

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Ana Isabel Jaramillo López

**INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA CRIATIVA: UM ESTUDO EM
CONSULTORIAS DE DESIGN**

Porto Alegre

Maio 2015

Ana Isabel Jaramillo López

**INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA CRIATIVA: UM ESTUDO EM
CONSULTORIAS DE DESIGN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen.

Porto Alegre

Maio 2015

CIP - Catalogação na Publicação

Jaramillo López, Ana Isabel

Inovação na indústria criativa: um estudo em consultorias de design / Ana Isabel Jaramillo López. -- 2015.

143 f.

Orientadora: Aurora Carneiro Zen.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2015.

1. Indústria criativa. 2. Inovação. 3. Design. I. Carneiro Zen, Aurora, orient. II. Título.

Ana Isabel Jaramillo López

**INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA CRIATIVA: UM ESTUDO EM
CONSULTORIAS DE DESIGN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen.

Conceito final:

Aprovada em 20 de maio de 2015

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Doutor Carlo Franzato – UNISINOS/PGDESIGN

Prof. Doutor Fernando Dias Lopes – UFRGS/PPGA

Prof. Doutor Maurício Moreira e Silva Bernardes – UFRGS/PGDESIGN

Prof. Doutor Paulo Jorge Maldonado Carvalho Araújo – Faculdade de Arquitetura e Artes, Universidade Lusíada de Lisboa

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente aos meus pais, especialmente à mulher que tem me acompanhado ao longo da vida, seu amor incondicional e sua forma livre de amar deram-me asas para descobrir o que me fazia feliz e empreender o voo desde criança. Ao meu pai agradeço pelo amor incondicional e as valiosas ferramentas que me ensinou em tão pouco tempo e que têm sido úteis para toda a vida.

Agradeço a todas as pessoas que tenho encontrado ao longo da vida (familiares, amigos: de polo, da infância, da universidade, amigos da vida!), todos eles têm contribuído de alguma maneira no resultado deste trabalho.

Ao Brasil por ter me acolhido e permitido viver esta maravilhosa experiência de 27 meses.

Agradeço a minha orientadora por ser uma orientadora integral, que com seu comportamento e suas palavras ensinou-me o que deve e não deve fazer em alguns momentos da vida acadêmica e pessoal. Graças a ela fomos literalmente longe com este trabalho, percorri terras que não tinha visitado ainda e que estavam dentro da minha lista de sonhos por viver. Ah! Outra coisa, as contribuições dela e a sua ajuda foram muito importantes para a realização deste trabalho.

Também agradeço ao meu coorientador, pelas boas contribuições durante o trabalho e em especial por uma frase que disse em alguns momentos que me deu muita força: “faça as coisas a seu ritmo”, ah! e outra “Deixe-se surpreender pelos resultados” (duas lições também para a vida!).

Da mesma forma agradeço a todos os amigos e colegas que fiz durante minha experiência e aventura no Brasil, sem a ajuda deles teria sido muito difícil ter atingido esta meta.

RESUMO

A indústria criativa alcançou grande importância econômica nos últimos anos. Essa importância está associada a transformações de valores sociais e culturais, contudo ainda é um assunto pouco explorado na literatura (BENDASSOLI et al., 2009). Um dos setores que compõem essa indústria é o design, que também apresentou crescimento recentemente (SISTEMA FIRJAN, 2008, 2012; DCSM, 2001, 2010). Assim torna-se importante entender como ocorre a inovação nesse setor, para maximizar as características positivas, mantendo uma postura competitiva no mercado. A partir desse contexto esse estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: quais são os fatores que afetam à inovação nas empresas de consultoria de design? Os objetivos desta pesquisa são: analisar a definição de inovação para as empresas de consultoria de design no Brasil e na Inglaterra, descrever o processo de inovação nas empresas de consultoria de design localizados no Brasil e na Inglaterra e compreender os fatores que influenciam à inovação nos escritórios de design. Para atingir esses objetivos foi realizada uma pesquisa exploratória no Brasil e na Inglaterra em quatro empresas de consultoria de design. Além disso, foram efetuados levantamentos de dados secundários e entrevistas pessoais com especialistas brasileiros e ingleses. Como resultado desse estudo foram encontradas três contribuições teóricas. A primeira delas o entendimento do que é inovação para empresas de consultoria de design, assim em um projeto inovador as quatro dimensões para inovar são interdependentes (processo, produto e/ou serviço, gestão e mercado), ou seja, dependem uma das outras para gerar inovações. Assim, a medida que se cria uma solução (produto, serviço ou experiência de usuário), desenvolve-se o projeto (processo), que sofre alterações com a participação do cliente e/ou usuários (mercado) e a interferência do ambiente e da estrutura organizacional do escritório (gestão). Essa definição proposta é diferente da definição tradicional de inovação na indústria manufatureira, dado que nela a inovação é específica e independente para cada uma dessas quatro dimensões. A segunda contribuição foi a descoberta dos principais elementos que compõem a inovação na indústria criativa, as quais são: a relação com o cliente e/ou mercado, o ambiente organizacional, o processo e as pessoas que fazem parte do desenvolvimento da solução. Por fim, a terceira contribuição teórica consiste nas oito dimensões encontradas que influenciam à inovação nesses escritórios, das quais, cinco estão sustentadas na literatura, sendo elas: cliente, organização, rede do escritório, rede do cliente e pesquisa. Contudo, esse estudo de caso evidenciou que existem outras três dimensões que impactam na inovação nas empresas de consultoria de design que são a capacitação/conhecimento, processo e pessoas. Com relação aos gestores desses escritórios, recomenda-se trabalhar nas dimensões pessoas, processos e capacitações, dado que são fatores chaves que impactam na inovação. Uma limitação do trabalho foi a pouca quantidade de empresas entrevistadas. Recomenda-se para estudos futuros testar quantitativamente a informação desta pesquisa.

Palavras-chave: Indústria criativa, Inovação, Design.

ABSTRACT

The creative industry is reaching an important economic and is associated with social and cultural values transformations. However, this subject is still relative unexplored in the literature (BENDASSOLI et al, 2009). One of the sectors of that industry is design, which has grown its economic interest in recent years (SISTEMA FIRJAN, 2008, 2012; DCSM, 2001, 2010), making it important to understand how it is innovation on it in order to maximize those features and keep it competitive in the market. As to this scenario, this work tries to answer the question: what are the factors that affect innovation in design consulting firms? The objectives of this research are: to analyse the definition of innovation for the design consulting firms in Brazil and England. Describe the process of innovation in design consulting firms located in Brazil and England and understand the factors that affect innovation in design offices. To achieve those objectives, an exploratory research was conducted in Brazil and England in four design consulting firms. In addition, secondary data from surveys and personal interviews with Brazilian and British experts were made. This work has three theoretical contributions mainly; the first of them was the understanding of what is innovation for design consultancy companies. Thereby, an innovative project is considered interdependent, that is, the four dimensions, process, product and/or service, management and market depend on each other to generate innovation. This definition is different from the traditional definition of innovation in manufacturing, since it innovation is specific and independent for each of these four dimensions. The second one it was the discovery of the main elements that compose the innovation in the creative industries, which are the relationship with the customer, the organizational environment, the process and the people who participate of the solution development. Finally, the third theoretical contribution, it was the eight dimensions found that influence innovation in those offices, including five that are supported in the literature, customer, organization, office network, customer network and research. However, this case study showed that there are three other dimensions that impact on innovation that are training/knowledge, process and people. Regarding the managers of those offices, it is recommended to work in the dimensions people, process and training/knowledge, as theses are key factors that impact on innovation. A limitation of the study was the small number of companies interviewed. And it is recommended for future studies to test quantitatively the information of this research.

