarajan e Trimble (2010, p.18) dizem que “cada iniciativa de inovação requer uma equipe”. A etapa equipe passa a fazer parte da ferramenta:

Inovação = Ideia + líder + equipe

Considerando de suma importância em um projeto de inovação é ter uma equipe engajada, participativa. Cabe montar uma equipe, um núcleo ou comitê de inovação. Para dar apoio a isso, existe um ponto fundamental o investimento (BROWN, 2010). Conforme próxima temática, investimento.

## 2.12 INVESTIMENTO



Para acontecer inovação exige um tempo significativo de compromisso. Martin (2010) cita que é necessário planejamento financeiro, definição de orçamentos e gestão orçamentária são processos fundamentais para fazer a inovação acontecer. Ao destinar recursos para inovação, certifique-se de alocar recursos humanos bem como

financeiros. De fato, em muitas empresas o tempo é um ativo muito mais escasso do que dinheiro (ANTHONY, 2011, p.68).

Assim, é necessário fazer um orçamento mais humano e recursos financeiros para atividades de inovação. O Google, por exemplo, reforça a filosofia de que inovação é tarefa de todos, com sua estratégia dos 20%, ou seja, estimula seus engenheiros a empregar 20% do tempo de cada um para trabalhar em um projeto de sua escolha. Assim como o Google, a 3M é conhecida a bastante tempo por um programa similar de 15% de tempo (DYER, 2012).

Quanto ao investimento orçamentário, lista do *innovation 1000* (2013), levando em consideração tamanho e proporção orçamentaria, a empresa mais inovadora em 2012, a Apple, investiu 3,4% do seu faturamento. Em segundo o Google, 6,8 %. A Samsung, a terceira empresa mais inovadora, investiu 10,4% , em quarto a Amazon, investiu 4,6% e como quinta empresa mais inovadora, a 3M investiu 1,6 % do seu faturamento em P,D&I.

Quando fala-se em âmbito nacional, existem para facilitar a inovação, fontes de fomento para captação de recursos para inovação:

“O apoio da FINEP abrange todas as etapas e dimensões do ciclo de desenvolvimento científico e tecnológico: pesquisa básica, pesquisa aplicada, melhoria e desenvolvimento de produtos, serviços e processos. A FINEP apoia, ainda, a incubação de empresas de base tecnológica, a implantação de parques tecnológicos, a estruturação e consolidação dos processos de pesquisa, bem como o desenvolvimento de mercados” (FINEP, 2010).

O BNDES (2010) oferece ações de apoio extensivas a todos os setores da economia que procuram atender às diferentes necessidades de quem busca inovar, combinando instrumentos financeiros variados, reembolsáveis e não-reembolsáveis, por meio das modalidades Capital Inovador (foco na empresa), Inovação Produção, Inovação Tecnológica (foco no projeto), Fundo Tecnológico – FUNTEC (não-reembolsável), entre outras.

Ainda, para o BNDES (2010) o foco é nas inovações que envolvam maior risco, ou seja, inovações radicais ou incrementais com significativas melhorias de produto e/ou processo que envolva risco e que tenham forte oportunidade de mercado. É importante considerar que, como se trata de recursos reembolsáveis, os analistas que avaliarão o projeto querem evidências de que a proposta é inovadora, já que os juros são subsidiados, e, obviamente, e que se tenha garantia de mercado favorável, pois esta questão influenciará na capacidade de pagamento dos recursos aportados, além da análise da saúde financeira da empresa, requisito fundamental para aprovação do projeto.

Existem também, o órgão CNPq é uma agência do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) destinada ao fomento da pesquisa científica e tecnológica e à formação de recursos humanos para pesquisas no país. Apesar de ter o seu foco direcionado a pesquisas acadêmicas, apoia projetos cooperativos não reembolsáveis visando a promoção de inovações desenvolvidas nas empresas com a participação de Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT), bem como disponibiliza bolsas individuais de fomento tecnológico, Iniciação Tecnológica Industrial (ITI) e Desenvolvimento Tecnológico e Industrial (DTI). Destaca-se o edital “Pesquisador na Empresa”, que visa apoiar as atividades de pesquisa tecnológica e de inovação por meio da inserção de mestres ou doutores, prioritariamente em empresas de pequeno e médio porte.

Os recursos são disponibilizados através de editais públicos, mas é importante ressaltar que, com raras exceções, a participação de um ICT é uma condição literalmente *sine qua non*, ou seja, “sem a qual não pode ser”. Esta questão também se aplica aos editais da FINEP, referente à linha de ação não-reembolsável “Apoio à cooperação entre empresas e ICTs”, bem como o apoio não-reembolsável a projetos a partir do FUNTEC, do BNDES.

A lei nº 10.973/2004, Lei da Inovação, regulamentada pelo decreto nº 5.563/2005, estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, visando a capacitação, a autonomia tecnológica e o desenvolvimento industrial do país, estabelecendo diretrizes para a constituição de ambientes propícios às parcerias estratégicas entre as universidades, institutos tecnológicos e empresas, estimulando a participação de instituições de ciência e tecnologia no processo de inovação e o incentivo à inovação na

empresa. Contribuindo para um ambiente favorável à estruturação de redes e projetos internacionais de pesquisa tecnológica, ações de empreendedorismo tecnológico e criação de incubadoras e parques tecnológicos, a Lei da Inovação promove a constituição de parcerias estratégicas, permitindo compartilhar laboratórios, instalações, infraestrutura e recursos humanos com as empresas e organizações privadas sem fins lucrativos.

Além do incentivo à promoção de inovação e pesquisa científica e tecnológica dos Institutos tecnológicos no ambiente produtivo, a Lei da Inovação visa estabelecer incentivos à inovação na empresa, destacando-se:

- Estimula uma maior contribuição do setor produtivo em relação à alocação de recurso financeiro na promoção da inovação.
- Prevê a concessão, por parte da União, das ICTs e das agências de fomento, de recursos financeiros, humanos, materiais ou de infraestrutura, para atender às empresas nacionais envolvidas em atividades de pesquisa e desenvolvimento.
- Os recursos financeiros poderão vir sob forma de subvenção econômica (custeio), financiamento ou participação societária.
- Tratamento favorecido às empresas de pequeno porte.
- Tratamento preferencial para aquisição de bens pelo governo para empresas que invistam em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia.

Para fornecer soluções é necessário desenvolver capacidades e modelos financeiros que garantam soluções bem executadas e sustentáveis no longo prazo para gerar inovação (HCD, 2010). Assim, acrescenta-se na ferramenta a etapa investimento:

Inovação = Ideia + líder + equipe + investimento

A busca da inovação é um conjunto de ações, conforme foi efetuado o detalhamento de cada etapa dos elementos pesquisados para desenvolver a ferramenta iDe – *Innovation design equation*. É criar um processo passo a passo que possa ser utilizado repetidas vezes (GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2010). Apresenta-se então, a ferramenta iDe.



As transformações parecem estar em todos os setores da economia. Estas se revelam pela competitividade, a abertura de mercados mais dinâmicos, a rapidez no desenvolvimento de tecnologias, tudo tem impactado de maneira incisiva nas organizações, fazendo-as, cada vez, mais considerar a inovação como uma competência estratégica.

Estas transformações são impulsionadas por uma variedade de forças-chefe entre elas a globalização, tecnologia, e da demografia ambiente econômico e mudam rapidamente. “A prosperar ou mesmo permanecer viável, as empresas devem responder com inovação e empreendedorismo. Eles devem criar, crescer e lucrar” (Govindarajan e Trimble, 2005, p.47). Inovações são o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico” (SCHUMPETER, 1985).

A inovação pode torna-se então uma questão emergente e essencial no novo cenário que se apresentam os negócios. A qual trata de mudanças importantes que criem novas experiências, significando uma mudança de comportamento. “A inovação visa transformar o contexto da nossa vida e criar possibilidades jamais antes imaginadas” (KOLOPOULOS, 2011, p.12).

Para alinhar a inovação com a estratégia da organização, foi desenvolvida a iDe - *Innovation Design Equation* - uma ferramenta facilitadora para inovação (Fig. 6).

Figura 6: **Metáfora equação matemática ferramenta iDe.**

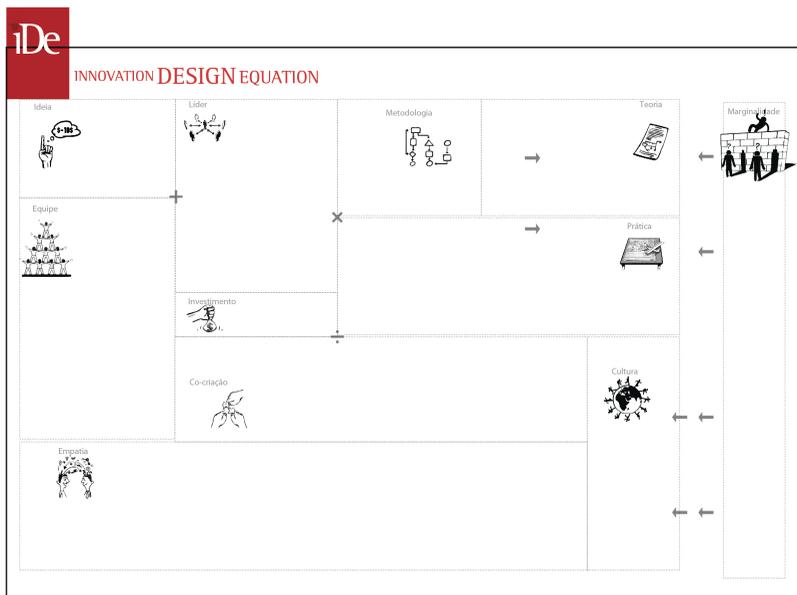


Fonte: Acervo pessoal (2013).

A ferramenta iDe - *Innovation Design Equation* - é composta por uma metáfora de equação matemática, utiliza-se para transmitir a ideia de que o X da questão é inovação. As demais etapas, como: ideia, líder, equipe, investimento, metodologia, teoria, prática, marginalidade, co-criação, empatia e cultura, são as etapas que devem ser percorridas para encontrar o X, que é a inovação.

Para facilitar a aplicação da ferramenta foi desenvolvido um painel, onde apresenta-se as etapas da ferramenta.

Figura 7: Painel de aplicação iDe.



Fonte: Acervo pessoal (2013).

O painel de aplicação iDe (Fig.7), é usado como apoio nas equipes, com fácil descrição e visual atrativo. O painel está disposto com tamanhos diferentes, pois cada etapa terá técnicas e métodos diferentes. Considerando que algumas etapas permeiam todo o processo, como o caso da marginalidade, empatia, co-criação e cultura. Deixa-se claro que ele não está disposto de forma linear, isso significa que as etapas podem ser feitas de acordo com a necessidade no decorrer do desenvolvimento da inovação.

Em cada etapa da ferramenta iDe - *Innovation Design Equation* - aplica-se um método ou ferramenta para complementar:

Na etapa **TEORIA**, aplica-se a técnica de busca de referencial teórico, indica-se uma busca baseada em algumas plataformas, como:

1) Sites variados na internet: relacionar sites que oferecem referências de tendências, de materiais, de tecnologias. Buscar também

pesquisa no INPI, para verificar se a ideia já não esta sendo executada por alguém.

2)Portal Capes: oferece acesso aos textos completos de artigos selecionados, é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica internacional. Ele conta atualmente com um acervo de mais de 35 mil periódicos com texto completo, 130 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual.

3)Google acadêmico: O Google Acadêmico fornece uma maneira simples de pesquisar literatura acadêmica de forma abrangente. Você pode pesquisar várias disciplinas e fontes em um só lugar: artigos revisados por especialistas (*peer-reviewed*), teses, livros, resumos e artigos de editoras acadêmicas, organizações profissionais, bibliotecas de pré-publicações, universidades e outras entidades acadêmicas. O Google Acadêmico ajuda a identificar as pesquisas mais relevantes do mundo acadêmico.

Tempo para efetuar a atividade: 30 minutos.

