

## **3** **Referencial teórico**

### **3.1** **Proposta de um modelo teórico**

A revisão da literatura permitiu a formulação de um modelo baseado em quatro construtos: incorporação do design à estratégia competitiva, integração do design à cadeia de valor, cultura orientada para o design e reconhecimento da contribuição do design. A realização do teste do modelo apresentado a seguir foi viabilizada através da medição das variáveis estratégicas e de desempenho, que se relacionam com os quatro construtos ao caracterizar o design efetivo no escopo amplo.

#### **3.1.1** **Variáveis estratégicas**

São diversas as possíveis opções estratégicas ligadas à adoção do design, porém considerando o escopo amplo, se identificou que, para o desenvolvimento do design efetivo, é fundamental que as empresas gerenciem seus recursos e fatores organizacionais de formas específicas, tais como:

##### **a) Gestão do design em três níveis**

As empresas investem em design porque estão convencidas de que ele é fundamental para tornarem-se mais competitivas, afetando seus desempenhos econômicos a curto, médio e longo prazo. Para elas, o processo de design é parte integrante da visão da empresa, está incorporado à gestão estratégica da organização e conta com o comprometimento dos três níveis de gestão – estratégico, tático e operacional – sendo usado em todas as fases do processo de desenvolvimento de produto e participando ativamente do fomento à inovação.

**b) Equipes multidisciplinares sob a liderança do design**

As empresas entendem que a competitividade, como resultado da capacidade de inovar e desenvolver produtos diferenciados, está relacionada ao estabelecimento de uma visão comum entre perspectivas de setores diferentes. Sob a coordenação e liderança dos especialistas em design, as empresas conquistam um comportamento colaborativo entre especialistas de marketing e vendas, produção, logística e serviços, pesquisa & desenvolvimento, além de design, partindo do princípio de que a colaboração é melhor do que a competição na resolução de problemas. Nesse contexto multidisciplinar, as organizações buscam maior orientação para negócios globais, assim como tornam-se mais atentas a aspectos legais e ambientais.

**c) Design como um processo**

As empresas administram o design não só como um macro-processo, isto é, um processo que contribui para diversos outros processos, passando por diferentes atividades e áreas funcionais, mas adotam-no como o mais importante, experimentado por toda a organização. As empresas percebem o design como um processador de informações para canalizar e orientar a criatividade e cujos insumos são informações técnicas, estratégicas, de mercado, de hábitos de consumo, dentre outras, advindas de diversas atividades e que resultam não em um produto ou projeto, mas em outras informações a serem trabalhadas por todos.

**d) Estrutura organizacional favorável à criatividade**

As empresas adotam uma estratégia mais ofensiva em inovação por design, lançando, contínua e sucessivamente, produtos originais. Para tal, elas estimulam as relações interpessoais e criam uma estrutura organizacional cujas definições de trabalho são menos convencionais. Elas favorecem os envolvidos no processo criativo na medida em que oferecem:

- Menos burocracia, mais flexibilidade e mais descentralização;
- Uma atmosfera de confiança baseada em autonomia, para que decidam como realizar seus próprios trabalhos;
- Liberdade para que expressem suas opiniões e apresentem suas idéias.

As empresas também se tornam mais conscientes da necessidade de assumirem riscos e adotarem uma postura mais tolerante ao fracasso de produtos e projetos.

**e) Gestão do conhecimento**

O design aplica metodologia, experiência e intuição para identificar, negociar e resolver problemas em três áreas:

- Tangibilidade, ao transformar conhecimento em novas idéias e converter conceitos abstratos em material tangível;
- Viabilidade, ao identificar e explorar novas oportunidades de negócios;
- Atratividade, ao favorecer o entendimento das relações de interação entre produtos e consumidores.

Por tudo isso e devido ao volume de informações circulantes na cadeia de valor, as empresas reconhecem que o design contribui para a criação de conhecimento organizacional. Esse conhecimento flui pelas organizações porque elas apresentam uma disposição ao compartilhamento de informações e experiências, a partir de uma comunicação integrada entre todos os envolvidos no processo de design. Para proteger esse conhecimento, uma vez que o design envolve fortemente a experiência e o conhecimento tácito, as empresas buscam minimizar a troca de profissionais e documentar, rotineiramente, o processo de design.