Keywords: Creative Industry, Innovation, Design.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Número de empregados no segmento de design no Brasil.....	18
Gráfico 2 – Empregados do núcleo criativo na Inglaterra: Segmento Design.....	19
Figura 1 - Inovação fechada.....	24
Figura 2 - Inovação aberta	26
Quadro 1 - Fontes do processo de inovação das empresas.....	29
Figura 3 - Processo de design de produto	38
Quadro 2 - Entradas no processo de inovação no segmento de design	44
Quadro 3 - Relação dos escritórios, entrevistados e cargos no Brasil.....	53
Quadro 4 - Relação dos escritórios, entrevistados e cargos na Inglaterra	54
Quadro 5 - Dimensões de análise	56
Quadro 6 – Cronograma da pesquisa	57
Figura 4 - Método utilizado no escritório para gerar soluções	63
Figura 5 - Fases da pesquisa através do método da etnografia	67
Figura 6 - Sessão de análise numa sala de projeto	69
Figura 7 - Projeto em execução numa sala de projeto.....	69
Figura 8 - Parceiros do Escritório Brasil 1	70
Figura 9 - Sala de prototipagem.....	71
Quadro 7 - Síntese do Escritório Brasil 1	71
Figura 10 - Agências do Escritório Brasil 2 ao nível global	73
Figura 11 - O interior do escritório Brasil 2.....	73
Figura 12 - Áreas de trabalho no escritório Brasil 12	75
Quadro 8 - Síntese do Escritório Brasil 2	85
Figura 13 - Escritório Inglaterra 1	86
Figura 14 - Dispositivo <i>touch screen</i> no centro de Manchester	88
Figura 15 - Utilizando um dispositivo <i>touch screen</i>	88
Quadro 9 - Síntese do Escritório Inglaterra 1	93
Figura 16 - No escritório com alguns designers 1	95
Figura 17 - No escritório com alguns designers 2.....	95
Quadro 10 - Síntese do Escritório Inglaterra 2.....	102
Quadro 11 - Dimensões de análise para os quatro escritórios	110

Quadro 12 - Dimensão inovação e suas categorias finais, intermediárias e iniciais	113
Quadro 13 - Fatores que influenciam à inovação e suas categorias	116
Quadro 14 - Dimensões de análise do roteiro de entrevista	136
Quadro 15 - Dimensões de análise do roteiro de entrevista 2	143

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B – Business to Business

BBC - British Broadcasting Corporation

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CBBC - Children's BBC

DCMS - Department for Culture, Media e Sports

E_BR1 - Entrevistado Brasil 1

E_BR2 - Entrevistado Brasil 2

E_BR3 - Entrevistado Brasil 3

E_BR4 - Entrevistado Brasil 4

E_BR5 - Entrevistado Brasil 5

E_BR6 - Entrevistado Brasil 6

E_ING1 - Entrevistado Inglaterra 1

E_ING2 - Entrevistado Inglaterra 2

E_ING3 - Entrevistado Inglaterra 3

E_ING4 - Entrevistado Inglaterra 4

FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

GPEI – Grupo de Pesquisa em Estratégia, Internacionalização e Inovação

ICSID - International Council of Societies of Industrial Design

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISO - International Organization for Standardization

MoMA - Museum of Modern Art em Nova Iorque

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEC - Secretaria de Economia Criativa

SROI - Retorno social do investimento

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UFRGS - Universidade Federal Rio Grande do Sul

UI - User Interface

UNCTAD - Conferência da Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

UNDP - United Nations Development Programme

USP - Universidade de São Paulo

UX - design de experiência de usuário

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	15
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	17
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 INOVAÇÃO NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS	22
2.1 INOVAÇÃO	22
2.2 INDÚSTRIA CRIATIVA	30
2.3 SEGMENTO DE DESIGN	35
2.3.1 Definição de Design	36
2.4 PROCESSO DE DESIGN	37
2.5 INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE DESIGN	41
3. MÉTODO	46
3.1 SELEÇÃO DOS CASOS	47
3.2 PRÉ-COLETA DE DADOS	48
3.2.1 Análise do estudo do caso piloto	49
3.3 COLETA DE DADOS	52
3.3.1 Coleta no Brasil	52
3.3.2 Coleta na Inglaterra	53
3.4 PRÉ-ANÁLISE DOS DADOS	54
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	55
3.5.1 Dimensões de análise	56
3.6 CRONOGRAMA DA PESQUISA	57
4 ESTUDOS DE CASOS NO BRASIL E NA INGLATERRA	58
4.1 ESCRITÓRIO BRASIL 1	59
4.1.1 Inovação para o Escritório Brasil 1	61
4.1.2 Processo de inovação para o Escritório Brasil 1	62
4.1.3 Fatores que contribuem para a inovação no Escritório Brasil 1	63
4.2 ESCRITÓRIO BRASIL 2	72
4.2.1 Inovação para o Escritório Brasil 2	75
4.2.2 Processo de Inovação para o Escritório Brasil 2	79

4.2.3 Fatores que contribuem para a inovação no Escritório Brasil 2.....	80
4.3 ESCRITÓRIO INGLATERRA 1	85
4.3.1 Inovação para o Escritório Inglaterra 1	87
4.3.2 Processo de Inovação no Escritório Inglaterra 1.....	89
4.3.3 Fatores que contribuem para a inovação no Escritório Inglaterra 1.....	90
4.4 ESCRITÓRIO INGLATERRA 2	94
4.4.1 Inovação para o Escritório Inglaterra 2	96
4.4.2 Processo de Inovação para o Escritório Inglaterra 2	97
4.4.3 Fatores que contribuem para a inovação no Escritório Inglaterra 2.....	98
4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	102
5 CONCLUSÕES	119
REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICE A - E-MAILS ENVIADOS ÀS EMPRESAS DE CONSULTORIA NO BRASIL E NA INGLATERRA	130
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA A PRÉ-COLETA DE DADOS (PILOTO)	132
APÊNDICE C - ROTEIRO PARA A COLETA DE DADOS EM PORTUGUÊS	137
APÊNDICE D - ROTEIRO PARA A COLETA DE DADOS EM INGLÊS.....	140

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, o homem tem evoluído e passado por grandes transformações que tem mudado sua história e seu entorno. Essas mudanças sempre estiveram acompanhadas por sua curiosidade e criatividade no momento de enfrentar suas dificuldades. Algumas dessas transformações quebraram as rotinas e mostraram um novo caminho a seguir, por exemplo, a revolução industrial, onde a humanidade começou a ter um sistema de produção em massa, alterando completamente a forma de vida estabelecida, todas as instituições públicas e privadas a partir desse momento conceberam suas tarefas e atividades como processos produtivos.

Com o decorrer dos anos descobriram-se outras formas de fazer as coisas, emergindo a revolução digital, que com o uso da criatividade e a inovação abriu uma série de possibilidades que antes não tinham sido vistas. Um dos primeiros países a abordar como a criatividade contribuía para o desenvolvimento da economia da nação foi Austrália, que utilizou pela primeira vez o conceito de “Nação Criativa” quando o governo federal australiano desenvolveu formalmente uma política cultural em 1994 e ressaltou a importância da cultura para a identidade nacional (AUSTRALIAN POLICY ONLINE, 1994).

Em 1998, surgiu o termo “indústria criativa”, quando o *Department for Culture, Media e Sports* (DCMS) da Inglaterra lançou o primeiro mapeamento das indústrias criativas. Um dos objetivos era mostrar que essas empresas vão além do papel fundamental da cultura e que possuem um vasto potencial de geração de empregos e riqueza (FIRJAN, 2012). O DCMS designou às indústrias criativas como empresas em que as atividades têm origem na criatividade individual, habilidade e talento, tendo grande potencial de geração de riqueza e criação de emprego, através da geração e exploração da propriedade intelectual (BOP, 2010).

Em seu primeiro documento de mapeamento em 1998, o DCMS definiu os seguintes setores dentro das indústrias criativas: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, design, design de moda, cinema e vídeo, *software* interativo para lazer, música, artes cênicas, indústria editorial, *software* e serviços, televisão e o rádio (BOP, 2010).

Segundo o relatório do DCMS, a indústria criativa na Inglaterra cresce o dobro da taxa da economia, contribuindo com quatro por cento da economia doméstica, empregam cerca de um milhão de pessoas e geram 7,5 bilhões de libras de exportações por ano (BOP, 2010). Enquanto as indústrias de fabricação estavam em declínio, a indústria criativa apresentava-se como a grande esperança da economia britânica (BLYTHE, 2001).

Uma década após o lançamento da primeira metodologia sobre indústria criativa, a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) publicou em 2008, o primeiro estudo de abrangência internacional sobre o tema (FIRJAN, 2012). Após esta publicação e como potencial de desenvolvimento da indústria criativa no Brasil, o Sistema FIRJAN lançou em 2008 o estudo “A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil” (FIRJAN, 2012). O estudo mostrou que a cadeia criativa como um todo empregava 21,8% do total dos trabalhadores formais do país e que os setores líderes Arquitetura, Moda e Design, representavam a maior parcela da cadeia da indústria criativa nacional (FIRJAN, 2008).

Para entender o crescimento dessa indústria nas economias dos países é fundamental analisar como a inovação tem influenciado no desenvolvimento dos setores que fazem parte dessa indústria. É importante ressaltar que o estudo da inovação na indústria de manufatura tem gerado muito interesse entre alguns acadêmicos durante décadas (TEECE, 1986; ROTHWELL et al., 1994; MARINOVA et al., 2003; PAVITT et al., 2005; FREEMAN et al., 2008; CROSSAN; APAYDIN, 2010). No entanto, há poucos estudos com relação à inovação na indústria criativa (MILES e GREEN, 2008; JAW et al., 2012), reforçando a importância de investigar tal tema (JAW et al., 2012).