Na esta da **PRÁTICA** aplica-se a ferramenta Canvas. Baseando-se nos autores Osterwalder e Pigneur (2011) segue como aplicar a Ferramenta:

1.Entregar a equipe folha A3 e post it;

2.Iniciar o Modelo de negócio: Sugere-se preencher o Canvas da direita para a esquerda, pois assim é possível conhecer primeiro os anseios e desejos dos envolvidos para, em seguida, começar a defini-los de forma mais concreta.

3.Seguir o passo-a-passo:

Abaixo apresenta-se como os nove elementos fundamentais do Canvas se comunicam. Vamos começar pela exploração da dimensão direita do Canvas.

- Começamos preenchendo o bloco Segmentos de Clientes (*Customers Segments*), buscando mapear para quem se está criando valor e quem são os potenciais clientes para os objetivos pretendidos. Exemplos de segmentos de clientes são: Consumidores da classe C, Mulheres, Idosos, Consumidores de São Paulo, etc.

- No bloco Proposta de Valor (*Value Proposition*) são criadas propostas que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes, sempre tendo os objetivos de negócio norteando a dinâmica. Exemplo de propostas de valor podem ser Conveniência, Personalização, Apoio a decisão, Rapidez, Redução de custos, entre outros. Os Segmentos de Clientes e as Propostas de Valor são os principais elementos, sobre os quais todo o restante do Canvas se apoiará.

- Uma vez que já se tem uma prévia de clientes potenciais e propostas de valor, é necessário pensar em como fazer com que estes dois elementos fundamentais se encontrem. Logo, são definidos e sugeridos os Canais de Distribuição (*Channels*), como Entrega à domicílio, Site de conteúdo, Newsletter, Atendimento presencial, entre outros, através dos quais será possível distribuir e entregar as propostas de valor.

- Também é preciso entender como se dará os Relacionamentos com os Clientes (*Customer Relationships*), que deve ter o propósito de fortalecer o envolvimento do cliente com o negócio. São exemplos de relacionamentos com clientes um Canal de perguntas e respostas, Ouvidoria, SAC, Atendimento pós-venda e Serviços automatizados.

- Por fim, na dimensão direita, temos as Linhas de Receita (*Revenue Stream*), que registram como a solução em construção pretende gerar receitas, tendo como base as propostas de valor sugeridas. Alguns exemplos: Venda de assinaturas mensais, Venda direta, Retorno em publicidade paga e Aluguel.

Na dimensão esquerda do Canvas encontra-se algumas definições mais objetivas, que irão sustentar os elementos mapeados na dimensão direita.

- Os Recursos-Chave (*Key Resources*) são os recursos ligados diretamente ao funcionamento do modelo de negócio. Podem ser Equipes, Máquinas, Investimentos e Plataformas de tecnologia, por exemplo.

- As Atividades-Chave (*Key Activities*) são todas as atividades sem as quais não seria possível atender as propostas de valor, construir os canais necessários e manter os relacionamentos. Podem ser atividades-chave desde Acompanhar redes sociais (uma atividade interessante para contribuir com o relacionamento com os clientes) até

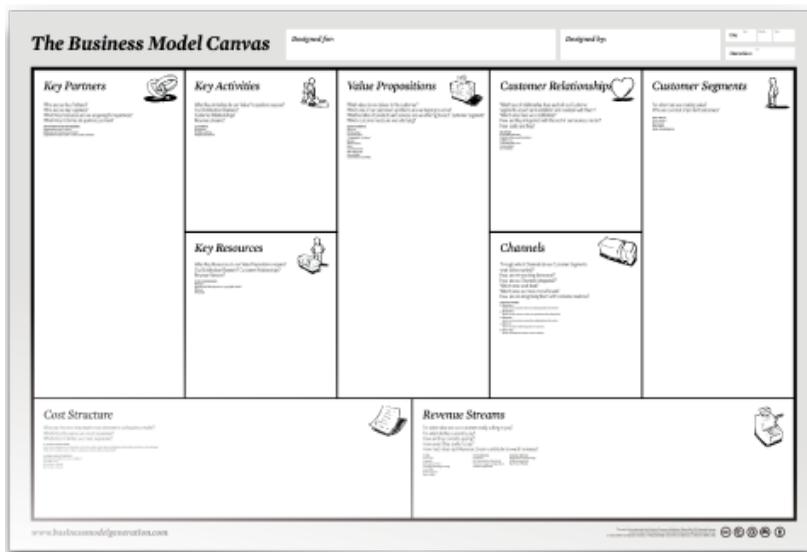
Construir uma loja (que pode se relacionar com as propostas de valor e canais específicos).

- Já os Parceiros-Chave (*Key Partners*) são todos aqueles que podem contribuir tanto com as Atividades-Chave quanto com os Recursos-Chave. Algumas parcerias, como as de Fornecedores de Tecnologia, podem disponibilizar máquinas para atender a algum Recurso-Chave. Outras parcerias podem contribuir com pessoas ou realizando diretamente alguma das Atividades-Chave, como Monitorar redes sociais.

- Representando os custos necessários para se manter e construir toda a solução proposta, há o bloco Estrutura de Custos (*Costs Structure*), que indica, por exemplo, a necessidade de se Pagar a manutenção das máquinas previstas, os Pagamentos dos parceiros contratados, o Custo recorrente de infraestrutura, o Custo das equipes envolvidas, e assim por diante.

Tempo para efetuar a atividade: 60 minutos.

Figura 8: **Quadro que representa as nove etapas do Canvas.**



Fonte: Extraído de Osterwalder e Pigneur (2010).

Na etapa **MARGINALIDADE**, usa-se a ferramenta Pensamento Marginal, que de acordo com Campos (2010) existem meios para buscar a margem, algo incomum do que é feito, são eles:

1) Elaborar uma agenda de contatos com pessoas o mais diferentes entre si possíveis. De um microbiologista a um padre, contendo filósofos, artistas, designers, engenheiros, dentistas, etc.

2) Unir-se e participar de grupos de discussão e fomento nas questões às quais nos propomos investigar. Buscar redes, fóruns e organizações *on* e *offline*.

3) Assistir à conferências, mesas redondas, palestras, debates; frequentar clubes e bares e seminários onde se compartilhem e troquem ideias e pontos de vista. Quando participar desses eventos, levar sempre um cartão de visitas e pedir que as pessoas nos deem o seus em troca. É válido explicar o interesse em ter a pessoa em nossa rede de contatos. Isso fará com que ela sinta-se prestigiada e perceba vantagens no contato.

4) Criar páginas em redes sociais e utilizá-las para que os outros conheçam quem somos, a que nos dedicamos e, mais importante, iniciar novas relações e contatos. A página deve ser divertida e útil, além de estar sempre atualizada.

5) Montar seu próprio blog. O blog deve ser informativo, revelador e útil para as pessoas que queiram saber mais sobre nós mesmos ou sobre os palpites acerca de novas tendências que construímos. Entretanto, é preciso atentar para o blog não utilizar uma linguagem nem muito casual e pessoal, nem uma linguagem muito especializada e complexa.

6) Comunicar-mo-emos constantemente com a rede de contatos e os agradeceremos por sua ajuda e disponibilidade. Manter uma política da boa-vizinhança é muito interessante.

7) Transpõe mais barreiras aquele que sai, relaciona-se e mistura-se com os outros, não quem fica preso 20 horas por dia na internet. O mundo da captação de tendências física é muito mais beneficiária que a virtual, pois implica e apela a todos os sentidos.

Na etapa **CO-CRIAÇÃO** faz-se um Workshop de Co-criação, onde Vianna et al. (2012) apresenta a ferramenta como um encontro organizado na forma de uma série de atividades em grupo com o objetivo de estimular a criatividade e a colaboração, fomentando a criação de soluções inovadoras. Geralmente são convidadas as pessoas que podem ter envolvimento direto ou indireto com as soluções que estão sendo desenvolvidas, ou seja, o usuário final, os funcionários da empresa que demanda o projeto e a equipe que atua como facilitadora da dinâmica.

Quando usar: em momentos onde há uma quantidade grande de dados que podem ser mais bem trabalhados por uma equipe estendida ou quando é preciso agregar conhecimentos de diferentes especialistas envolvidos em um projeto. É bastante útil em momentos de impasse, onde novas visões sobre as ideias se fazem necessárias. Também pode ser usado na validação de ideias por uma equipe que não está necessariamente envolvida no dia a dia do projeto, mas que naquela ocasião pode contribuir de forma significativa para o seu andamento.

Como aplicar: em uma sessão criativa de trabalho onde os participantes são convidados a interagir na geração de ideias de forma colaborativa. Procura-se elaborar atividades dinâmicas de curta duração e em pequenos grupos, intercaladas com apresentações das ideias geradas e intervalos para relaxar. Eventualmente, as sessões são iniciadas com uma tarefa simples e rápida, não necessariamente relacionada ao projeto, cujo objetivo é ajudar a quebrar o gelo e a timidez entre os participantes que, muitas vezes, estão se encontrando pela primeira vez. Como cada projeto tem uma natureza e necessidades intrínsecas, cabe aos organizadores pensar em atividades estimulantes que auxiliem e propiciem um trabalho colaborativo.

Alguns exemplos citados acima, estão relacionados com a experiência do consumidor, pensar junto, pensar como, pensar com o coração dos outros, inclusive, alguns pontos serão aprofundados na próxima fase, que é a empatia.

Na etapa **EMPATIA**, usa-se o mapa da empatia baseando-se nos autores Osterwalder e Pigneur (2011), segue como se aplicar a ferramenta:

1. O que ela vê? Descreva o que o cliente vê em seu ambiente.

- Como é?
- Quem esta em torno dela?
- Quem são seus amigos?
- A que tipos de ofertas ela esta exposta diariamente (em oposição ao que todo mercado oferece)?
- Quais os problemas encontra?

2. O que ela escuta ? Descreva como o ambiente influencia a cliente.

- O que os amigos dizem?
- Quem realmente influencia? Como?
- Que canais de mídia são influentes?

3. O que ela realmente pensa e sente? Tente desenhar o que acontece na mente do cliente

- O que é realmente importante pra ela?
- Imagine suas emoções. O que motiva?
- O que pode mante-la acordada a noite?
- Tente descrever seus sonhos e desejos.

4. O que ela diz e faz? Imagine o que a cliente pode dizer ou como se comporta em público.

- Qual a atitude dela?
- O que ela pode estar dizendo para as outras pessoas?

5. Qual a sua dor?

- Quais são suas maiores frustrações?
- Que obstáculos existem entre ela e o que ela quer e precisa obter?
- Quais os riscos teme enfrentar?

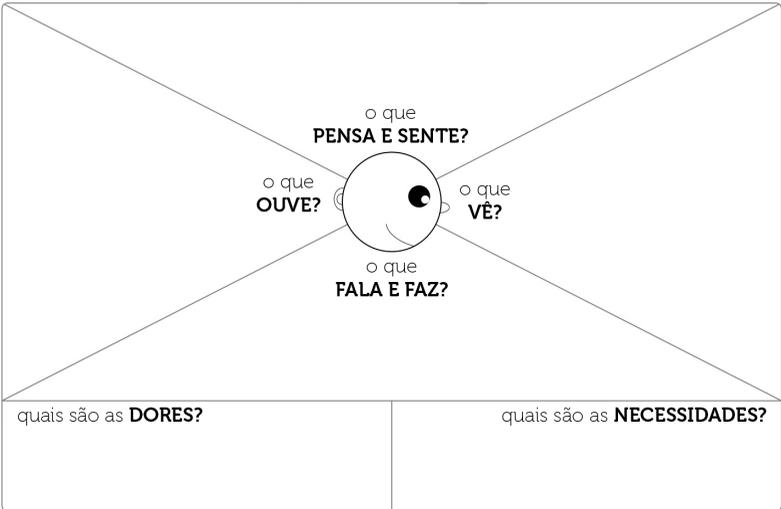
6. O que ganha a cliente?

- O que ela realmente quer ou precisa obter?
- Como mede o sucesso?
- Pense em algumas estratégias que pode utilizar para alcançar seus objetivos.

Tempo: 30 minutos.

Figura 9: Mapa da Empatia.