**f) Habilidades do design**

As empresas percebem o design e a inovação como competências incrustadas no pensamento e na cultura organizacional, operacionalizadas por quatro habilidades:

- Criatividade, isto é, a capacidade de criar algo que não existia – ainda que sejam novas soluções ou abordagens para problemas antigos ou recentes;
- Complexidade, isto é, a capacidade de tomar decisões complexas relativas a parâmetros e variáveis muito diversos, a partir da integração com outras atividades da empresa;
- Seletividade, isto é, a capacidade de escolher as alternativas mais adequadas, entre muitas soluções, para determinado problema, em todas as fases do processo;
- Arbitragem, isto é, a capacidade de encontrar o equilíbrio entre múltiplas e, às vezes, conflitantes, exigências a partir de uma abordagem estruturada.

### 3.1.2 Variáveis de desempenho

Abordam a contribuição do design para os resultados dos negócios, em aspectos tangíveis e indicadores objetivos.

#### a) Reconhecimento da contribuição do design

As empresas com design efetivo acreditam que a receita, a lucratividade, o valor das ações, o retorno sobre ativos totais (ROA), o retorno sobre patrimônio líquido (ROE) e a participação de mercado, entre outros indicadores de resultados, aumentam através do design.

#### b) Mensuração da contribuição do design

O design exige investimentos e as empresas se conscientizam de que essa atitude gera vantagens, não só pela obtenção de retornos intangíveis (como fortalecimento da marca e reputação) mas também por seu impacto no desempenho econômico. Assim, com o objetivo de avaliar a efetividade do design, as empresas estabelecem métodos objetivos de medida do retorno sobre o investimento em design, verificando se a adoção do mesmo, como estratégia competitiva é capaz de produzir resultados superiores aos da média da indústria.

## 3.2 Hipóteses

A partir da questão central de pesquisa e seus objetivos, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- H<sub>1</sub> O design efetivo influenciava positivamente o desempenho das empresas.
- H<sub>2</sub> A relação positiva entre design e desempenho era mediada pelo tipo de integração do design à gestão estratégica das empresas.

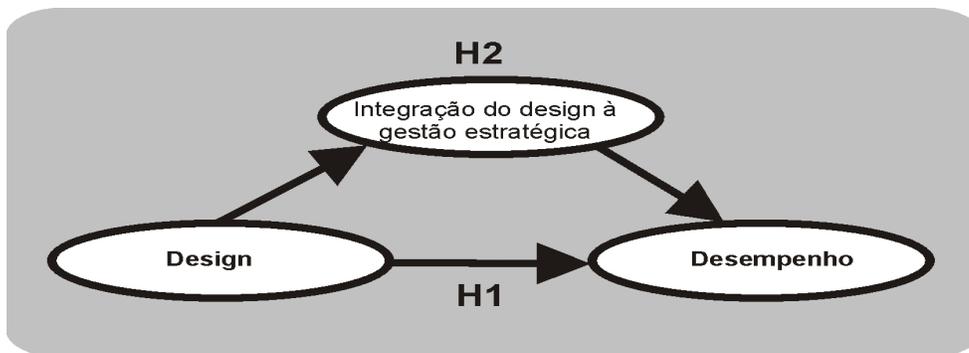


Figura 11 – Hipóteses de pesquisa.

A partir da relação entre os construtos, as variáveis de mensuração – estratégicas e de desempenho – e do modelo teórico proposto, foram formuladas as seguintes hipóteses para a realização de testes estatísticos.

Considerando os construtos conjuntamente:

**H<sub>1</sub>** - O tipo de integração do design à gestão estratégica das empresas, considerando quatro fatores em conjunto – a incorporação do design à estratégia competitiva, a integração do design à cadeia de valor, a cultura orientada para o design e o reconhecimento da contribuição do design – influencia positivamente o desempenho das empresas.