Sendo assim, essa indústria passou a despertar interesse crescente por parte de alguns pesquisadores (BENDASSOLI et al., 2009) devido à importância econômica nos países, à sua relação com as transformações em valores sociais e culturais no surgimento da sociedade do conhecimento. Além disso, é vital entender a inovação em setores criativos, uma vez que determina a viabilidade competitiva a longo prazo e a sustentabilidade dos sistemas de produção cultural de uma economia globalizada (SUNLEY et al., 2008).

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Dada a importância da inovação para as empresas da indústria criativa, verificou-se que poucos trabalhos exploram o fenômeno nesse contexto específico. Atualmente, a literatura de inovação tem se concentrado em estudos de empresas que fazem parte da indústria de bens de produção, bens intermediários, bens de consumo e empresas que pertencem ao setor terciário da economia, as quais realizam atividades de comércio de bens e prestação de serviços. Percebe-se nesse contexto uma lacuna frente as pesquisas relacionadas à inovação em empresas da indústria criativa, tornando assim relevante estudar e aprofundar estudos sobre esse tema com o objetivo de entender como realmente ocorre a inovação nessas organizações.

Assim, o tema que será pesquisado no presente trabalho é a inovação na indústria criativa, especificamente no segmento de design. Esse setor tem aumentado significativamente sua participação nas economias de alguns países, tais como Brasil e Inglaterra (FIRJAN, 2008, 2012; SEBRAE, 2009; DCSM, 2001, 2010) durante os últimos anos, havendo poucos estudos sobre a inovação nesse setor (SUNLEY et al., 2008; VERGANTI e DELL'ERA, 2010). Como exemplo pode-se citar o caso da Inglaterra, em que a indústria criativa ganhou maior impulso, pois os setores que compõem essa indústria constituem-se de elementos cada vez mais vitais para economia desse país (BLYTHE, 2001). Porém, no caso do design, esse país tem uma trajetória significativa, devido a que desde 1832 tem abordado esse assunto, quando a National Gallery abriu em Londres e promoveu a ideia de um design industrial, concebida como uma ajuda para o fabricante na sua luta com os concorrentes estrangeiros (BEST, 2006). Através das experiências vividas na Inglaterra, o país tornou-se referência mundial com relação à indústria criativa.

Além disso, a indústria criativa está alcançando uma grande importância econômica, que está associada as transformações de valores sociais e culturais, porém, esse assunto tem sido pouco explorado atualmente e a literatura relativa ao tema ainda é fragmentada e dispersa (BENDASSOLI et al., 2009). Por outro lado, o segmento de design aumentou sua participação econômica durante os últimos anos (FIRJAN, 2008, 2012; DCSM, 2001, 2010), tornando-se importante entender como

ocorre a inovação nesse âmbito, para ser possível maximizar tais características e mantê-lo competitivo no mercado.

No Brasil, segundo FIRJAN (2014), o segmento de design entre os anos de 2004 à 2013 cresceu no que tange o número de pessoas trabalhando na área 104,3%. Isso coloca o setor como peça chave dentro dessa indústria, sendo ele o segundo setor mais expressivo depois da publicidade, crescendo no período indicado mais do que o dobro do número de trabalhadores com carteira assinada. Por outro lado, dentro da indústria clássica, o segmento de design, isto é, os profissionais responsáveis por projetar e desenvolver diferentes produtos ou marcas dentro de uma empresa manufatureira, representam “quase um quinto dos profissionais criativos da indústria de transformação (17,1%)” (FIRJAN, 2014, p.14). Também, em muitos dos setores da indústria criativa, a Inglaterra é um reconhecido líder mundial. Entre 1997 e 2003 essa indústria cresceu a uma média de seis por cento por ano – três vezes a taxa da economia como um todo. De acordo com o órgão da indústria, *British Design Innovation*, até 70 por cento da produção de algumas empresas de design do Reino Unido é vendida no exterior (COX, 2005). Esses números reforçam a importância crescente do setor de design de produto nas economias brasileira e inglesa, objeto de estudo desse trabalho.

Além disso, o segmento de design é o mais transversal e multidisciplinar dos segmentos criativos e está presente direta ou indiretamente na moda, arquitetura, TICs, mídias, audiovisual, artes, entre outras. É utilizado no desenvolvimento de produtos, na resolução de problemas sociais e na reconfiguração de serviços, espaços e cidades (FIRJAN, 2014, p.26). Atualmente, tem-se vários estudos de inovação no segmento de design fazendo parte dos processos produtivos de uma empresa o qual interage com as demais áreas dela (BERTOLA e TEIXEIRA, 2002; RAVASI E STIGLIANI, 2012; RAVASI E LOJACONO, 2005). Contudo, tem poucas pesquisas com relação à inovação desse segmento nos escritórios de design ou empresas de consultoria de design as quais interagem com outras firmas no mercado.

Com base nesse cenário, esta pesquisa busca, especificamente, responder a seguinte questão: Como ocorre a inovação em empresas de consultoria de design?

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de inovação em escritórios de design no Brasil e na Inglaterra.

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Analisar a definição de inovação para as empresas de consultoria de design no Brasil e na Inglaterra;
- Descrever o processo de inovação nas empresas de consultoria de design localizados no Brasil e na Inglaterra;
- Compreender os fatores que influenciam a inovação nos escritórios de design.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Segundo as estatísticas do ano 2011 do Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil, estimou-se que o núcleo criativo¹ gerou um Produto Interno Bruto (PIB) equivalente a R\$ 110 bilhões, ou 2,7% de tudo o que é produzido no Brasil. Esses resultados colocam o Brasil entre os maiores produtores de criatividade do mundo, superando Espanha, Itália e Holanda (FIRJAN, 2012).

De acordo com o mapeamento realizado pelo Sistema FIRJAN em 2008 os setores líderes de atividade na cadeia criativa no Brasil foram Arquitetura, Moda e Design os quais representavam a maior parcela da indústria criativa nacional, juntas respondiam pelo 82,8% do mercado de trabalho criativo. Além disso, o setor de design incrementou o número de empregados que trabalhavam nessa área, passando de 70.400 no ano 2006 até 103.191 no ano 2011, o que representa um incremento do 41% (FIRJAN, 2008, 2012).

¹ Núcleo criativo: é formado pelas atividades profissionais e/ou econômicas que têm as ideias como insumo principal para geração de valor (FIRJAN, 2014, p.7).

Gráfico 1 – Número de empregados no segmento de design no Brasil



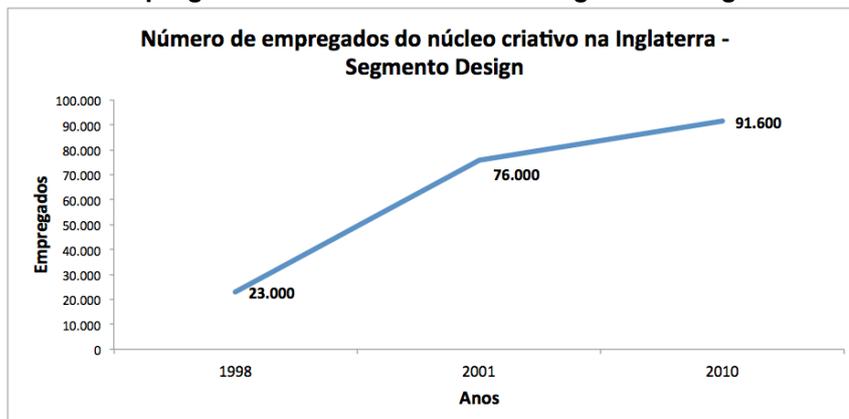
Fonte: FIRJAN (2008, 2012).

De igual maneira, de acordo com os estudos realizadas pelo FIRJAN em 2014, a área do consumo, integrada por publicidade, arquitetura, design e moda, foi a mais numerosa dentre as quatro grandes áreas criativas analisadas (consumo, cultura, mídias e tecnologia), “respondendo por quase a metade dos profissionais criativos no Brasil (47,4% do total)” (FIRJAN, 2014, p.22). Especificamente o segmento de design duplicou o número de trabalhadores formais, passando de 42,6 mil em 2004 para 87 mil em 2014, o que representa um 104,3% de crescimento para o período. Os maiores aumentos foram registrados nas profissões de projetista de móveis, designers de interiores e designer gráfico. Além disso, houve uma mudança no perfil dos profissionais, com redução do número de trabalhadores artesanais e o aumento de carreiras mais qualificadas e de maior remuneração, isto é, os profissionais de design tiveram um aumento do salário de 8,0% nesse período.