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_



The diagram is a large rectangle divided into four quadrants by two diagonal lines that meet at a central point. In the center of this intersection is a stylized human face with a neutral expression. Surrounding the face are four questions, each with a small circle above it: 'o que PENSA E SENTE?' (top), 'o que OUVÊ?' (left), 'o que VÊ?' (right), and 'o que FALA E FAZ?' (bottom). Below the main rectangle, there are two smaller rectangular boxes. The left box contains the text 'quais são as **DORES?**' and the right box contains 'quais são as **NECESSIDADES?**'.

Fonte: Extraído de Osterwalder e Pigneur (2010).

Na etapa **CULTURA** usa-se o Método Triangulação Cultural, que descreve um sistema de identificação de tendências baseado em três pilares: consulta, observação e intuição. Este método oferece formas mais quantitativas de justificar o trabalho dos captadores dentro do cenário empresarial, que muitas vezes não se mostram acostumados com os aspectos mais qualitativos da captação, sendo ao mesmo tempo mais sólida e precisa em seus resultados. Pode ser descrita como uma forma de “examinar e verificar as mudanças que acontecem nas sociedades por meio de um método que põe em prova, verifica ou valida outro” (RAYMOND, 2010, p.122).

Na fase de consulta, a fase inicial do processo é o momento de estudar exaustivamente todas as questões relacionadas com a pergunta inicial. Consiste no emprego de técnicas quantitativas de sondagem, inclusas as pesquisas em lugares e as entrevistas com os especialistas para questionar as pessoas e os grupos em relação às suas atitudes e atividades com vistas a determinar a distribuição percentual destas atitudes ou atividades em relação à população em geral ou ao grupo

majoritário. Composta por três processos distintos: a anístia informativa, a delimitação do tema e a pesquisa quantitativa.

Ao final desta fase é elaborado um resumo que deverá conter todas as tendências incipientes relacionadas à pergunta inicial; as áreas a investigar mais profundamente, e os nomes dos especialistas que vez ou outra aparecem nos textos que lemos, a fim de formar uma lista de pessoas a entrevistar.

A segunda fase, é a de observação, onde a metodologia da triangulação cultural propõe que o captador se faça valer da confecção de mapas etnográficos a fim de ir além das porcentagens e sentir, tocar, esmiuçar a tendência pessoalmente, sem intermediários.

Nesta fase o captador deve juntar-se aos inovadores ou ao grupo em questão para que possa assimilar com mais riqueza de detalhes e mensurar a repercussão da tendência em outros grupos. Aqui também é feita a elaboração de perfis visuais, para monitorar e observar os indivíduos ou consumidores que realizam determinada tarefa ou atividade própria de seu estilo de vida com a finalidade de aprender mais sobre estas.

Justifica-se esta etapa do processo de triangulação cultural partindo do princípio de que devem ser observadas as ações dos inovadores ou adotantes primários para poder defini-las e compreendê-las e de que as pessoas expressam a tendência melhor do que falam dela.

A terceira fase, chamada como intuitiva, de acordo com Raymond (2010) esta fase é dedicada ao emprego da experiência que o captador tem para contribuir com uma análise mais profunda à base quantitativa e qualitativa recolhida nos processos de consulta e observação.

Neste momento, após a análise cuidadosa de todos os dados coletados, munido de sua experiência e conhecimento prévio, o captador deve questionar a relação que mantém o que é sabido agora com a pergunta ou área de estudo original, como isso pode ser utilizado agora para informar melhor ao cliente do que ele necessita entender sobre o presente, como repercutirão todas essas mudanças nas expectativas do cliente para o futuro, se existem aspectos de nossas descobertas que o cliente ainda não tenha se dado conta e, em caso afirmativo, quais são e como deve integrar estas questões em sua estratégia atual. O captador deve analisar também se a pesquisa foi capaz de descobrir novas fontes de renda e quais, se ela foi capaz de detectar novas ameaças, se o cliente

conta com todas as ferramentas, com todos os recursos e com os serviços necessários para que possa fazer frente a tudo o que irá se deparar e se, em caso negativo, ele pode ser advertido a respeito.

A fase final do processo de triangulação cultural é a redação do informe. Conforme recomenda o autor, informe final deverá ser formado de numerosos passos, comentários, citações e opiniões, dispostos de maneira lógica, sequencial e reflexiva. Ele deverá conter as metas e objetivos gerais da investigação e a pergunta chave inicial, a metodologia seguida na investigação e os especialistas consultados e fontes citadas se não forem citadas mais adiante.

Resumindo, no processo de triangulação cultural, deve-se completar as seguintes fases:

1. A investigação de escritório, que abrange as estatísticas e os dados conjunturais que contextualizam a pergunta inicial ou o questionamento inicial da investigação;

2. As entrevistas ao painel de especialistas, que completam a investigação de escritório e ao mesmo tempo dão um passo a mais na análise, na orientação e na contextualização da pergunta inicial;

3. A investigação quantitativa, que ajuda a contextualizar as reflexões dos especialistas e determinar de que maneira a potencial tendência pode influenciar no comportamento do consumidor;

4. A identificação da tipologia básica, que nos ajuda a identificar as principais características dos tipos de consumidores, essenciais na hora de entender a tendência e fomentar sua difusão;

5. As entrevistas às pessoas de tipo chave, que nos ajudam a ir mais além dos números e conhecer o entorno que rodeia aqueles que estão à frente da tendência que tratamos de identificar;

6. Os estudos fotográficos de casos concretos dentro dos tipos chave, com os quais o cliente pode ver e entender as características gerais do grupo.

7. A adição da experiência e intuição do captador por meio de observações feitas através do material coletado.

8. A redação do informe final que deverá levar os fatores e conclusões ao cliente.

Na etapa **IDEIA** utiliza-se a ferramenta *Brainstorming*, a qual é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco (VIANNA et al., 2012).

Reúna uma equipe multidisciplinar e realize *brainstorming* para criação de experimentos criativos voltados para lidar com as maiores hipóteses por trás de uma ideia arriscada (ANTHONY, 2011). Tome por base as ideias dos outros (BROWN, 2010).

Fraser (2011) explica passo-a-passo:

1. Reunir a equipe;
2. Escolher uma pessoa para escrever (pode ser um monitor);
3. Definir o tema;
4. Gerar as ideias, umas 2 folhas de ideias; Não julgar as ideias.
5. Definir por votação as melhores ideias.

A qualidade e a assertividade das ideias geradas se atinge através da quantidade. Quanto maior a quantidade de ideias geradas pela equipe, maior é a chance de produzir uma solução inovadora e funcional. Evitar julgar as ideias, Críticas não devem atrapalhar o processo criativo e a geração de ideias ousadas. O foco deve estar em aprimorar e produzir ideias, adiando a avaliação para um momento posterior (VIANNA et al., 2012).

Tempo: 30 minutos.

Na etapa **LÍDER** utiliza-se o mapeamento de competências. FRASER (2011, p.98) exemplifica como aplicar a ferramenta:

1. Descrever competências e interesses: Peça aos membros da equipe para escrever em um papel *post-it* até 3 informações sobre si mesmo em cada uma das seguintes áreas: 1. Área de especialização (desenvolvedor de software) 2. Principais competências (pesquisa e análise) 3. Paixões e interesses pessoais (construir comunidades locais) Identificar o papel com o nome.

2. Agrupar e conectar: Mantendo as 3 áreas de informação separadas, comece a agrupar as informações na parede. Procure e identifique conexões e sobreposições.

3. Identificar pontos fortes e fracos: Examine os agrupamentos e identifique áreas com pontos fortes (muitas áreas sobrepostas de especialização e habilidades essenciais e áreas nas quais haja lacunas ou pontos fracos sem muitas habilidades ou sobreposições)

4. Ajustar a equipe: onde existem áreas com pontos fracos na equipe, pergunte se essas habilidades são essenciais para o projeto. Se forem, encontre formas de escorar essas áreas fracas, envolvendo no processo pessoas que possuem essas habilidades. Discuta como os interesses pessoais e *insights* podem atuar no projeto.

Tempo: 30 minutos.

Para a etapa **EQUIPE** faz-se o termo de equipe. O autor Fraser (2011) explica como aplicar a ferramenta. Primeiramente é necessário criar um documento com as seguintes obrigações:

1. Ambição do projeto;
2. Valores da equipe;
3. Papéis e responsabilidades da equipe;
4. Regras e códigos de conduta da equipe.

Dica: Fazer referência ao resultado do mapeamento de competências para definir as funções individuais.

Lembrar aos membros que um Termo de Equipe eficaz exige clareza, autenticidade, unanimidade e franqueza, especialmente quando se trata de aspectos que incomodam.

Tentar adicionar um pouco de humor para atenuar o tom sério de uma lista de regras. As obrigações da Equipe representam importante referência quando você se desvia do rumo ou quando a equipe se torna ineficaz.

A identificação dos códigos de conduta fundamentais assegurará a disciplina e o respeito necessários para a produtividade da equipe.

Tempo: 20 minutos.

Na etapa **INVESTIMENTO**, utiliza-se a Ferramenta ROI (retorno sobre investimento). Relacionado com finanças, o retorno sobre investimento (em inglês, *return on investment* ou ROI), é a relação entre a quantidade de dinheiro ganho (ou perdido) como resultado de um investimento e a quantidade de dinheiro investido.

Para Kaplan e Norton (2000) quando refere-se a taxa de retorno, existem três formulações possíveis, são elas: Retorno efetivo: é a medida de avaliação do desempenho de um investimento, aferido a posteriori. Retorno previsto: serve como medida antes do desempenho de um investimento; é a sua taxa interna de retorno, pode ser considerada como aquela que iguala o valor do investimento do seu preço ou custo. A taxa de retorno exigida é a que permite determinar o valor de um investimento.

A taxa de retorno prevista é função do preço (ou custo) do investimento e do fluxo de caixa futuros atribuíveis ao investimento. Sendo incerto o fluxo de caixa, resulta que a taxa de retorno prevista é também incerta, apresentando-se mesmo como uma variável imprevisível. Aqui reside o seu risco, que terá que ser medido, para ser tido em conta na estimação de positivo ou negativo, a incluir nas taxas de retorno exigidas.

O montante de dinheiro perdido ou ganho pode ser referido como juros, lucros ou prejuízos, ganhos ou perdas ou ainda rendimento líquido ou perdas líquidas. O dinheiro investido pode ser referido como ativo, capital, principal ou custo básico do investimento.

O ROI é geralmente expresso como percentagem. A concretização das estratégias organizacionais de uma empresa está dependente da gestão adequada de projetos, programas e portfólios. Nesse sentido, a responsabilidade financeira aumenta permanentemente e a sua mensuração é obrigatória. Embora hoje, o uso desta ferramenta de análise seja generalizado a todo o tipo de investimentos, o cálculo do ROI não é contudo algo recente. Já em 1920 a *Harvard Business Review* referia o ROI como a medida de análise essencial para conhecer o valor do resultado de investimento de capital.

O seu conhecimento antecipado tem um impacto importante não só no seio da organização que gere o processo de investimento, como também junto de potenciais investidores. Para além da “venda” interna e externa do projeto, é fundamental para o seu acompanhamento dando de

uma forma clara o impacto no negócio face às metas pré-definidas (KAPLAN e NORTON, 2000).

Metodologia de cálculo:

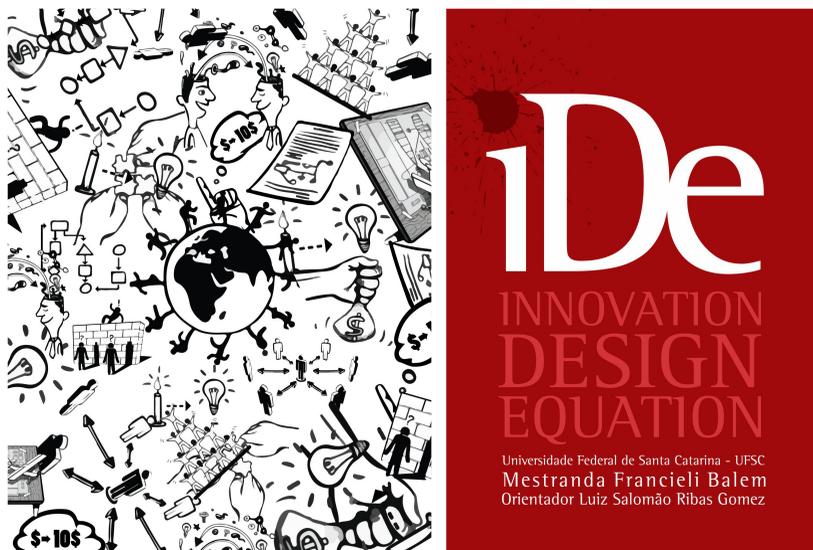
$ROI = \text{Lucro líquido} \div \text{Investimentos}$ . Representa o retorno que determinado investimento oferece. Geralmente é utilizado para determinar o retorno de investimentos isolados. Invertendo-se a relação ( $ROI = \text{Investimento} \div \text{Lucro Líquido}$ ), obtém-se o tempo necessário para se reaver o capital investido.