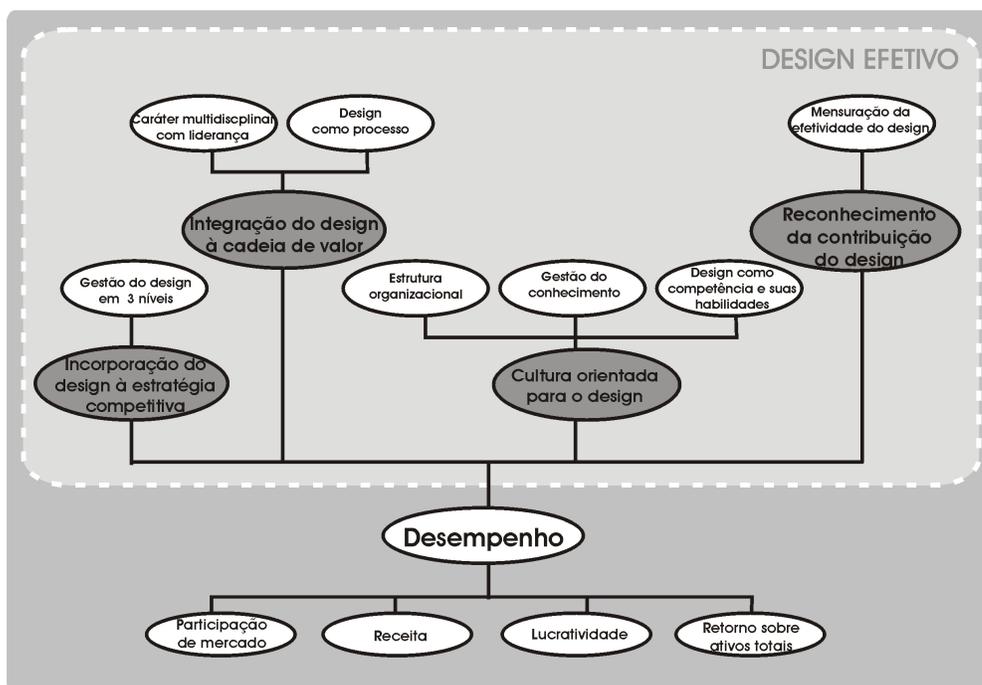


Figura 12 – Modelo experimental com construtos agregados.

Considerando os construtos individualmente:

**H<sub>2</sub>** - A incorporação do design à estratégia competitiva influencia positivamente o desempenho das empresas.