Com relação aos estados brasileiros, São Paulo e Rio de Janeiro destacaram-se no mercado de trabalho criativo, juntos concentraram 51,1% dos 892,5 mil profissionais criativos do Brasil (349 mil trabalhadores paulistas e 107 trabalhadores fluminenses). Em São Paulo, os profissionais de publicidade foram os mais representativos, e por sua vez no Rio de Janeiro o segmento de pesquisa e desenvolvimento foi o mais abundante. Os estados da Região Sul também tiveram grande presença das atividades profissionais criativas, especialmente o segmento de design, registrou grande participação nas economias desses estados, apresentando Santa Catarina 16,9%, Rio Grande do Sul 13,7% e Paraná 13,6%. “Para efeitos de comparação, no Brasil como um todo, o segmento de design empregou 9,7% de todos os profissionais criativos” (FIRJAN, 2014, p.17).

O segmento de design teve uma tendência crescente nos últimos anos com relação ao número de empregados que trabalharam no setor, na qual passou de 76.000 empregados no ano 2001 para 91.600 empregados no ano 2010 (DCSM, 2001, 2010).

Gráfico 2 – Empregados do núcleo criativo na Inglaterra: Segmento Design



Source: DCMS, Creative Industry Mapping Documents, 1998, 2001, 2010

Fonte: DCMS, *Creative Industry Mapping Documents*, 1998, 2001, 2010.

Além disso, segundo NESTA (2015), os segmentos da indústria criativa estão altamente concentrados em Londres e no sudeste da Inglaterra em comparação com outros setores do país. Adicionalmente e de acordo com o *Design Council* (2015), no segmento de design, há uma estimativa de 232.000 designers no Reino Unido, dos quais 65.900 são *freelances*, 82.500 trabalham em consultorias de design e o restante 83.600 trabalham em equipes de design *in-house*. O design de comunicação foi a disciplina mais dominante, seguido de design digital e multimídia. Além disso, o estudo mostrou que 60% das consultorias de design empregavam quatro pessoas ou menos e 27% delas têm entre cinco e nove funcionários. Por outro lado, 57% das consultorias de design informaram que colaboram com outras empresas de design (DESIGN COUNCIL, 2010).

Muitas agências de design são pequenas, assim, sua atividade é muitas vezes percebida como uma operação secundária e de apoio à inovação das empresas. Tal realidade pode ser considerada como uma das razões pelas quais tem-se poucos estudos sobre o assunto, havendo escassos dados disponíveis no domínio público. Contudo, é um segmento que tem experimentado e gerado inovação interna significativa em face do desenvolvimento tecnológico, dos mercados de globalização e do desafio da internacionalização. Outro aspecto importante desse setor é a

combinação de três elementos chaves, tais como, a tecnologia, o conhecimento estético e suas relações complexas com clientes industriais (GREEN et al., 2007).

Ademais, o segmento de design no Brasil está em processo de desenvolvimento e um dos resultados desta pesquisa é conhecer quais seriam os pontos chaves que o Brasil poderia focar para atingir padrões mundiais com relação à inovação nos processos de design. Por outro lado, a Inglaterra já possui grande experiência nesse setor, a qual poderia ser aproveitado como um caso de referência para o Brasil.

O tema dessa pesquisa tem sido pouco explorado, adicionalmente, o segmento de design tem crescido sua participação econômica durante os últimos anos, por isso, torna-se relevante entender como ocorre a inovação no contexto dessas empresas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além da introdução, este trabalho tem quatro capítulos. O segundo apresenta a revisão da literatura sobre criatividade, inovação e design. O capítulo aborda inicialmente os conceitos de inovação e inovação na indústria criativa. Na sequência, definem-se os conceitos de criatividade e indústria criativa. Posteriormente, descreve-se o significado de design. Por fim, o capítulo trata sobre as pesquisas realizadas sobre inovação na indústria criativa e, mais especificamente, no setor de design de produto.

No terceiro capítulo aborda-se o método utilizado durante a execução da pesquisa, inicialmente explica-se como ocorreu a seleção dos casos, na sequência detalha-se como foram realizadas a pré-coleta e a coleta de dados, seguidamente, descreve-se a pré-análise e a análise dos dados, e por fim, ilustram-se as dimensões e categorias de análise.

O quarto capítulo, trata sobre os estudos de caso no Brasil e na Inglaterra. Para cada empresa de consultoria de design foi realizada a descrição do caso, posteriormente detalha-se como o escritório entende a inovação. Em seguida descreve-se o processo que eles executam para gerar inovações e explicam-se

quais são os fatores que contribuem para inovação nesses escritórios. Por fim, analisa-se a inovação para essas empresas de consultoria.

No quinto capítulo são enunciadas as conclusões da pesquisa, destacando as contribuições teóricas e práticas do trabalho, as limitações e os temas para novas pesquisas na área.

2 INOVAÇÃO NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Um dos motores mais relevantes no desenvolvimento econômico de um país é a inovação que se gera nas empresas, a qual começa com a criatividade e a produção de novas ideias. A partir do século XX a criatividade começou a se tornar um elemento importante da economia quando a Austrália descobriu um grande potencial econômico nesse setor e, posteriormente, muitos países ao redor do mundo adotaram esse pensamento em suas economias. A Inglaterra foi o primeiro país a criar o conceito de “indústrias criativas” que abrange 14 setores da economia. Entre eles está o setor de design, que tem crescido consideravelmente nos últimos anos. Neste capítulo serão abordados os conceitos de inovação, criatividade, e design dentro do contexto das indústrias criativas, para ilustrar de forma clara o assunto de pesquisa do presente estudo.

2.1 INOVAÇÃO

A inovação é uma das características mais importantes para impulsionar o desenvolvimento econômico de um país. Todo processo de inovação começa com geração de ideias e muita criatividade. Às vezes essas ideias provêm de uma necessidade, uma oportunidade ou uma possível melhora observada num processo ou produto. A primeira definição de inovação foi criada por Joseph Schumpeter no final de 1920, que ressaltou o aspecto da novidade (CROSSAN e APAYDIN, 2010). De acordo com Schumpeter, a inovação se reflete em novas saídas, como por exemplo, um novo bem ou uma nova qualidade de um bem, um novo método de produção, um novo mercado, uma nova fonte de abastecimento ou uma nova estrutura organizacional, que pode ser sintetizado como: fazer as coisas de maneira diferente (CROSSAN e APAYDIN, 2010; OECD, 2006).

Segundo Fagerberg et al. (2004), existe uma distinção importante entre invenção e inovação. A invenção é a primeira ocorrência de uma ideia para um novo produto ou processo e pode ser realizada em qualquer lugar, por exemplo, em universidades. Por outro lado, a inovação é a primeira tentativa de pôr em prática a invenção e ocorre principalmente em empresas (firmas). Para transformar uma

invenção em uma inovação uma empresa precisa combinar vários tipos de conhecimentos, capacidades, habilidades e recursos.

O Manual de Oslo (OECD, 2006, p.55) define as inovações como:

a **implementação** de um **produto** (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou em **processo**, ou um novo **método de marketing**, ou um novo **método organizacional** nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

O Manual define quatro tipos de inovação:

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, 2006, p. 57).

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, 2006, p. 58).

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. Inovações de marketing compreendem mudanças substanciais no **design do produto**, constituindo um novo conceito de marketing (OECD, 2006, p. 59 - 60).