Dessa forma, em síntese, a proposta do modelo, a partir da bibliografia pesquisada, foi aplicada à realização da pesquisa, partindo-se para o desenvolvimento, quando foi desempenhada a criação de workshops para verificar a consistência da ferramenta na realização da pesquisa junto à amostra, que foram os participantes, e a análise e interpretação dos dados coletados, que culminaram com a obtenção dos aspectos conclusivos. Segue, portanto, na próxima seção, o relato da aplicação da pesquisa na prática, a verificação da consistência da ferramenta iDe no workshop START e no workshop UX Design.

### 3. VERIFICAÇÃO DA CONSISTÊNCIA DA FERRAMENTA

Neste capítulo é apresentada a verificação da consistência da ferramenta, para tal, foram efetuados os seguintes estudos: workshop START e workshop UX Design, conforme próximas sessões.

#### 3.1 VERIFICAÇÃO 1 – WORKSHOP START UFSC



De acordo com Gil (2010), o elemento mais importante para a identificação de um delineamento de pesquisa é o procedimento adotado para a coleta de dados e informações. Desta forma, os tópicos seguintes apresentarão os procedimentos de coleta de dados submetidos ao método de pesquisa escolhido para a condução do presente estudo.

Com o objetivo de incentivar participantes de diferentes áreas do conhecimento a colocar em prática projetos inovadores. O público-alvo definido para atingir, eram equipes de *startups*.

O workshop Start UFSC, foi de parâmetro experimental e gratuito, com parceria do curso de Pós Design da Universidade Federal de Santa Catarina, onde o mesmo disponibilizou a sala e equipamentos multimídias.

O workshop foi efetuado em três grandes etapas:

1. Preparo: prepare-se para um projeto bem sucedido. Abordagem com foco no design e na inovação.

2. Compreensão: pesquise e analise os elementos necessários para executar seu planejamento. Mergulhe no mundo real: clientes, mercado, validação. Colete informações estude os dados, valide suas hipóteses, conheça as necessidades dos clientes e seus problemas reais.

3. Desenvolvimento: depois da investigação do modelo de negócios e da validação, conheça ferramentas de prototipagem ágil e produza um MVP único, criativo. Transforme as informações e as ideias das fases anteriores em uma interface inovadora.

A ferramenta iDe - *innovation design equation*, foi aplicada apenas na primeira etapa, a de Preparo. O workshop a apresenta, de modo a criar um ambiente propício à rápida adaptação e criação de inovação para marca, negócios, produtos ou serviços. Tem-se como objetivo apresentar a ferramenta, criando um cenário favorável à inovação e iteração para negócios de *startups*. A etapa de preparo do workshop Start UFSC teve duração de 8:00 horas. Foi efetuado da seguinte maneira:

- a) apresentação do conceito da ferramenta;
- b) introdução aos conceitos de inovação ;
- c) apresentação da ferramenta iDe. Logo na sequencia, foi realizada a aplicação da mesma.

Após todas as etapas do workshop Start UFSC, foram realizadas apresentações com os resultados dos projetos. O resultado das quatro equipes estão no anexo desse trabalho.

As inscrições foram abertas para o público em geral, porém já deviam vir com as equipes formadas. Efetuadas via internet, num primeiro momento, após isso, a equipe preencheu um questionário online, e um termo de compromisso impresso, e assinado por no mínimo dois integrantes da equipe. Estavam presentes quatro equipes de

*startups*, de áreas multidisciplinares, e com objetivos de projetos diferenciados (Fig. 10).

Figura 10: **Descrição dos participantes no workshop Start UFSC.**



## Área dos Participantes

Equipe	Área	Participantes
1	Turismo	5
2	Marketing digital	3
3	Educação	3
4	Comércio de alimentos orgânicos	2

Fonte: Acervo pessoal (2013).

Os perfis dos participantes foram multidisciplinares, o que contribuiu para o desenvolvimento do projeto de cada equipe, conforme descrição abaixo:

Participante A : Área de negócios, formado em contabilidade, 29 anos, Britânico.

Participante B: Área de design, formado em design gráfico, 20 anos.

Participante D: Área de desenvolvimento, formado em Tecnologia da Informação, 22 anos.

Participante E: Área de desenvolvimento, formado em engenharia de software, 26 anos.

Participante F: Área de desenvolvimento, formado em Tecnologia da Informação, 29 anos.

Participante G: Área de design, 21 anos

Participante H: Área de negócios, 23 anos.

Participante I: Área de design, formada em design de produto, 27 anos.

Participante J: Área de negócios, formado em administração, 24 anos.

Participante K: Área de design, formado em design de produto, 27 anos, Uruguai.

O workshop fez com que os participantes vivenciassem a dinâmica da inovação através de exercícios práticos, com uma variedade de técnicas e ferramentas, conforme fotos a seguir.

**Figura 11: Equipes participantes no workshop Start UFSC.**



Fonte: Acervo pessoal (2013).

As quatro equipes selecionadas (Fig. 11) por meio de uma ficha de inscrição e pré-projeto elaborado, foram dispostas em três a quatro membros por equipe. O ambiente foi preparado com a distribuição das mesas arredondadas, e uma sala ampla para melhor experiência durante o workshop.

Buscou-se a interação da pesquisadora com as equipes (Fig. 12), dando suporte na realização das tarefas propostas. Lembrando que todas as etapas da ferramenta iDe, dispunham de uma ferramenta para ser aplicada.

Figura 12: Interação da pesquisadora no workshop Start UFSC.



Fonte: Acervo pessoal (2013).

A aplicação do quadro Canvas ( Fig.13) foi uma das etapas do workshop. Essa ferramenta foi utilizada na etapa da prática. Onde se caracteriza como a prototipagem, nesse caso, prototipar um modelo de negócio para a *startup* a ser desenvolvidas.

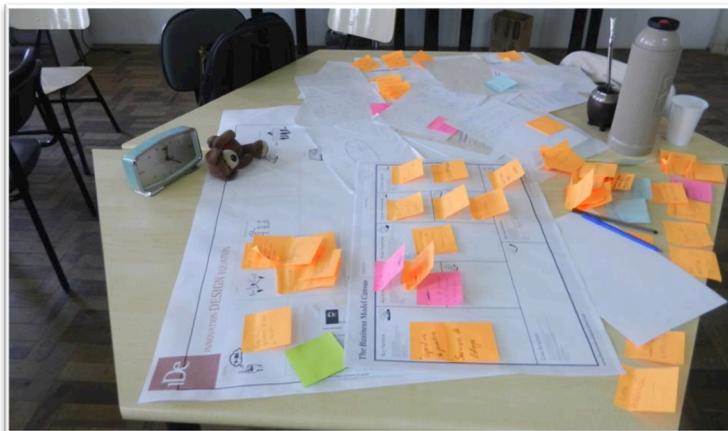
Figura 13: Aplicação da etapa quadro Canvas no workshop Start UFSC.



Fonte: Acervo pessoal (2013).

As tarefas foram sendo executadas pelo grupo no decorrer do workshop. Como por exemplo, o preenchimento do painel iDe (Fig. 14), onde os participantes podem esboçar ideias e conceitos através de frases e sketches. O painel iDe permanece com a equipe por todo o período de aplicação.

Figura 14: **Painel iDe no workshop Start UFSC.**



Fonte: Acervo pessoal (2013).

Figura 15: **Mapa da empatia e quadro Canvas no workshop Start UFSC.**



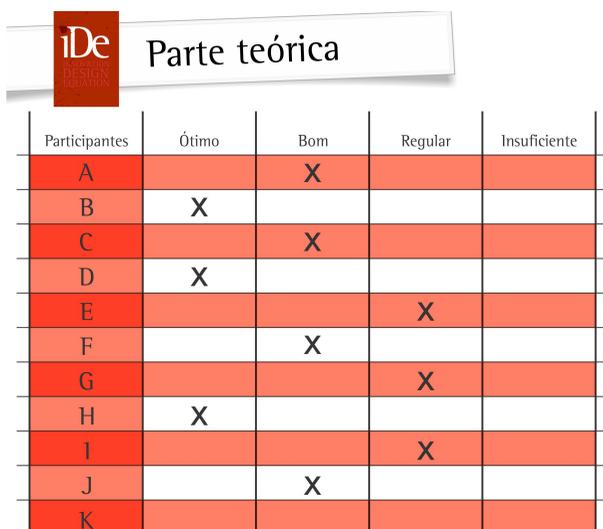
Fonte: Acervo pessoal (2013).

O mapa da empatia, foi uma técnica aplicada (Fig. 15) onde tem-se como objetivo criar uma persona para visualizar o perfil do cliente alvo.

A análise dos dados coletados através da construção do workshop voltado para a experimentação da ferramenta iDe, inicia-se com a descrição de cada integrante das equipes, buscando agrupar as diferentes áreas, para realização da atividade. Posteriormente, realiza-se uma nova análise a fim de identificar e interpretar as oportunidades representadas pelas soluções, opiniões e ideias dos participantes do workshop START, a fim de propor princípios para futuras aplicações. Para isso, utiliza-se um questionário semi-estruturado: a análise do questionário consistiu na elaboração de questões avaliativas dos dados relevantes, com base em critérios como “ótimo”, “bom”, “regular” e “insuficiente” e com questões descritivas para obter maior detalhamento da opinião dos participantes.

Apresenta-se o questionário realizado e a sistematização dos dados, com os dados e informações providas pelos membros das equipes. Os temas abordados foram seis, primeiramente referentes à parte teórica, os participantes responderam o seguinte:

Figura 16: **Resultado questionário parte teórica da ferramenta iDe no workshop Start UFSC.**



Participantes	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
A		X		
B	X			
C		X		
D	X			
E			X	
F		X		
G			X	
H	X			
I			X	
J		X		
K				

Fonte: Acervo pessoal (2013).

No parecer descritivo os participantes deixaram alguns comentários, como:

- Participante A “Eu achei a explicação boa e a teórica suficiente detalhada/ diversa para capacitar um bom desenvolvimento de uma ideia, mas na hora de realizar faltou acompanhamento para esclarecer dúvidas”.

- Participante F “deu para entender, mas faltou o embasamento porque dos pontos das ferramenta”

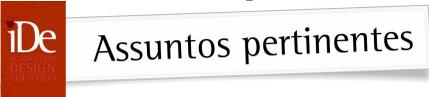
- Participante G “faltou maior ênfase na utilização da iDe”.

- Participante I “algumas partes da ferramenta foram citadas, mas não foram seguidas na parte prática talvez alguns quadros não sejam necessários”.

- Participante J “ótimo as citações, talvez exemplos simples e rápidos deixassem mais claro as aplicações” .

O outro tema, referente a assuntos pertinentes, que despertam o interesse, indiferente da área de atuação.

Figura 17: **Resultado questionário assuntos pertinentes da ferramenta iDe no workshop Start UFSC.**



Participantes	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
A	X			
B		X		
C	X			
D		X		
E		X		
F		X		
G	X			
H		X		
I	X			
J		X		
K				

Fonte: Acervo pessoal (2013).

- Participante A “gostei de pensar em assuntos tradicionais como finanças, mas também assuntos mais abstratos como empatia e cultura. Um processo mais completo”.

- Participante B “o uso da inovação na sociedade cultural”.

