

6 Conclusões

O atual ambiente competitivo – dinâmico e complexo – tem estimulado a evolução das atividades de design, permitindo que ele ganhe destaque e respeito. Não mais visto como um atributo meramente estético, mas como um processo que favorece a competitividade das empresas, o design progressivamente tem sido mais valorizado por todos – organizações e nações.

Ao melhorar a qualidade e aumentar a diversidade dos produtos deixando-os mais atraentes, ao aperfeiçoar as formas de interação com os usuários, ao reduzir custos, diminuindo o uso de insumos ou simplificando processos e ao minimizar o impacto ambiental desenvolvendo formas ideais de descarte dos produtos ao final de sua vida útil, entre outras funções, o design oferece soluções criativas para desafios estratégicos, gerando um consenso de que esta atividade colabora positivamente para o desempenho das empresas.

No entanto, para integrar-se totalmente à gestão de negócios das empresas é preciso que o design explicita o seu valor. E porque ainda existem lacunas quanto a formas de comprovar e quantificar a contribuição do mesmo para o desempenho das organizações foi proposta a realização dessa dissertação, cujo objetivo principal foi identificar a existência de uma relação positiva entre design efetivo e desempenho superior nos negócios.

Na busca por esse objetivo, a revisão da literatura abordou diferentes disciplinas, como administração de empresas, estratégia e gestão de design, permitindo tratar do tema em questão com mais profundidade e formular com mais clareza as hipóteses ligadas ao problema de pesquisa. Assim, foram estabelecidas as relações entre design, gestão estratégica e desempenho destacando quatro construtos:

- A incorporação do design à estratégia competitiva;
- A integração do design à cadeia de valor;
- A cultura orientada para o design;
- O reconhecimento da contribuição do design.

A hipótese fundamental de que o design efetivo influenciava o desempenho das empresas e que essa relação era mediada pelo tipo de integração do design à gestão estratégica das mesmas foi testada, através da medição desses quatro construtos – de forma agregada e individual – na indústria eletroeletrônica, setor de utilidades domésticas e, nos resultados, foram encontrados pontos de convergência e de divergência entre a prática e a teoria.

Ao utilizar os testes de Estatística Clássica, considerando os construtos em conjunto, foram obtidos resultados que indicaram uma relação positiva entre design e desempenho, mas que não foram satisfatoriamente sustentados. Portanto, apesar de não poder comprovar estatisticamente, o estudo permitiu indicar que as empresas que adotam essas práticas estão trilhando um caminho promissor.

A utilização da técnica de Modelagem de Equações Estruturais ofereceu novas perspectivas à pesquisa, testando hipóteses individualizadas por construto, a partir do modelo proposto no referencial teórico. Novamente, os resultados obtidos não permitiram garantir a sua validade para a população como um todo, porque não foi alcançado um ajuste suficientemente adequado entre a teoria e os dados obtidos na pesquisa de campo. Porém, mesmo com apoio empírico parcial, foi possível afirmar, com nível de significância adequado, que a integração do design à cadeia de valor influenciava positivamente o desempenho das empresas.

Assim, foi observado um ponto de convergência entre a prática e a teoria, uma vez que diversos autores citados na revisão da literatura abordam a questão de o design não ser uma atividade específica de um determinado departamento ou indivíduo. Como uma atividade integradora e multidisciplinar, ele não pode ser somente de responsabilidade dos designers, já que a competitividade resultante da capacidade de inovar e de desenvolver produtos diferenciados está relacionada ao estabelecimento de uma visão comum entre membros de diferentes sub-culturas organizacionais.

A comunicação entre os diversos elos da cadeia de valor é um dos fundamentos da integração do design às práticas empresariais, uma vez que as informações de naturezas tão diferentes são percebidas como insumos do processo de design que se transformam em outras informações a serem compartilhadas por toda a empresa. Dessa forma, o presente estudo novamente alinhou-se com a teoria, pois os resultados sugeriram que não são as habilidades rotineiras e operacionais que transformam o design em um recurso valioso, mas a habilidade

de canalizar e orientar a criatividade, liderando o processo de desenvolvimento de produtos.

Mais uma vez com a aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, foi possível observar, com nível de significância adequado, que os indicadores de desempenho, receita e lucratividade, receberam uma influência positiva dos construtos incorporação do design à estratégia competitiva, integração do design à cadeia de valor e cultura orientada para o design, conjuntamente. Como salientado na revisão da literatura, adotar indicadores de resultado de negócio tem sido uma tarefa difícil em pesquisas que visam evidenciar o valor do conhecimento ou de outros ativos intangíveis no desempenho das organizações. Assim, a pesquisa indicou certo avanço na identificação do impacto desses construtos em indicadores de desempenho específicos.

Os testes estatísticos também permitiram relacionar diferentes níveis de desempenho nas empresas observadas com os diferentes estágios de adoção do design (Não-design, Design Incipiente, Design como Estilo, Design como Processo e Design Estratégico). Usando esses cinco grupos estratégicos sugeridos no referencial teórico, foram identificados aqueles que apresentavam desempenhos superiores, considerando as variáveis de desempenho, participação de mercado, receita, lucratividade e retorno sobre ativos totais, transformadas em um único fator.

As empresas que se encontram nos estágios mais avançados de adoção de design, isto é, design estratégico e design como processo, possuem convicção de que o design é fundamental para torná-las mais competitivas, afetando seus desempenhos econômicos a curto, médio e longo prazo e, assim como sugere a teoria, efetivamente apresentaram resultados superiores à média da indústria.

No entanto, ao comparar as escalas obtidas através dos indicadores de desempenho e da satisfação das empresas com os resultados econômico-financeiros, foram encontrados resultados curiosos. O grupo Design Estratégico, por exemplo, obteve os melhores resultados quanto ao desempenho, mas quanto à satisfação com os resultados das empresas, as respostas dos gestores levaram o grupo a ficar com um modesto terceiro lugar. Pode-se especular que o grupo Design Estratégico por realizar maiores investimentos em design, também estabeleça uma expectativa mais elevada em relação ao retorno dessa atividade.

Já o grupo Design Incipiente obteve o índice mais baixo de satisfação e, contrariando a teoria, apresentou desempenho superior ao do grupo “Design como Estilo”.

Conjeturas e questionamentos acerca de inconsistências como as citadas anteriormente e de outras que surgiram ao longo da pesquisa demandariam novas investigações de caráter qualitativo e, como não faziam parte do escopo do trabalho, não foram aprofundadas, mas poderão ser abordadas em pesquisas futuras. Assim como pesquisas que relacionem o estágio de adoção do design em empresas de diferentes portes e empresas com capital nacional ou estrangeiro, poderão trazer novas contribuições ao tema.

Certamente, ainda há muito a se estudar quando o assunto é o impacto do design no desempenho das empresas, porém, as contribuições apresentadas por esta dissertação possuem relevância, mesmo considerando as restrições encontradas nos resultados estatísticos, pois permitem a abordagem das conclusões como sinalizadoras de que, sim, o design influencia, positivamente, o desempenho das empresas.