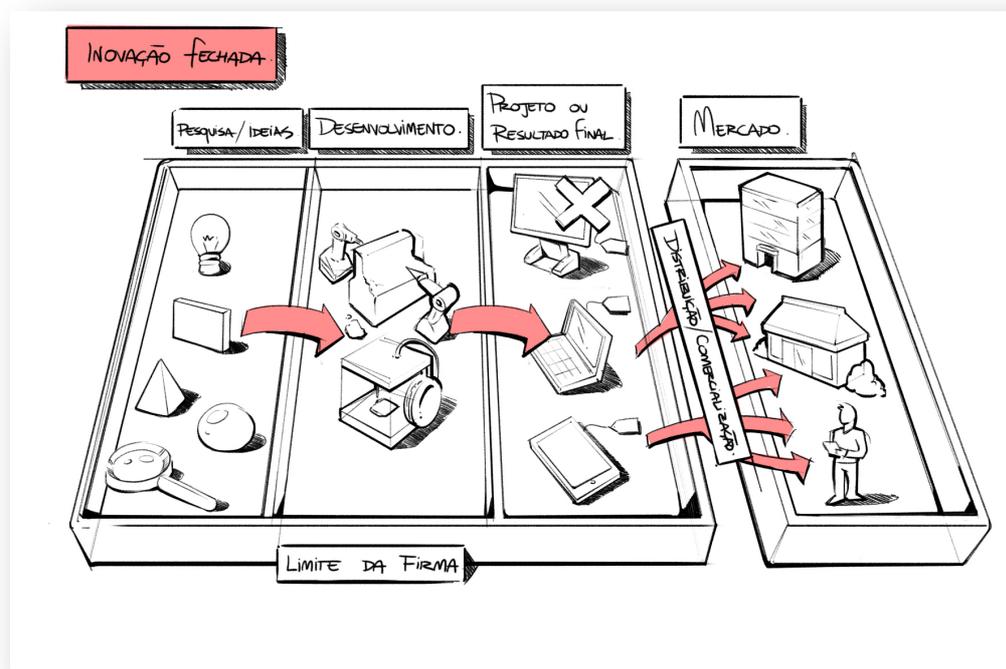
Inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OECD, 2006, p. 61).

Durante muito tempo, o estudo da inovação em economia foi amplamente relacionado com as mudanças na funcionalidade de produtos e processos (STONEMAN, 2008). Porém, com a inclusão das indústrias criativas nas economias dos países, começou-se a estudar a inovação em produtos e serviços que geram impactos sobre a percepção sensorial e estética. Esse tipo de inovação foi denominado como '*Soft innovation*', ou seja, inovação em produtos e serviços que causam impactos sobre a percepção sensorial ou intelectual e apelo estético em vez de desempenho funcional (STONEMAN, 2008). Muitas inovações estéticas têm pouco significado econômico. Na ausência de outras medidas, utiliza-se a quota de mercado para novos produtos estéticos - por exemplo, novos livros, filmes e jogos de vídeo - para avaliar a sua contribuição global. Em geral, quanto mais unidades vendidas ou quanto maior for a quota de mercado adquirida por um novo produto, maior é o seu significado. Isso se difere da abordagem nas diretrizes tradicionais, tais como o Manual de Oslo, que utilizam maior funcionalidade para julgar quais mercados são importantes (NESTA, 2009).

De acordo com Chesbrough (2012), o processo de inovação em algumas organizações modificou paradigmas ao longo da história. As empresas inicialmente trabalhavam com um enfoque de inovação fechada, o qual exige controle, as companhias precisam gerar suas próprias ideias, desenvolvê-las, construí-las, comercializá-las e distribuí-las. Esse modelo tem cinco regras implícitas, a primeira consiste em buscar e contratar os melhores e mais brilhantes profissionais, a segunda fundamenta-se na ideia que os produtos e serviços são descobertos pela empresa, a terceira apoia-se em que se deve chegar ao mercado antes de qualquer eventual concorrente, a quarta pretende que a empresa busque liderar investimento em P&D, e por fim, o controle da propriedade intelectual.

Na Figura 1 observa-se como o processo de criação de novas ideias, pesquisa e desenvolvimento, geram-se dentro dos limites da firma, sem nenhuma interação com elementos externos a ela. A inovação decorre dos projetos desenvolvidos internamente pela empresa e são lançados no mercado de atuação.

Figura 1 - Inovação fechada



Fonte: a autora, com base em Chesbrough (2013) e Freeman (2008).

Porém, segundo Freeman (2008), algumas mudanças ocorreram no cenário de conhecimento nos Estados Unidos que geraram a emergência de um novo paradigma em inovação. Entre elas encontram-se o aumento no financiamento de

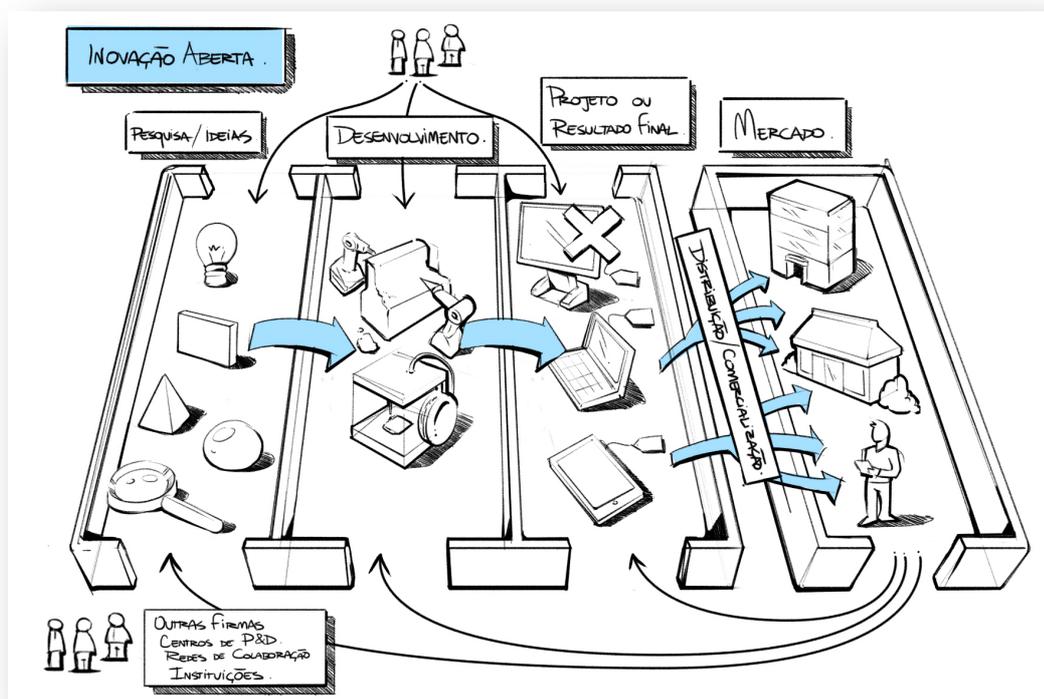
pesquisa básica para as universidades e a criação nacional de pesquisa composta pelo governo, universidades, as forças armadas e a indústria. Essas mudanças criaram alguns fatores que provocaram a erosão do paradigma da inovação fechada, tais como, a crescente disponibilidade e mobilidade de trabalhadores especializados, a geração do mercado de capital de risco e a crescente capacidade dos fornecedores externos.

A inovação aberta tem características importantes, tais como: (i) trabalha-se com pessoas talentosas dentro e fora da organização; (ii) não precisa originar-se a pesquisa dentro da empresa para lucrar-se com ela; (iii) não é tão indispensável chegar no mercado primeiro e (iv) misturam-se as ideias internas quanto externas à empresa (FREEMAN, 2008).

Na Figura 2 observa-se que o processo de inovação aberta interage desde a criação de novas ideias até o lançamento de produtos ou serviços com agentes externos a ela. Em um primeiro momento, as ideias e conceitos surgem de diferentes fontes, tais como centros de inovação, redes de colaboração, sistemas de ideação, clientes, colaboradores, líderes, desafios tecnológicos, desafios de conceitos, entre outros. Posteriormente, dão-se as interações criativas, que podem ser espontâneas ou direcionadas nas quais participam fornecedores parceiros, líderes, colaboradores da empresa, clientes e outros. Depois dessas interações, surgem as ideias, conceitos ou oportunidades de melhoria. Alguns desses conceitos depois de passar pelo processo de pesquisa tornam-se licenciamentos de patentes, outras podem-se transformar em *spin-offs*.

As ideias passam por três etapas, sendo elas: pesquisa, desenvolvimento e comercialização. Durante o processo de pesquisa e/ou desenvolvimento a empresa pode interagir com parceiros que tenham tecnologia externa. As empresas e os parceiros interagem para pesquisar e desenvolver o produto para posteriormente comercializá-lo. Adicionalmente, durante o desenvolvimento de uma ideia pode ter ajuda ou intervenção de outros parceiros e fazê-lo juntamente. Depois do desenvolvimento do conceito ou ideia é importante fazer a etapa de prototipagem, com a finalidade de enxergar e analisar possíveis falhas ou defeitos na solução proposta (CHESBROUGH, 2012).

Figura 2 - Inovação aberta



Fonte: a autora, com base em Chesbrough (2013) e Freeman (2008)²

Assim, para gerar inovação as empresas devem criar diferentes comportamentos e mudar a forma de pensar para produzir novos métodos e obter maior rentabilidade sobre seus produtos. Dessa afirmação surgem as questões: como gera-se a inovação nas empresas? Quais são os fatores que a afetam?