- Participante F “mais cases relacionados aos pontos enfocados da ferramenta”

- Participante G “adorei a recomendação de livros”.

No tema referente às dinâmicas efetuadas durante a aplicação, obteve-se o seguinte:

Figura 18: **Resultado questionário dinâmicas efetuadas da ferramenta iDe no workshop Start UFSC.**



**Dinâmicas efetuadas**

Participantes	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
A		X		
B		X		
C	X			
D	X			
E		X		
F			X	
G		X		
H	X			
I		X		
J	X			
K				

Fonte: Acervo pessoal (2013).

- Participante B “gostei, porém não conseguimos terminá-las”
- Participante F “pouco ênfase na ferramenta iDe”.

Logo após a questão das dinâmicas, perguntou-se sobre o tempo para efetuar as atividades:

Figura 19: **Resultado questionário tempo para atividades da ferramenta iDe no workshop Start UFSC.**



Tempo p/ atividades

Participantes	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
A				X
B		X		
C			X	
D		X		
E	X			
F	X			
G		X		
H			X	
I			X	
J	X			
K				

Fonte: Acervo pessoal (2013).

- Participante A “precisei mais tempo para entender, implementar e aprender dos casos dos outros grupos”.
- Participante B “gostei, porem não conseguimos terminarmos” .
- Participante C “poderia ter mais tempo”.
- Participante J “a restrição do tempo é algo que as pessoas devem se acostumar” .

Questionou-se também a respeito da utilização da prancha iDe durante o processo de aplicação da ferramenta.

Figura 20: Resultado questionário utilização do Painel da ferramenta iDe no workshop Start UFSC.



Participantes	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
A		X		
B		X		
C			X	
D		X		
E				X
F			X	
G				X
H		X		
I			X	
J	X			
K				

Fonte: Acervo pessoal (2013).

- Participante A “grande e completo. Não entendi porque as caixas tem tamanhos diferentes (por exemplo, finanças é pequena, mas empatia grande”.
- Participante C “não foi completada”.
- Participante F “ pouco uso, apesar de ser interessante”.
- Participante G “utilizamos muito pouco”.
- Participante I “acho que ela seria útil como um passo-a-passo (um guia) e alguns quadros mão são necessários como quadros, pois fazem parte do processo, mas não possui resultados específicos sobre ele. Por exemplo o quadro co-criação” .

A questão qualitativa foi a seguinte: comente o que você achou como um todo da aplicação da ferramenta, e se você obteve resultados satisfatórios.

- Participante A “Eu usaria em combinação com o Canvas para obter uma visão mais completa. Gostei muito da parte do líder

(considerando o que as pessoas da equipe podem oferecer) e com mais tempo a parte da teoria é muito útil. Gostei de usar a ferramenta enquanto tem uma mente aberta (antes de ficar em uma ideia só)”.

- Participante B “Até onde vimos ela ajudou muito para redefinir a ideia, e organizar a equipe, logo tirar os custos para isso”.

- Participante C “Achei a ferramenta boa, porém creio que precisa de mais tempo para desenvolver”.

- Participante D “A ferramenta faz uma análise interessante entre hipóteses, brainstorming, de forma inovadora”.

- Participante F “Eu vi pouco foco na ferramenta, mais nas tradicionais. Pode ter uma maior apresentação de como a ferramenta se une ao Canvas, design *thinking*. Pouco conteúdo sobre design thinking e como pensar marginalidade. Uso pratico fraco sobre a equação, somente teórico. Como a equação pode levar a criação de um bom produto?”.

- Participante G “Gostaria de ter utilizado mais a prancha iDe, pois gostei muito da proposta e foi pouco aprofundada”.

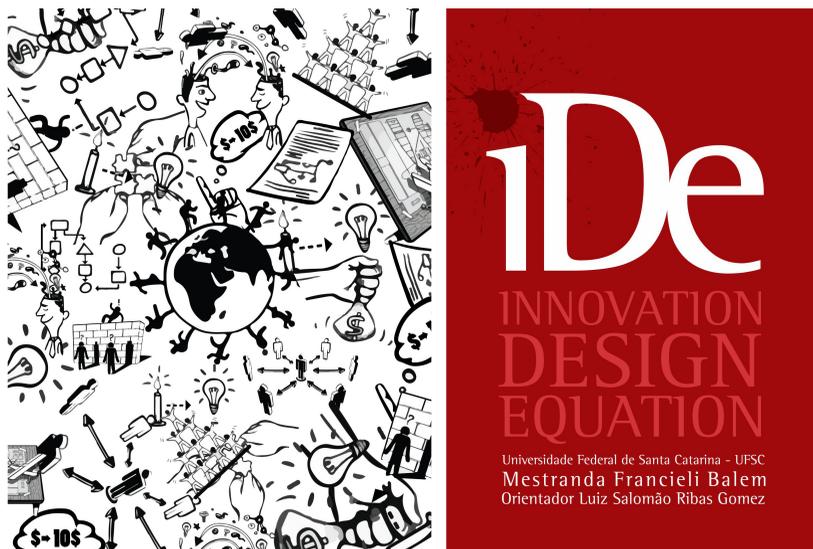
- Participante H “Obtivemos um resultado satisfatório”.

- Participante I “A ferramenta é útil, pois complementa o Canvas na parte de formação de equipe, e lembra alguns pontos a serem considerados durante o processo de elaboração do Canvas, como empatia, cultura e marginalidade” .

- Participante J “Muito válida, ela representa uma visão ampliada de todos os recursos importantes para o desenvolvimento de uma ideia”.

Considera-se o workshop START como uma contribuição muito rica em função das discussões, dos resultados obtidos, e principalmente da ferramenta iDe que instiga o pressuposto inovador. As proposições expostas pelos participantes consideraram o contexto exposto, e vieram contemplar os requisitos de inovação e design, confirmando os conceitos apresentados pela revisão de literatura, mesmo que alguns tenham sido trabalhados implicitamente. Também verificou-se que existem um conjunto conceitos relacionados ao cenário de inovação.

### 3.2 VERIFICAÇÃO 2 – WORKSHOP UX DESIGN



O workshop UX Design, foi de parâmetro experimental aplicado na disciplina de inovação no curso de especialização UX Design, da Universidade Federal de Santa Catarina.

O workshop teve duração de 45 horas e foi assim estruturado:

- a) Introdução aos conceitos de inovação – 23 horas;
- b) Apresentação do conceito da ferramenta – 12 horas;
- c) Aplicação da ferramenta iDe – 12 horas.

Estavam presentes seis equipes, os perfis dos participantes foram multidisciplinares, o que contribuiu para o desenvolvimento do projeto de cada equipe, conforme descrição abaixo:

## Equipe A:

Participante A1 : formação em Moda

Participante A2: formação em Design

Participante A3 formação em Publicidade

Participante A4: formação em Design

## Equipe B:

Participante B1: formação em Design de Produto

Participante B2: formação em Design de Produto

Participante B3: formação em Design de Produto

Participante B4: formação em Publicidade

Participante B5: formação em Letras (português +inglês)

## Equipe C:

Participante C1: formação em Design

Participante C2: formação em Biblioteconomia

Participante C3: formação em Design de Produto

Participante C4: formação em Design de Produto

Participante C5: formação em Design de Produto

## Equipe D:

Participante D1: formação em Design Gráfico

Participante D2: formação em Design Gráfico

Participante D3: formação em Design Gráfico

Participante D4: formação em Design de Produto

Participante D5: formação em Marketing

Equipe E:

Participante E1: formação em Desenho Industrial

Participante E2: formação em Desenho Industrial

Participante E3: formação em Design Gráfico

Participante E4: formação em Design Gráfico

Participante E5: formação em Design de Produto

Equipe F:

Participante F1: formação em Design Gráfico

Participante F2: formação em Moda

Participante F3: formação em Moda

Participante F4: formação em Design de Produto

O workshop fez com que os participantes vivenciassem a dinâmica da inovação através de exercícios práticos, com uma variedade de técnicas e ferramentas. Na etapa três, de aplicação da ferramenta iDe, foi introduzido o *briefing*, onde o desafio era criar uma inovação para apresentar na Expo Inovação em Dubai. A organização dos conceitos, geração de ideias, foram acontecendo no decorrer do workshop, conforme as fotos apresentadas na sequência. As seis equipes ficaram dispostas em mesas de trabalho para iniciar as atividades (Fig. 21).

Figura 21: Equipes participantes do workshop UX Design.



Fonte: Acervo pessoal (2013).

Foi aplicado o *brainstorming* como técnica para geração de conceitos e ideias, uma das primeiras etapas da ferramenta. Também foi elaborado o termo de equipe ( Fig.22).

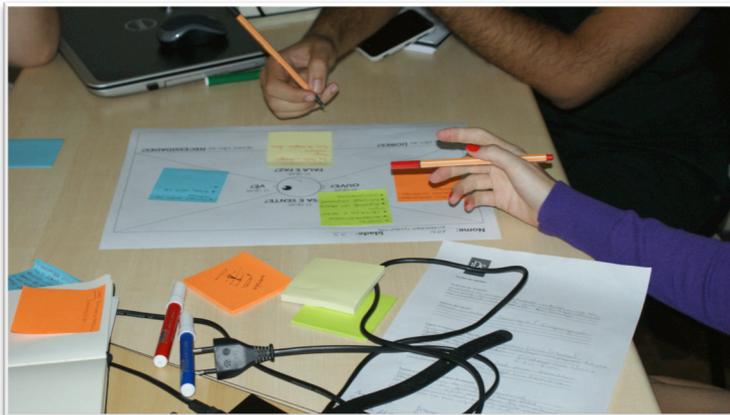
Figura 22: Equipes co-criando no workshop UX Design.



Fonte: Acervo pessoal (2013).

No decorrer do workshop, foi aplicada a técnica do mapa da empatia, para rascunhar o segmento de clientes, caracterizar o perfil do consumidor (OSTERWALDER E PIGNEUR 2010).

Figura 23: Mapa da Empatia no workshop UX Design.



Fonte: Acervo pessoal (2013).

No decorrer do workshop foram sendo aplicadas as técnicas para geração da inovação, e as equipes foram completando o Painel iDe (Fig.24)

Figura 24: Painel iDe no workshop UX Design.

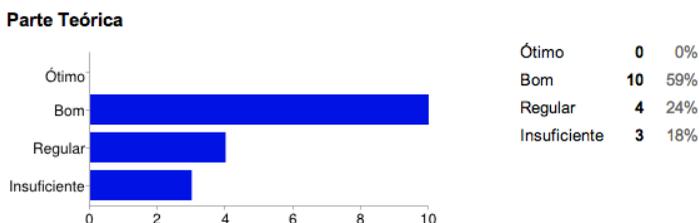


Fonte: Acervo pessoal (2013).

A análise dos dados coletados através da construção do workshop voltado para a experimentação da ferramenta iDe, inicia-se com a descrição de cada integrante das equipes, buscando agrupar as diferentes áreas, para realização da atividade. Posteriormente, realiza-se uma nova análise a fim de identificar e interpretar as oportunidades representadas pelas soluções, opiniões e ideias dos participantes do workshop UX Design, a fim de propor princípios para futuras aplicações. Para isso, utiliza-se um questionário semi-estruturado: a análise do questionário consistiu na elaboração de questões avaliativas dos dados relevantes, com base em critérios como “ótimo”, “bom”, “regular” e “insuficiente” e com questões descritivas para obter maior detalhamento da opinião dos participantes.

Apresenta-se o questionário realizado e a sistematização dos dados, com os dados e informações providas pelos membros das equipes. Os temas abordados foram seis, primeiramente referentes à parte teórica, os participantes responderam o seguinte:

Figura 25: **Resultado questionário parte teórica da ferramenta iDe no workshop UX Design.**



Fonte: Dados obtidos via questionário online (2013).

No parecer descritivo os participantes deixaram alguns comentários, como:

- “Sugiro mais tempo de explicação da ferramenta e talvez um resumo de cada tópico no próprio painel para facilitar a utilização”.
- “Explicação vaga de alguns itens. Gerou dúvidas para preencher”.