**H<sub>3</sub>** - A integração do design à cadeia de valor influencia positivamente o desempenho das empresas.

**H<sub>4</sub>** - A cultura orientada para o design influencia positivamente o desempenho das empresas.

**H<sub>5</sub>** - O reconhecimento da contribuição do design influencia positivamente o desempenho das empresas.

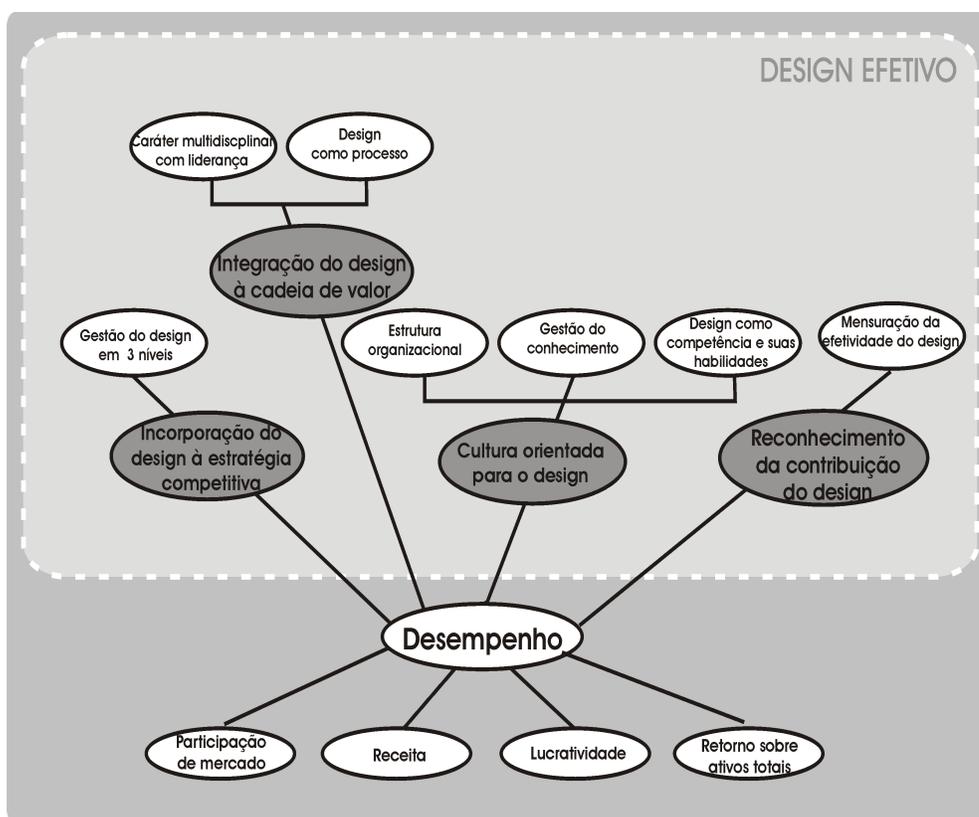


Figura 13 – Modelo experimental com os construtos individualizados.

### 3.3 Grupos de empresas segundo o estágio de adoção do design

A revisão da literatura permitiu observar que o uso do design pode ser muito diferente entre empresas de uma mesma indústria. A partir da convergência das fases de desenvolvimento de produto de Kotler & Rath (1984) e das tipologias de Dumas e Mintzberg (1991) e Tether (2005), foi estabelecida a caracterização dos grupos quanto ao estágio de adoção do design, e que será utilizada posteriormente nos testes estatísticos.

a) Não-design

O design não é usado formalmente no processo de desenvolvimento de produtos da empresa ou é usado esporadicamente.

b) Design incipiente

O design é administrado no nível operacional e usado de forma limitada como consequência de ações isoladas. Trata-se de uma simples atividade no processo de desenvolvimento de produtos, podendo ser realizado por profissionais não especializados. Como primeiro passo para a inclusão do design na empresa, é necessário, mas não suficiente para explorar todo o potencial do design na organização.

c) Design como estilo

O design é importante e já existem políticas para esse fim na empresa, mas possui uma função limitada sendo usado em fases específicas do processo de desenvolvimento de produto. Na prática, ele é introduzido em um estágio já avançado do projeto e percebido como um acabamento estético do produto.

d) Design como processo

O design não é uma atividade específica de um determinado departamento ou indivíduo, mas um processo de trabalho adotado desde os primeiros estágios do desenvolvimento de produto, exigindo uma abordagem integrada e multidisciplinar. É percebido como uma competência que atua na cadeia de valor como um todo.

Ele pode ser descrito como um processador de informações cujo resultado não é um produto, mas outras informações a serem trabalhadas por todos, através da gestão do design. Ele canaliza e orienta a criatividade para transformar conhecimento em novas idéias e produtos, gerando uma atitude pró-ativa de desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos.

e) Design estratégico

O processo de design é agregado à visão da empresa, ganhando status de processo dos mais importantes dentro da organização, permeando todos os níveis de gestão: estratégico, tático e operacional.

A gestão de design propicia um ambiente organizacional, no qual as dinâmicas da criatividade e da inovação acontecem, demandando estruturas menos convencionais e burocráticas, mais flexíveis e descentralizadas, sob a coordenação e a liderança de especialistas em design.

As empresas possuem convicção de que o design é fundamental para tornarem-se mais competitivas, afetando seus desempenhos econômicos a curto, médio e longo prazo, o que pode ser mensurado através de sistemas de monitoramento do desempenho de produtos e de métodos para avaliação do retorno do investimento em design.