Essas questões têm sido analisadas durante muito tempo e foram efetuados vários estudos ao longo do tempo. Nesse processo pode-se identificar diversas fontes de inovação, entre elas: clientes (usuários), rede, organização, determinantes individuais e grupais, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e conhecimento externo, oportunidades tecnológicas, incerteza e complexidade.

Segundo Thomke, Von Hippel e Eric (2002), a interação com os clientes (usuários) durante o desenvolvimento da ideia e do produto é fundamental para economizar tempo e recursos. Dessa forma, diminui-se o ciclo de iterações presentes em todo processo de desenvolvimento de produtos.

² Os desenhos das figuras 1 e 2 foram realizados por Fernandes (2015).

Em relação a rede de negócio, de acordo com Hargadon e Sutton (1997), o conhecimento é compartilhado de forma imperfeita ao longo do tempo através de pessoas, organizações e indústrias. As ideias para um grupo podem resolver os problemas do outro, mas somente se as conexões entre as soluções e problemas existentes podem ser feitas através das fronteiras entre eles. As interações externas frequentes com fornecedores e instituições científicas estão associadas com maiores capacidades inovadoras nas empresas. Além disso, o apoio de agências governamentais locais, parece estar associado com um desempenho inovador superior (ROMIJN; ALBU, 2002). Por último, Pittaway et al. (2004), afirmam que as relações da rede com fornecedores, clientes e intermediários, tais como associações profissionais e comerciais são fatores importantes que afetam o desempenho da inovação e da produtividade. Os principais benefícios da rede, incluem: partilha de riscos; obtenção de acesso a novos mercados e tecnologias; aceleração de produtos ao mercado; competências complementares e obtenção de acesso ao conhecimento externo.

Por sua vez, segundo Bertola e Teixeira (2003) e Ravasi e Stigliani, (2012) os conhecimentos incorporados em rotinas, processos e práticas organizacionais, bem como o conhecimento tácito e explícito que dispõem os trabalhadores, contribuem com a inovação nas empresas. Além disso, de acordo com Hargadon e Sutton, (1997), uma fonte importante de ideias inovadoras são as ideias existentes e o conhecimento prévio da organização.

Para Damanpour (1991), a inovação nas organizações é determinada por treze variáveis. Uma delas é a especialização, a qual está relacionada com o número de diferentes tipos de cargos em uma organização, às vezes especializar-se em um tema ajuda a economizar tempo e recursos, propondo novas soluções. Outra característica importante é a diferenciação funcional, que trata da extensão em que uma organização está dividida em unidades diferentes, cada divisão tem uma forma particular de realizar o trabalho, que no momento de integrá-las cria-se um ambiente adequado para gerar ideias que antes não se tinha pensado.

Por sua vez o profissionalismo aborda o conhecimento profissional dos membros da organização, que exige tanto educação quanto experiência. Já a complexidade refere-se à disponibilidade ou número de serviços distintos que a organização oferece, contribuindo com experiências e conhecimentos diferentes na

hora de criar novos conceitos ou ideias. Outra característica é a formalização que está relacionada com a ênfase nas regras e procedimentos na condução de atividades organizacionais. Esse aspecto ajuda na elaboração de outros projetos semelhantes, pois podem trazer ideias ou economizar tempo no momento de escolher ideias que foram descartadas ou que não tiveram sucesso em outros projetos. Outra variável relevante é a centralização, que envolve autonomia de uma decisão está dispersa ou concentrada em uma organização.

Além das variáveis anteriores há também a variável atitude gerencial para a mudança, isto é, o grau em que os gerentes ou diretores são a favor da mudança. Quanto mais aberta seja a empresa para novos desafios, maiores serão as oportunidades de criar produtos/serviços inovadores. Também o mandato gerencial contribui com a inovação, visto que representa o tempo de serviço e experiência que os gestores possuem com a organização. De outro lado, os recursos técnicos de conhecimento, isto é, os recursos técnicos de uma organização e o potencial técnico são peça chave para apoiar a inovação. Adicionalmente, a intensidade administrativa é vista como um indicador de sobrecarga administrativa. Outra variável que afeta a inovação são os recursos de folga, que são os recursos mínimos necessários para manter as operações.

Nesse contexto as comunicações são fundamentais no desenvolvimento de inovações. A comunicação externa representa a capacidade de uma organização estar em contato com entidades externas a ela e analisar seu meio de trabalho. Já a comunicação interna reflete o grau de comunicação entre as unidades organizacionais ou grupos (DAMANPOUR, 1991).

Os determinantes individuais e grupais também podem impactar na inovação das empresas. Em relação aos determinantes individuais, destacam-se os seguintes determinantes: personalidade, motivação, capacidade cognitiva, características dos trabalhos e estados de humor. Já os determinantes grupais estão relacionados a estrutura de equipe, clima da equipe, processos da equipe, características dos membros e o estilo de liderança (ANDERSON et al., 2004).

Segundo Cassiman e Veugelers (2006), atividades internas de P&D e aquisição de conhecimentos externos são atividades de inovação complementares, mas o grau de complementaridade depende da criação de um ambiente organizacional adequado. A compreensão científica, os avanços tecnológicos em

outras indústrias relacionadas e o *feedback* positivo de avanços tecnológicos anteriores, contribuem com a inovação nas organizações (TIDD, 2001).

Além disso, de acordo com Tidd (2001), tanto a incerteza ambiental quanto a complexidade influenciam a inovação nas organizações. A complexidade, a qual é uma função do número de tecnologias e as suas interações e a incerteza que é uma função da taxa de mudança de tecnologias e produtos-mercados.

O Quadro 1 contém o resumo dos conceitos anteriormente descritos.

Quadro 1 - Fontes do processo de inovação das empresas

Fontes	Conceitos	Autor (es)
Clientes (Usuários)	Interação com os clientes para economizar tempo e recursos.	Thomke; Von Hippel e Eric. (2002).
Rede	Conhecimento compartilhado através de pessoas, organizações e indústrias. Ideias para um grupo podem resolver os problemas do outro.	Hargadon e Sutton, (1997).
	Interações externas com fornecedores, instituições científicas e agências governamentais locais ajudam com a inovação.	Romijn e Albu, (2002).
	Benefícios da rede: partilha de riscos, acesso a novos mercados e tecnologias e obtenção de acesso ao conhecimento externo.	Pittaway, I. <i>et al.</i> (2004).
Organização	Rotinas, processos e práticas. Conhecimento tácito e explícito.	Bertola, Teixeira, (2003). Ravasi, Stigliani, (2012).
	Ideais inovadoras criam-se a partir das ideias existentes e o conhecimento prévio da organização.	Hargadon e Sutton, (1997).
	Treze variáveis que determinam a inovação nas organizações: Especialização, Diferenciação funcional, Profissionalismo, Complexidade, Formalização, Centralização, Atitude gerencial para a mudança, Mandato gerencial, Recursos técnicos de conhecimento, Intensidade administrativa, Recursos de folga, Comunicação externa e Comunicação interna.	Damanpour, (1991).
Determinantes individuais e grupais	Os determinantes individuais e grupais impactam na inovação das empresas.	Anderson et al. (2004).
P&D e conhecimento externo	Inovação complementar: atividades internas de P&D e aquisição de conhecimentos externos.	Cassiman e Veugelers (2006).
Oportunidades tecnológicas	Os avanços científicos e tecnológicos contribuem na inovação nas organizações.	Tidd, (2001).
Incerteza e complexidade	Tanto a incerteza ambiental quanto a complexidade influenciam a inovação nas organizações.	Tidd, (2001).

Fonte: a autora.

Esses fatores estão focados nos processos produtivos de empresas manufatureiras. Portanto, pode-se concluir que até o presente momento existem muitos estudos relacionados à inovação no setor industrial. Porém, no setor de serviços é necessário realizar estudos mais aprofundados sobre a inovação. Essa tarefa tem sido difícil, pois a inovação em serviços é frequentemente de natureza intangível, tem um maior grau de ajuste às necessidades particulares de cada

cliente. Além disso, as indústrias de serviços não são iguais e exigem competências distintas e respondem de forma diversa às condições econômicas (DTI, 2007).

Apesar dessas dificuldades, estão sendo realizados alguns estudos sobre inovação na indústria criativa. Entre as importantes descobertas sobre o tema pode-se citar, que a inovação na indústria criativa, muitas vezes, ocorre quando aqueles que produzem conteúdo criativo respondem as experiências dos consumidores e fazem alterações na sua oferta como consequência dessas interações com os usuários (MILES e GREEN, 2008). Contudo, esse processo de interação com os usuários, a criação de conteúdos e as fontes que geram essa inovação não estão sendo estudados em profundidade nem mensurado, evidenciando que a inovação tem elementos ocultos que até agora não foram descobertos. Miles e Green (2008), denominaram este conceito como '*hidden innovation*'.