- “Foi apresentada de forma organizada. Só achei que poderia ter apresentado mais alguns exemplos reais de utilização da ferramenta para fixação da mesma”.
- “A teoria por trás da inovação e ferramentas agregadas foram bem trabalhadas”.

Figura 26: **Resultado questionário assuntos pertinentes da ferramenta iDe no workshop UX Design.**

#### Assuntos Pertinentes e Interessantes

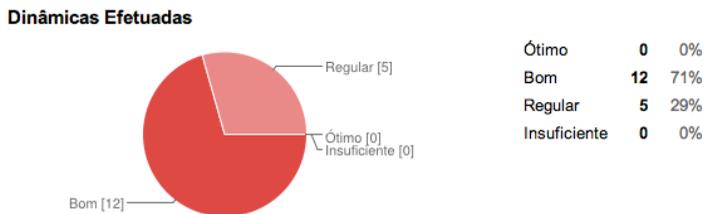


Fonte: Dados obtidos via questionário online (2013).

No parecer descritivo os participantes deixaram alguns comentários, como:

- “Essa questão não ficou clara”.
- “Entendi como o background, assim como as tendências socializadas”.
- “Captação de tendências foi de grande valia”
- “Verificar a possibilidade de exemplos um pouco mais concretos e atuais. Senti que os exemplos dados em sala de aula não se enquadraram com minha realidade. Mas isso pode ter sido uma percepção minha”.

Figura 27: **Resultado questionário dinâmicas efetuadas da ferramenta iDe no workshop UX Design.**



Fonte: Dados obtidos via questionário online (2013).

- “Ver a possibilidade de demonstrá-los de modo diferente, quem sabe de outra forma ou com didática diferenciada. Os painéis ajudam no processo de criação. Mas o início da dinâmica (de geração de ideias) pode ser aprimorado de modo que fique menos vago. Talvez uma diretriz na etapa de adjetivos iniciais”.
- “Não se diferencia dos outros métodos já utilizados para geração de ideias”.
- As dinâmicas foram bem aplicadas”.

Figura 28: **Resultado questionário tempo para atividades da ferramenta iDe no workshop UX Design.**

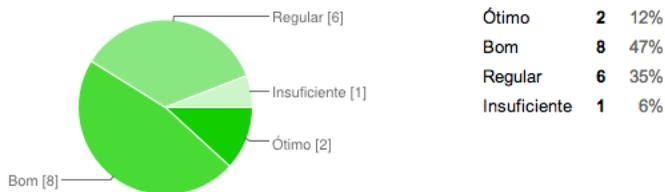


Fonte: Dados obtidos via questionário online (2013).

- “O tempo foi bom, considerando todo o tempo de aula que tivemos. mas com certeza se tivéssemos mais tempo o resultado seria melhor”.
- “Trabalho em grupo e acabamos não fazendo todas as atividades que necessitava de todo o grupo reunido em sala de aula o que dificultou um pouco o processo de criação e colaboração”.
- “O tempo em sala foi insuficiente. Fora de sala foi difícil reunir todos, os debates ficaram empobrecidos”.

Figura 29: **Resultado questionário utilização painel da ferramenta iDe no workshop UX Design.**

#### Utilização do Painel iDe



Fonte: Dados obtidos via questionário online (2013).

- “Por tudo já comentado, acho que não foi possível alcançar a utilização mais proveitosa do painel”.
- “Faltou um pouco de clareza enquanto aos itens a serem preenchidos”.
- “Necessidade de outras ferramentas pendentes para poder definir alguns pontos do iDe”.
- “Conseguimos aplicar bem, claro que tivemos dúvidas, mas no final foi bem positivo”.

A última questão, era descritiva, para os participantes comentarem como um todo, o que acharam da ferramenta, e se obtiveram resultados satisfatórios:

- “Achei um pouco complicada, porém, muito útil. A inovação não é uma tarefa fácil e descobrir novas ferramentas para esta busca sempre é válido. Acredito que ela é capaz de produzir resultados positivos, e é interessante por ser capaz de gerar uma ideia e desenvolvê-la de forma simples”.
- “O resultado foi interessante mas acredito que poderia ter sido melhor, mais rico”.
- “Para além do já comentado, talvez a ordem das etapas proposta precise ser revista para que a aplicação flua melhor”.
- “Equivale ao Canvas O grupo considera a ferramenta complexa, mas de compreensão e resultados satisfatórios”.
- “A ideia do produto acabou não sendo gerada pelo processo. Mas sim pelo insight de um membro da equipe e aconteceu fora da sala de aula, quando não se estava trabalhando no método”.
- “Acredito que como foi aplicada numa turma de pós, foi pouco tempo para desenvolver os itens e ideia, talvez faltou uma explicação mais detalhada de como aplicá-la com mais eficiência”.
- “Como comentado em aula, a aplicação da ferramenta demandaria de mais tempo. Ao utilizar o iDe senti dificuldades em associar a teoria ofertada com a maneira de preencher os campos”.
- “A ferramenta é promissora, porém, a meu ver pode ser um pouco mais simplificada ou otimizada”.
- “Depois da aplicação, ficou tudo mais claro. Mas como não sou da área, terei que reler os materiais, para então entender ainda melhor! Ótimo!”.
- “Os resultados foram bons sim. Auxiliam na organização das ideias, mas como comentei anteriormente, se tivesse sido aplicada ao contrário, primeiro conceito, depois prática, teríamos um resultado melhor”.
- “Gosto das técnicas de criatividade e alguns pontos abordados no iDe que não encontramos em modelos como o Canvas, por exemplo”.
- “A utilização das ferramentas serviu para visualizarmos as etapas e os componentes para construção de um produto. E nos forçou a ir à busca de todas as informações necessárias para preenchê-la e com isso conhecer um pouco mais para a

realidade dessa aplicação. Seria interessante dar uma atenção a didática na apresentação dessas ferramentas à futuros usuários, pois a explicações que aconteceu em sala de aula não envolveu tanto os participantes e isso gerou um pouco de duvidas na hora da utilização da mesma”.

### 3.3 CONSTATAÇÕES DA APLICAÇÃO

Definiu-se fazer uma constatação da aplicação para a obtenção de informações suficientes para o entendimento da real situação dos workshops realizados, diversas são as ferramentas desenvolvidas para este fim. Uma das ferramentas constantemente realizada em análises é a chamada Análise SWOT, que de acordo com Kotler e Keller (2006) serve para a análise das ameaças e oportunidades externas conjuntamente com a análise interna dos pontos fortes e fracos da mesma. A denominação “Análise SWOT”, termo utilizado por Kotler e Keller (2006) e Wright (2000) pode ser encontrado na doutrina de marketing sob diferentes nomes. Robbins (2000, p.122) define a Análise SWOT como “análise PFDA”, utilizando a sigla para representar Potencialidades (pontos fortes), Fragilidades (pontos fracos), Oportunidades e Ameaças. Há quem intitule como Análise FOFA, traduzindo literalmente do inglês como Oliveira (2005), outros como Bateman (2010) apenas tratam do assunto sem definir uma denominação para o estudo do ambiente externo e interno, englobando-os apenas como grandes tópicos.

Pode-se dizer que a Análise SWOT é uma ferramenta que auxilia nas decisões, como a tomar conhecimento das fraquezas e fortalezas de uma empresa, bem como as oportunidades e ameaças inseridas em seu mercado atuante. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 50), a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strength, weaknesses, opportunities, threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo

A análise SWOT é comumente utilizada para o desenvolvimento de estratégias, podendo ser aplicada em vários exemplos: a) análise da empresa como a posição atual no mercado, a viabilidade comercial, etc.; b) análise da Marca ou Produto; c) análise de uma ideia para o surgimento de um novo negócio; etc. Porter (1986, p. 45) afirma que as

organizações precisam considerar quatro aspectos para a obtenção de seu sucesso, sendo eles: (1) pontos fortes e fracos da organização; (2) valores pessoais dos principais implementadores; (3) ameaças e oportunidades da indústria (mercado que está inserida) e (4) expectativas mais amplas da sociedade.

É a partir desta ferramenta que os desenvolvedores de estratégia – no caso em questão, designers-, poderão extrair uma gama de declarações que identificam questões estratégicas de caráter primário e secundário da organização. Ajudando a resumir os principais pontos abstraídos das análises internas e externas, a formulação de estratégias se dará utilizando os pontos fortes para potencializar oportunidades, vencer ameaças e minimizar os pontos fracos, fazendo com que a análise resulte em um plano coerente de iniciativas (BATEMAN, 2010, p. 131) A partir da evidenciação da situação da empresa em relação ao ambiente, ficam mais claros os caminhos a se traçar, possibilitando à empresa ou, no caso, ao designer, trabalhar de forma mais alinhada às necessidades da empresa na gestão de marcas. A utilização de ferramentas de diferentes áreas, como é o caso da Análise SWOT nascida no Marketing, acaba trazendo para o profissional em design uma visão holística do negócio, sendo mais evidente qual a proposta mais adequada (o que fazer; como fazer; quando fazer; quem deve fazer; qual o custo; porque deve fazer e como será avaliado) que deverá apresentar a seu cliente e, assim, poder proporcionar a melhoria dos pontos fracos, destacar e valorizar os pontos fortes, bem como para poder tirar mais proveito das oportunidades que se encontram no mercado.

Não é sempre que, ao se trabalhar com alguma empresa, o designer tem acesso a todos os dados importantes para a realização de uma Análise SWOT completa, onde - pelo menos a maioria-, das características empresariais precisam estar presentes. A Co-criação como pedra de toque para a utilização da Análise SWOT como ferramenta para o desenvolvimento de estratégia é responsável por criar um vínculo mais próximo do cliente com o trabalho desenvolvido, fazendo com que tanto os clientes quanto os estrategistas (designers atuam desenvolvam e analisem a empresa, evidenciando mais facilmente – por uma visão interna do cliente e uma visão externa do designer – as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas da mesma. É por este motivo que se afirma que a utilização da cocriação, interligando a Análise SWOT com as estratégias em design, contribuirá para uma melhor visão do negócio, assim como, possibilitará o conhecimento de

novas estratégias e ações que poderão ser seguidas pelo designer, que alcançará um conhecimento mais aprofundado de seu cliente.

Utilizou-se dessa ferramenta para obter algumas informações pertinentes, não têm o objetivo de estabelecer condições absolutas; mas expor um panorama geral acerca da aplicação da ferramenta. Leva-se também em consideração as respostas obtidas pelos participantes dos workshops.

**Forças:**

- Equipes multidisciplinares;
- Interação entre membros e equipes;
- Processo colaborativo;
- Abrangência de conteúdos;
- Painel de aplicação;
- Resultados obtidos;
- Colaboração;
- *Networking*;

**Fraquezas:**

- Tempo hábil para executar;
- Complexidade de algumas etapas;
- Falta de um guia;
- Complexidade dos métodos;

**Oportunidades:**

- Aplicação em empresas;
- Aplicação em turmas de graduação e afins;
- Aprofundar as pesquisas;
- Simplificar e otimizar algumas etapas;
- Elaborar um workshop padrão para aplicação;
- Elaborar uma capacitação de nivelamento sobre inovação;
- Desenvolver indicadores de resultado;

**Ameaças:**

- Outros métodos;
- Outras ferramentas;

- Falta de conhecimento mais aprofundado sobre inovação;
- Falta de tempo disponível para inovação.

Neste estudo, além de explicitar o processo, também aponta-se melhorias em sua aplicação, potencializando as etapas de construção do resultado a partir da identificação e sugestão de novas oportunidades e descobertas que podem ser acrescentadas ao processo melhorando sua qualidade tanto para os envolvidos no decorrer da aplicação, quando dos resultados encontrados ao final de cada etapa.

A utilização de uma ferramenta ajudará no ato de se relacionar melhor com as pessoas às quais serve; transformar dados em ideias implementáveis; facilitará na identificação de novas oportunidades; aumentar a velocidade e eficácia na criação de novas soluções. (*Human Centered Design*, 2010).

Com base nesses pontos relatados, chega-se em alguns conceitos mais abrangentes, como colaboração, co-criação, havendo uma troca de informações, de conhecimento, troca entre pessoas, criação conjunta.

A partir disso, foram desenvolvidos alguns pontos relevantes para a ferramenta, que é o cultivo uma boa base de diálogo entre os participantes, a disseminação de informações para garantir resultados; estimular o desenvolvimento pessoal para funcionar como agente que impulse o crescimento; compartilhamento de conhecimento para que as experiências, soluções, boas práticas e inovações sejam difundidas ; geração sinergia para promover a integração entre as equipes, incentivando o espírito de equipa e o trabalho colaborativo;

Tendo em vista como uma ferramenta pró ativa, considerou-se adequado para por em prática e obter resultados. O ingresso no mercado de trabalho, em ambiente de estágio, interagindo com clientes e problemas reais, de modo a fornecer as melhores soluções e para satisfação das suas necessidades e responder ao tópico investigativo.

Em suma, a análise demonstrou que há pontos positivos e pontos que podem ser melhorados. Existem adequações a serem efetuadas para tornar a ferramenta mais efetiva.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível afirmar que o objetivo geral dessa pesquisa foi alcançado, por meio da pesquisa bibliográfica e da proposta estruturada da criação de uma ferramenta para geração de inovação, foi possível coletar, analisar as respostas referentes a aplicação da mesma, com informações dadas pelos participantes. Isso nos permite dizer que o objetivo de construir uma ferramenta para inserção da inovação nas organizações com base em processos que envolvam design foi cumprido.

Quanto aos objetivos específicos da pesquisa, uma extensa pesquisa bibliográfica foi realizada sobre inovação, seu conceito, tipologia, gênese entre outros. Ainda, uma busca sobre o design direcionando para um âmbito atual. Dessa forma essa etapa foi construída a partir da pesquisa bibliográfica sobre os assuntos acima citados, sendo vencido o primeiro objetivo específico da pesquisa.

Buscou-se também, referenciar suas definições e principais conceitos. Indo além, traçou-se uma pesquisa a respeito das etapas principais, como metodologia, teoria, prática, marginalidade, ideia, líder, equipe, investimento. co-criação, empatia e cultura. Alcançando assim o terceiro objetivo específico.

Com base na descrição teórica e na proposta da ferramenta, foram descritos sobre metodologias, o que são, quais são. E a partir disso, foram escolhidas três metodologias e/ou métodos de design para uma breve descrição, tais: *Design Thinking*, *Bussiness Model Generation* e *Brand DNA Process*. Atendendo assim, o terceiro objetivo específico da pesquisa.

Após a proposta da ferramenta estruturada, coube aplicação da mesma como maneira de verificação. Para tanto, foram realizados dois workshops: Start UFSC e UX Design. Com base experimental, a ferramenta iDe foi aplicada para dez equipes, compostas por quarenta e três pessoas com formações multidisciplinares, como designers, engenheiros de informação, técnicos de computação, contadores, e etc. Após aplicação da mesma foi efetuado uma avaliação com perguntas fechadas e abertas. Essas respostas foram transcritas no texto do workshop e na análise. Havendo sido alcançado, dessa forma, o quarto e último objetivo específico da pesquisa.

Após a conclusão de todas as etapas da pesquisa, e havendo sido alcançados todos os seus objetivos, foi possível perceber, com base nos aspectos conclusivos, que é possível a partir de organização de conceitos construir uma ferramenta para inserção da inovação nas organizações com base em processos que envolvam design.

Com base nesse relato, é possível comprovar que foram vencidas todas as etapas de pesquisa traçadas nesse projeto, que eram: 1. Discutir a participação dos processos de design e gestão nas ações de inovação; 2. Explicitar os conceitos que definem os fatores utilizados na construção da ferramenta; 3. Analisar metodologias de design que se adequem na integração de design e inovação; 4. Verificar a resposta ao uso da ferramenta estruturada

A geração de uma ferramenta para inovação foi, nesse estudo, tão significativa em termos de resultados, que, para a geração de inovação em si, afetaram também outras áreas de conhecimento, ocasionando um estudo significativamente apropriado. “A criação de uma ferramenta, como um passo-a-passo que permite a geração da inovação, se faz necessária uma vez que a inovação esta relacionada a criação de valor” (KOLOPOULOS, 2010, p. XIV).

De acordo com as características da pesquisa, a verificação em workshops, se mostrou adequada. Segundo a literatura, o workshop confere a caracterização dos hábitos reais, caracterizam, a etapa exploratória da pesquisa. A revisão de literatura ofereceu embasamento teórico para a análise dos resultados obtidos nas etapas práticas, e vice-versa.

As etapas práticas possibilitaram a pesquisadora interagir com os profissionais de diferentes áreas de atuação, facilitando a compreensão sobre temas abordados na pesquisa, confrontando a teoria com a prática.

A caracterização através de questionários e observação é realmente satisfatório, a quantidade de informação é volumosa, com informações ricas provenientes das fotografias e questionário.

Estes componentes e critérios podem auxiliar a elaboração dos princípios a partir da identificação de parâmetros e potencialidades a serem exploradas pelas soluções de design. A elaboração dos princípios para desenvolvimento deve ser uma contribuição estratégica, que propicie o direcionamento de soluções em design, permitindo assim, a transferência e adaptação dos mesmos a contextos para inovação.

Em relação a etapa de aplicação da ferramenta iDe, foi possível constatar a importância da participação de profissionais de diferentes áreas, reafirma-se que a multidisciplinaridade contribui significativamente com a pesquisa.

As dimensões de análise propostas nesta pesquisa refletiram de forma coerente as informações coletadas junto ao referencial bibliográfico e levantamentos complementares. Neste sentido, a inovação que de fato vem sendo considerada e gradativamente integrada ao Design, se fortalece e ganha novas formas de aplicação, provendo a pesquisa de resultados mais consistentes e tangíveis. Somadas a estas dimensões, e com uma incorporação atual, a inovação, com sua abordagem ampla, configura uma situação na qual podem ser visualizados e analisados de uma forma global como potencialidades apresentadas nesse trabalho.

Ademais, a inovação guiada pelo design veio complementar a visão do mercado de que para inovar é preciso focar no desenvolvimento ou integração de novas tecnologias e na abertura e/ou atendimento a novos mercados: além desses fatores tecnológicos e mercadológicos, a inovação vem introduzir novos significados as marcas. Uma vez que “a inovação precisa ser incorporada ao DNA de uma empresa para ter impacto de grande escala e longo prazo” (BROWN, 2010, p.160).

No desenrolar da pesquisa, meu sentimento como pesquisadora foi, claro, de conhecimento, mas sobretudo de realização, por estar estudando trabalhos de áreas de conhecimento diferentes e em algumas até desconhecidas para mim. A inovação, principalmente, apesar de eu já haver entrado em contato com ela durante a realização do meu trabalho de conclusão de curso de especialização, e a trabalho a campo, ainda tinha muitos conhecimentos novos a contribuir para a pesquisa, sobretudo quando relacionada com design. Apesar de esse ser um trabalho de um programa de pós-graduação em design, e não em inovação, a quantia de obras publicadas envolvendo a relação entre inovação e outras áreas de conhecimento diretamente relacionadas ao design, provou que estávamos no caminho certo ao propor uma relação entre inovação e design.

Além disso, a inovação serviu como embasamento teórico para o desenvolvimento da pesquisa, o fato de termos nos fundamentado no conhecimento alçando por essa área de investigação, fez-me pensar que, a presente pesquisa é em grande parte inédita no âmbito do Programa de

Pós-Graduação em que foi desenvolvida.

Esta pesquisa também contribui para ser mais uma referência sobre o tema inovação, e espera-se que este trabalho possa abrir frentes para novas pesquisas sobre o aprofundamento da aplicação, criação de modelos ou adaptação de métodos de para aprimorar os indicadores de resultados que mensuram a contribuição do design aplicado na ferramenta para desenvolvimento da inovação.

Como estudos futuros, muitas são as abordagens que podem se seguir a presente pesquisa, com o intuito de aprimorar os resultados aqui obtidos, e aprofundar os conhecimentos acerca do objeto de estudo. A partir deste estudo, vários outros poderão vir a ser realizados, como forma de consolidar cada vez mais a inovação relacionada com o design.

Esta pesquisa tratou de vários fatores que influenciam as atividades para geração de inovação, dentre eles podemos mencionar, um detalhado levantamento bibliográfico, aspectos normativos, estatísticas de acidentes do trabalho, métodos científicos para determinar as cargas máximas, estudo de caso no setor da construção civil, todos estes que puderem vir a ser aprofundados, proporcionando ricos embasamentos para futuros estudos.

A aplicação do Workshop com formação de equipes multidisciplinares, trabalhando em conjunto, proporcionou um amplo campo de investigação científica. Este estudo permitiu verificar que a participação organizada de diferentes profissionais, proporcionou resultados excelentes, os quais nos mostra que este é um caminho que pode ser seguido.

No entanto, acredita-se que este processo exige mais experimentação, sendo indicado para a aplicação em contextos culturais conhecidos, como empresas atuantes no mercado, utilizando-se do conjunto de ferramentas para sanar dúvidas precisas sobre o projeto a ser aplicado.

Espera-se com esta pesquisa contribuir no fortalecimento e na disseminação do Design, especificamente da inovação, se utilizando da aplicação teórico-prática dos seus conhecimentos e contribuições. Que possa auxiliar também de referência para futuras ações e abrangem esta área, nos diversos setores, juntamente com o fortalecimento do Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina.

## REFERENCIAS

ALEXANDER, C. Notes on the Synthesis of Form. Cambridge: Editora Harvard University, 1964.

ANTHONY, Scott D.; JOHNSON, Mark W.; SINFIELD, Joseph V.; ALTMAN, Elizabeth j. Inovação para o crescimento – Ferramentas para incentivar e administrar a inovação. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2011

AARIKKA-STENROOS, L. JAAKKOLA, E. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, v. 41, p 15-26, 2011.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

BAXTER, M. Projeto de produto: guia prático para o Design de novos produtos. 2. ed. rev. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

BATEMAN, Thomas S. Administração: novo cenário competitivo. 2ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BATEY, Mark. O Significado da Marca: Como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BES, Fernando Trias de; KOTLER, Philip. A Bíblia da Inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação continua as organizações. São Paulo: Leya. 2011.

BENAPUDI, N.; LEONE, R. P. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 1, p. 14-28, 2003.

BERNSEN, Jens. Design: defina primeiro o problema. Florianópolis: SENAI/LBDI, 1995.

BEZERRA, Charles. A máquina da inovação: mentes e organizações na luta por diferenciação. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOMFIM, G. A. Metodologia para desenvolvimento de projetos. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1995.

BONSIEPE, Gui. Design do material ao digital. Tradutor de Cláudio Dutra. Florianópolis FIESC/IEL, 1997.

BONSIEPE, Gui. Estrutura e Estética do Produto. Brasília: Cnpq-Coordenação Editorial, 1984.

BLOMKVIST, Johan. Conceptualising Prototypes in Service Design. Submitted to the Faculty of Arts and Sciences at Linköping University in partial fulfilment of the requirements for the degree of Licentiate of Philosophy – Linköping – 2011.

BRASIL. Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm)>. Acesso em: 30 de janeiro de 2013.

BROWN, T. Design thinking. Harvard business review, v. 86, n. 6, p. 84-92, 141. 2008.

BROWN, Tim. Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas idéias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BURDEK, B. E. História, Teoria e Prática do Design de Produtos. Tradução Freddy Van Camp. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

CAMPOS, Amanda Queiróz. Prognósticos do porvir: Desenvolvimento de metodologia conceitual para pesquisa prospectiva. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Moda com Habilitação em Estilismo) – Programa de Graduação em Moda, UDESC, Florianópolis.

CARVALHO, Helio Gomes de. Gestão da inovação. Curitiba: Aymar, 2011

CHEVERTON, Peter. Fique por dentro das marcas. São Paulo: Clio Editora, 2007.

Chemers, M. M. (2009). Leadership. Em Reis, T. H. & Sprecher, S. K. (Eds.)  
Encyclopedia of Human Relationships (Vols. 1-3). Thousand Oaks:  
SAGE Publications.

CHILDE, Gordon. Evolução Social. Rio de Janeiro: Zahar, 1961.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO  
E TECNOLÓGICO - CNPq. Disponível em: <<http://www.cnpq.br/>>.  
Acesso em: 05 jul. 2010.