Além do termo os autores definiram seis dimensões de inovação, que são chaves dentro da indústria criativa, são elas: produto cultural, conceito cultural, entrega, interface com o usuário, processo de produção e tecnologia. Essa abordagem proposta por esses autores vai além do conceito estético usado até agora com relação a essas indústrias.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é descobrir e entender como gera-se a inovação no segmento de design, especificamente nas consultorias de design, devido a que esse segmento mistura características de empresas de produtos (inovação em empresas manufatureiras) e de serviços (inovação na indústria criativa).

2.2 INDÚSTRIA CRIATIVA

A criatividade está associada a múltiplas áreas de conhecimento como biologia, psicologia, neurologia, sociologia, entre outros. Ela busca elaborar ideias ou objetos que antes não existiam, mas a produção dessas ideias não implica necessariamente a sua implementação, dado que a criatividade é regulada pela motivação dos indivíduos para colocar suas ideias em prática e pelas relações fortes que mantenham com os elementos da rede na qual estão inseridos (BAER, 2012).

No final do século XX o conceito começou a ter importância no âmbito econômico, primeiro com o relatório *Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy*

do governo australiano (1994) e posteriormente, pelo *Department Of Culture Media and Sport* (DCMS) do governo britânico (1997), os quais deram origem ao termo “Indústria Criativa”. Assim, a criatividade converteu-se numa questão econômica a partir desse momento (POSADA, 2012) e tornou-se vital para todas as partes da economia. Segundo o DTI (2005), a criatividade é a primeira etapa da inovação e consiste na produção de novas ideias que estão aptas para um propósito comercial particular. Além de ter claro o conceito de criatividade, é importante compreender a definição da economia criativa, visto que representa um ponto chave no desenvolvimento dos países.

A principal característica da economia criativa é distinguir-se dos setores tradicionais, principalmente pelo caráter simbólico de seus produtos (MILES e GREEN, 2008). Além disso, as definições locais, ou seja, de cada região ou país, com relação ao termo economia criativa são diversas e abrangem uma gama de diferente fenômenos. Para entender um pouco essas diferenças, a seguir é detalhado o estado atual de algumas regiões ou países do mundo com relação à economia criativa (UNDP, 2013).

Em todo o continente Africano a indústria criativa tem visto um rápido crescimento nos últimos anos. O Relatório de Economia Criativa 2008 sugeriu que a África contribuiu com menos do 1% das exportações mundiais de bens criativos. Esse número inexpressivo pode ser explicado pela capacidade de suporte limitado que existe no continente, bem como o fato de que a maior parte da produção criativa na África ocorre no setor informal. É no setor informal que a economia criativa africana é a mais representativa.

Na região Ásia-Pacífico, o leste da Ásia passou por uma grande transformação econômica, com taxas de crescimento anual desde 1980 com média de 7,7%. No sistema de classificação do Banco Mundial, a República da Coreia, Singapore e Hong Kong são economias de alta renda, junto com o Japão; a Malásia é uma economia de renda média-superior ao igual que a China. O Leste da Ásia, especificamente, Cingapura, Hong Kong, a República de Coreia e Taiwan e China tem adotado o termo de indústria criativa de uma maneira diferente.

Os governos desses países aceitaram rapidamente a prescrição de que a economia criativa está em rápido crescimento e que representa um valor essencial para o desenvolvimento econômico, além de que as pessoas criativas precisam de ambientes especiais para florescer. Singapore desde o início de 2000 prioriza o

desenvolvimento de uma sociedade criativa e incrementou as artes, várias empresas de alta tecnologia e de investigação. Além disso, introduziu alterações no ambiente construído com a intenção de promover o intercâmbio criativo e cultural, atrair investimento para a indústria criativa, promover o turismo cultural e estabelecer distritos criativos.

A República de Coreia como Japão não usavam o termo economia criativa até antes da presidência de Park Guen-hye em 2013 e tornou-se o país asiático melhor sucedido com relação à indústria criativa nos últimos anos. O “*Korean Wave*” (*hallyu*) surgiu a partir de uma mistura da mídia política de liberalização na década de 1990, a necessidade de ampliar o público do cinema coreano e de políticas para desenvolver o país como uma economia da sociedade da informação e do conhecimento.

Durante a última década, as exportações de filmes, programas de televisão, jogos de vídeos, entre outros, aumentaram, posicionando os produtos coreanos no centro da cultura popular do leste asiático. A República da Coreia tornou-se uma espécie de modelo para outros países asiáticos, que buscam reduzir sua dependência de entretenimento importado e gerar empregos para artistas, escritores, produtores e todas as pessoas envolvidas na produção de cinema e televisão. Embora Indonésia, Filipinas e Tailândia não se desenvolveram tanto quanto a República da Coreia, nesses países a indústria do cinema está crescendo e recentemente têm colaborado na produção de vários filmes.

Na América Latina e a Região do Caribe a situação é bastante diversificada. Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e Cuba possuem o tema da economia criativa, enquanto o México, Peru e Uruguai estão começando a reconhecer o potencial do setor. Por outro lado, Bolívia, Equador, Paraguai, a República Bolivariana da Venezuela e os demais países da América Central ainda não abordam esse assunto. A visão política vê assim a produção cultural, distribuição e consumo não em termos meramente econômicos de saída. Além disso, o braço dos produtos e/ou serviços criativos como um recurso econômico só surgiu recentemente e é reconhecido com alguma relutância por muitos artistas e criadores. Adicionalmente, enquanto as cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Buenos Aires e Santiago estabeleceram políticas para os setores de design, audiovisual e as indústrias digitais a região como um todo é mais dependente de uma visão mais tradicional com relação as artes e o patrimônio.

No Brasil o impulso da economia criativa começou em 2004, quando a décima primeira sessão da Conferência da Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD XI) foi organizada em São Paulo, seguido pelo fórum internacional para modelar um centro internacional de indústrias criativas em Salvador em 2005. Em 2009, a economia criativa tornou-se um dos cinco eixos que sustentam as conferências municipais e estaduais sobre cultura, que convergiram na conferência nacional da cultura em 2010. Em 2012 foi criada a secretaria de economia criativa, com quatro princípios orientadores para seu trabalho, entre eles: a diversidade cultural, a sustentabilidade, a inovação e a inclusão social. Ademais, cinco desafios foram reconhecidos: informações e dados; fomento a empresas criativas; educação para competências criativas; infraestrutura para a cadeia de produtos e serviços de valor criativo; e criação ou adaptação de um quadro jurídico para os setores criativos (UNDP, 2013).

Dentro da economia criativa está a indústria criativa, a qual tem um elevado valor, tanto expressivo quanto funcional (SUNLEY et al., 2008). Nessa indústria a criação, a produção e a comercialização de bens e serviços são combinados (JAW et al., 2012). Ademais, a indústria criativa é diferente da maioria das outras, porque seus produtos buscam fundamentalmente provocar determinados tipos de resposta de seus usuários (MILES e GREEN, 2008). Além de sua importância econômica, essa indústria está associada a uma transformação de valores sociais e culturais que se fundamenta no indivíduo, em seus recursos intelectuais e na troca de conhecimento (BENDASSOLI et al., 2009).

O conceito de indústria criativa foi lançado no final da década de 1990 pelo (DCMS) do Reino Unido, que agrupou diferentes atividades econômicas cujo principal insumo produtivo era a criatividade, desde o design ao desenvolvimento de *software*. A classificação de indústria criativa da UNCTAD (2008) divide-se em quatro partes maiores: patrimônio cultural, artes, mídia e criações funcionais. É possível verificar que muitas delas estão inter-relacionadas, destacando o caráter multidisciplinar da economia criativa (REIS, 2008).

A preocupação em mapear e definir políticas públicas para a indústria criativa disseminou-se por alguns países do mundo, entre eles o Brasil, onde o governo criou a Secretaria de Economia Criativa (SEC), ligada ao Ministério da Cultura, que visa coordenar a estrutura institucional para o crescimento dos setores criativos. Em paralelo, entidades como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a

Universidade de São Paulo (USP), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN), entre outras, passaram a desenvolver programas e pesquisas sobre a indústria criativa (DALLA e DE SOUZA-SANTOS, 2011).

A classificação utilizada neste trabalho será a desenvolvida pelo sistema FIRJAN, porque se considera a mais abrangente no que se refere a esses estudos. O Sistema FIRJAN lançou em 2008, um estudo pioneiro no país intitulada “A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil”, no qual mapeou não só as empresas essencialmente criativas, como também aquelas que se relacionavam com elas, dando importância as cadeias criativas. Esse estudo está alinhado com a definição da UNCTAD (2008), a qual expressa que a cadeia produtiva é composta pelos ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam a criatividade e o capital intelectual como insumos primários.