COUGHLAN, P.; SURI, J.F.; CANALES, K. Prototypes as (Design)  
Tools for Behavioral and Organizational Change : A Design-Based  
Approach to Help Organizations Change Work Behaviors. Journal of  
Applied Behavioral Science. Vol. 43 No. 1, 1-13pgs, Março 2007.

CUESTA, M. Sánchez. Cultura. In: VILLA, Mariano M. (dir.).  
Dicionário de pensamento contemporâneo. São Paulo: Paulus, 2000,  
174-176.

MARILENA, Chauí. Cultura. In: \_\_\_ Convite à filosofia. São Paulo:  
Ática, 2002.

DE CHERNATONY, L. RILEY, F. D. The Chasm Between Managers’  
and Consumers’ Views of Brands: The experts’ perspectives. In: Journal  
of Strategic Marketing 5, 1997.

DENIS, Rafael Cardoso. Uma introdução à história do design. São  
Paulo: Edgard Blucher, 2000. 240 p.

DYER, Jeff. DNA do Inovador: Dominando as 5 habilidades dos  
inovadores de ruptura / Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton M.  
Christensen; São Paulo : HSM Editora, 2012.

EISENBERG, N. & Strayer, J. (1987). Critical issues in the study of  
empathy. In  
N. Eisenberg & J. Strayer (Orgs.), Empathy and its development (pp. 3-  
13). Cambridge: Cambridge University Press.

ELWOOD, I. O livro essencial das marcas. Tradução de Henrique Amat Rego Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2007.

FAGGIANI, Kátia. O Poder do Design: da Ostentação a Emoção. Brasília: Thesaurus, 2006.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS - FINEP. Chamadas Públicas e Programas. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/programas/programas\\_ini.asp](http://www.finep.gov.br/programas/programas_ini.asp)>. Acesso em: 07 jul. 2010.

FRASCARA, Jorge. Diseño Grafico para La Gente: Comunicaciones de masa e cambio social. Buenos Aires: Infinito, 2006.

FASCIONI, Ligia. DNA Empresarial: Identidade corporativa como referencia estratégica. São Paulo: Integrare, 2010.

FRASER, Heather M. A. Design para negócios na prática: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GALLO, Carmine. A Arte de Steve Jobs: Princípios Revolucionários sobre Inovação para o Sucesso em Qualquer Atividade. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITAHY, Yuri. O que é uma Startup. 2010. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup/>> Acesso: Dez. 2013

GOBÉ, Marc. A Emoção das Marcas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOBÉ, Marc. BrandJam: O Design Emocional na Humanização das Marcas. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

GOMEZ, Luiz Salomão Ribas, MATEUS, Américo da Conceição. Brand DNA – The Brands creative [R]evolution; 40IADE40 - International Conference. Portugal, 2009, 18 p.

GOMEZ, L. S. R. Os 4p'S do design: uma proposta metodológica não linear de projeto. Florianópolis, 2004. Tese (Doutoramento em Engenharia de Produção) \_ Universidade Federal de Santa Catarina.

GOVINDARAJAN, Vijay, TRIMBLE, Chris, 2005. Organizational DNA for Strategic Innovation. California Management Review. Vol 47, nº03: Berkeley.

GOULART, S.; CARVALHO, C. A. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GRAY, Dave. Rio de Janeiro, RJ: alta books, 2012  
Gamestorming: Jogos criativos para mudar, inovar e quebrar regras.

GRÖNROOS, C. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach. Ed 2, Wiley, Chichester, 2000.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European Business Review. v. 20, n 4, p. 298-314, 2008.

ICSID International Council of Societies of Industrial Design. 2012. Definition of Design. Disponível em:  
<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>. Acessado em 18 fev 2013.

HCD: Human-centered design toolkit. Stanford: 2009. Disponível em:  
<<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit>> Acesso em: 23 out. 2013

HBE- HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. Managing creativity and innovation. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts: 2003.

HBE - HAVARD BUSINESS ESSENTIALS: managing creativity and innovation : practical strategies to encourage creativity. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, 2003.

HBR- HARVARD BUSINESS ESSENTIALS .As verdadeiras lições de liderança de Steve Jobs. Harvard Business Rewiew. Abril 2012 – 90 .

HEIDGGER, Martin, 1889 -1976. Ser e o tempo / Martin Heidgger: tradução revisada e apresentação de Marcia Sá Cavalcante Schuback: prefácio de Carneiro Leão. Petrópolis: Vozes, Brangança Paulista. Editora: Universitaria São Francisco, 2008.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor – os princípios de liderança de O monge e o Executivo. Trad. de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HULTÉN, Bertil; BROWEUS, Niklas; VAN DIJK; Marcus. Sensory Marketing. Palgrave Macmillan, (2009).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAWASAKI, Guy. The art of start – the time-tested, battle-hardened guide for anyone. Penguin group – USA, 2004.

KELLEY, T. As 10 faces da inovação: estratégias para turbinar a criatividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. Gestão Estratégica de Marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall do Brasil, 2006.

KOTLER P, KELLER, K. L. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

KOTLER, Philip. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 3 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

- KOULOPOULOS, Thomas. Inovação com resultado: o olhar além do óbvio. São Paulo: Editora Gente/Editora Senac. 2011.
- LAM, A. Organizational Innovation. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. The Oxford Handbook of Innovation. New York: Oxford University Press, 2005
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C. & RICE, M. P. Implementing radical innovation in mature firms: the role of hubs. Academy of Management Executive, v. 15, n. 3, p. 102-113, 2001.
- LEIFER, R. et al. Radical innovation: how mature companies can outsmart upstars. Bos-ton: HBSP, 2000. 261p. Tabela.
- LEI DA PROPRIEDADE INTELECTUAL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm)> Acesso em: jun.2012.
- LOBACH, Bernd. Design Industrial: Bases para configuração dos produtos industriais. Tradução Freddy Van Camp. Rio de Janeiro: Edgard Blücher, 2001.
- LOCKWOOD, Thomas (Ed.). Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2010.
- McCRACKEN, Grant. Chief culture officer: como a cultura pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização. São Paulo: Aleph, 2011.
- MICHAELIS. Pequeno dicionário da língua Portuguesa – São Paulo: Companhia melhoramentos, 1998. ( Dicionário Michaelis).
- MOZOTA, Brigitte Borja de. Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOZOTA, Brigitte B. COSTA, Filipe Campelo X. KLOPSCH, Cássia. Gestão do Design: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Manual de inovação - Movimento Brasil Competitivo – MBc SBN – Quadra 1 – Bloco B – Sala 403/404 – Edifício CNC 70041.902 – Brasília/DF Ano: 2008

NEILSON, Gary L., Karla L. Martin, e Elizabeth Powers. The Secrets to Succesfull Strategy Execution. Harvard Business Review, Junho 2008.

NOWRAH, U. Decoding a brand's DNA. Brandchannel. jun. 2006. Disponível em: <http://www.brandchannel.com>, acessado em: 02/02/2013.

NUNES, Gilson. Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico. São Paulo: Atlas, 2003.

OECD. Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd ed., 2005.

OLINS, Wally. A Marca. Lisboa: Verbo, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 22ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR Yves. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers : 2010.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. Journal of the Academic Marketing Science, v 36, p. 83-96, 2008.

PBD. Plano Estratégico do Programa Brasileiro de Design – PBD 2007-2012. Disponível em: < [http://www.designbrasil.org.br/portal/acoes/PBD\\_Plano\\_Estrategico\\_v04\\_04\\_07\\_c.pdf](http://www.designbrasil.org.br/portal/acoes/PBD_Plano_Estrategico_v04_04_07_c.pdf) >. Acessado em: 25 de out. 2008

PEREIRA, Otaviano. O que é teoria. Centenario Montero Lobato. Brasiliense: 1982.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, v. 32, p. 4 – 9, 2004a.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, n 3, 2004b.

PINTEC, Pesquisa de inovação, Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/>>. Acesso em: out. 2013.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnicas de análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAYMOND, Martin. Tendencias: qué son, cómo identificarlas, en qué fijarnos, cómo leerlas. Londres: Laurence King Publishing Ltd., 2010.

RIES, Eric. A Startup enxuta: como os empreendedores atuais realizam a inovação continua para criar empresas extremamente bem-sucedida. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROOZENBURG, N. F. M.; EEKELS, J. Product Design - fundamentals and methods. London: John Wiley & Sons, 1996.

SANTAELLA, Lucia. O que é semiótica. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SANTOS, José Luiz dos, 1949- O que é cultura / José Luiz dos Santos. São Paulo : Brasiliense, 2006. - - (Coleção primeiros passos ; 110) 12ª reimpr. da 16ª. ed. de 1996. ISBN 85-11-01110-2.

SARTRE, Jean-Paul. O ser e o nada – ensaio de ontologia fenomenológica / Jean Paul Sartre; traduzido de Paulo Perdigo – Petropolis, RJ: Vozes, 1997.

SERAFIM, Luiz Eduardo. Empresas que inovam lucram mais. 2008. Acesso em 24 nov. 2013. Disponível em: <<http://www.pr.senai.br/inova/News1423content57294.shtml>>

SERRAT, O. Design Thinking. Knowledge Solutions, Mar. 2010. n.78  
Disponível em:

<<http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/design-thinking.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2013.

SILVA, Edna Lúcia da. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SCHNEIDER. Design – Uma Introdução: O Design no contexto social, cultural e econômico. São Paulo: Blücher, 2010.

SCHUMPETER, J.A. Teoria do Desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Círculo do Livro – São Paulo, 1999.

SCHUMPETER, Joseph. Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCHUMACHER, E. F. O Negócio é ser Pequeno. Um estudo de Economia que leva em conta as pessoas, tradução de Octávio Alves Velho, III ed., Rio de Janeiro, Zahar (ed. orig. Small is beautiful. A Study of Economics As If People Matter, London, Blond & Briggs, 1973), 1977.

STRUNCK, Gilberto Luiz Teixeira Leite. Como Criar Identidades Visuais para Marcas de Sucesso: Um Guia sobre o Marketing das Marcas e como Representar Graficamente seus Valores. Rio de Janeiro: Rio Books, 2007.

SVANAES, D.; SELAND, G. Putting the Users Center Stage: Role Playing and Low-fi Prototyping Enable End Users to Design Mobile Systems. Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems. p.479-486, Vienna, Austria, Abril, 2004.

TIDD, Joe. Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TYLOR, Edward, B. Primitive culture I. London, 1871,1.

TYBOUT, Alice M. e CALKINS, Tim. Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas. São Paulo: Atlas, 2006

TOLEDO, Marcelo. Plano de negocio para startups. 2012.

TRICHEZ, Cristiana T. Silva. A IDÉIA DE PROCESSO DE PROJETO DE ARQUITETURA DE INTERIORES: método ou inspiração. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal de Santa Catarina para o grau de Mestre. SciVerse. Dr. Luiz Ribas Salomão Gómez.

TROIANO, Jaime. As marcas no divã: uma análise de consumidores e criadores de valor. São Paulo: Globo, 2009.

VALENTINE, V. Opening the Black Box: Switching the Paradigm of Qualitative Research. In: ESOMAR Seminário de Pesquisa Qualitativa. Paris, 1995

VARGO, S. L., LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Academy of Marketing Science*, v. 36, p. 1-10, 2008.

VERGANTI, Roberto. Design, meanings and radical innovation: A meta-model and a research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 2009, 436-456.

VIANNA, Maurico et al. Design Thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJVPress, 2012.

VOGEL, Craig M. Notes on the evolution of Design thinking: A work in progress. In: LOCKWOOD, Thomas (Ed.). Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2010.

VITRUVIOS, Marcus Pollio. Editora: Martins Tratado de Arquitetura – São Paulo: Editora Martins Fontes, 2007

WAKER, G. John. *Journal of Operations Management* 16. A definição da teoria: diretrizes de pesquisa para diferentes métodos de pesquisa de construção de teoria em gestão de operações Department of Management, Iowa State University, Ames, IA 50011-2065, USA, 1998.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração Estratégica: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.