Nesse sentido, a cadeia da indústria criativa é formada por três grandes áreas, sendo elas: o núcleo criativo, as atividades relacionadas e o apoio. A Indústria Criativa ou núcleo é formada pelas atividades profissionais e/ou econômicas que têm as ideias como insumo principal para geração de valor. Esse núcleo está dividido em quatro áreas: (i) Consumo, composto pelos segmentos publicidade, arquitetura, design e moda, (ii) Cultura, integrado por expressões culturais, patrimônio e artes, música e artes cênicas, (iii) Mídias, constituído por editorial e audiovisual e por fim (iv) Tecnologia, formado por pesquisa e desenvolvimento, biotecnologia e TIC.

As atividades relacionadas são estabelecimentos e/ou profissionais que provêm diretamente bens e serviços à indústria criativa. São representadas por indústrias, empresas de serviço e profissionais fornecedores de materiais e elementos fundamentais para o funcionamento do núcleo criativo. E por fim, a última área é a de apoio, que são atividades que ajudam de forma indireta à indústria criativa (FIRJAN, 2014).

2.3 SEGMENTO DE DESIGN

O design tornou-se um instrumento primordial para conquistar novos clientes e diferenciar os produtos. Seu objetivo é despertar desejo e mapear necessidades para desenvolver soluções que gerem significado e impactem de forma positiva a vida das pessoas, por isso seu carácter estratégico (FIRJAN, 2014). Além disso, tem um papel fundamental como elo integrador entre a indústria e o mercado, também contribui para a elevação da taxa de exportações na medida em que desenvolve produtos que oferecem um nível de qualidade e desempenho percebido como superior (CBD et al., 2014, p. 55). Por outro lado, o design tem demonstrado ser essencial no meio empresarial em consequência do aumento da competitividade mundial, não pela simples adição da estética, mas pela capacidade de desenvolvimento e implementação de projetos complexos. Existe ainda maior vantagem quando a empresa incorpora o design na sua estratégia desde o início da concepção dos produtos à sua fabricação, passando por todas as fases de desenvolvimento (CBD et al., 2014, p. 56)

Por ser uma atividade técnica criativa com foco no usuário, o design vem conquistando cada vez maior relevância, pois, através do entendimento desse usuário, consegue propor respostas às mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e demográficas que influenciam tanto o comportamento do consumidor como remodelam os mecanismos de produção, distribuição e comercialização. Assim, o design agrega não somente beleza, mas também, e principalmente, pensa soluções às questões primordiais da evolução do ser humano. [...] de fato o design é o segmento mais transversal e multidisciplinar dos segmentos criativos e está presente, direta ou indiretamente, na Moda, Arquitetura, TICs, Mídias, Audiovisual, Artes, entre outros (FIRJAN, 2012, p. 26).

Adicionalmente, o segmento de design incrementou sua participação econômica nos últimos anos nos países do estudo. No Brasil o número de empregados no segmento de design passou de 42,6% em 2004 até 87,0% em 2013, tendo um crescimento de 104,3% (FIRJAN, 2014). Por outro lado, na Inglaterra o número de empregos em design aumentou de 151.000 em 2011 para 177.000 em 2013, o que representa um aumento de 17,7% (DCMS, 2015).

Assim, para compreender como ocorre a inovação nesse segmento das indústrias criativas no Brasil e na Inglaterra, torna-se indispensável entender o conceito de design.

2.3.1 Definição de Design

Design pode ser definido de diferentes formas. Ele pode ser um resultado, um processo ou como uma habilidade para atingir um objetivo de um processo (RAVASI e STIGLIANI, 2012). Em relação à própria natureza do termo “design”, percebe-se que ele se refere tanto a um substantivo (um resultado) quanto a um verbo (uma atividade) BEST (2006). A atividade de design relaciona-se a um processo de resolução de problemas centrado no usuário, enquanto o resultado de um projeto de design contempla os produtos e os serviços nos quais os consumidores entram em contato diariamente (ANDRADE, 2013). Segundo COX (2005), o design é o que une criatividade e inovação. Requer a aquisição e integração do conhecimento de diferentes domínios, como: a interação com os usuários, os mercados, as redes e o ambiente organizacional. A coordenação entre os designers, o processo de fabricação e comercialização contribuem significativamente no bom desempenho do produto (RAVASI e STIGLIANI, 2012).

No Congresso realizado pelo *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID), em 1973, o design foi definido como “uma atividade no extenso campo de inovação tecnológica. Uma disciplina envolvida nos processos de desenvolvimento de produtos, estando ligada a questões de uso, função, produção, mercado, utilidade e qualidade formal ou estética de produtos industriais”, com a ressalva de que a definição de design se daria de acordo com o contexto específico de cada nação (NIEMEYER, 2007).

Segundo o SEBRAE (2009), o design é um processo que busca soluções criativas, originais e inovadoras para atender às características dos produtos, às necessidades do cliente e da empresa em coerência com as demandas e oportunidades do mercado. Alguns componentes chave do conhecimento do design e sua aplicação são tácitos: grande parte da formação é no local de trabalho e através de aprendizagem pela prática. Os designers trabalham com diversos atores no processo de inovação e tendem a ser práticos e orientados por metas, dependem das rotinas, suposições informadas e normas de resolução de problemas, que são construídas através da educação e da experiência. O julgamento e a intuição são absolutamente críticos em design (SUNLEY et al., 2008).

O design pode estar presente em todos os processos da empresa, desde a concepção do produto até o planejamento, produção, marketing e comercialização. Dessa forma, o processo de design pode ser organizado em três fases:

Fase 1 - estudo da demanda: onde identifica-se uma oportunidade a ser explorada ou um problema a ser resolvido do cliente e realizam-se uma proposta comercial e o briefing de design;

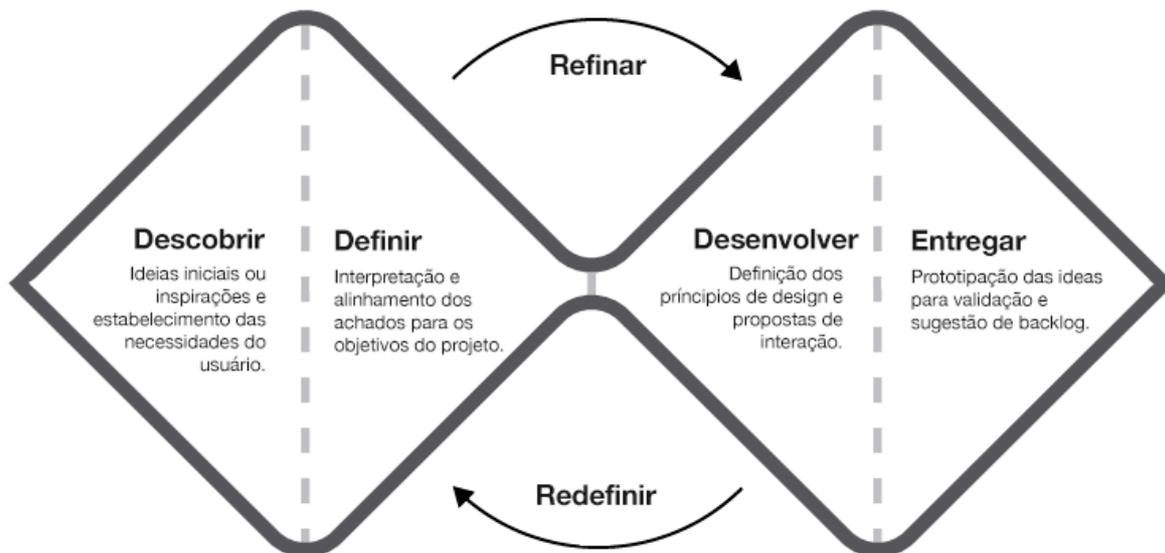
Fase 2 - desenvolvimento do projeto: geram-se as alternativas que serão avaliadas e selecionadas para elaborar a solução final a ser aprovada pelo cliente. Realiza-se a execução do projeto, constrói-se um protótipo para melhorar a visualização do produto e facilitar sua avaliação;

Fase 3 - produção: realiza-se o orçamento da produção que deve ser aprovado pelo cliente, produz-se o produto, avalia-se e, por último, realiza-se o relatório final do projeto.

2.4 PROCESSO DE DESIGN

O design de produto é uma parte integrante do processo mais amplo de desenvolvimento de novos produtos, participa em todas as etapas, principalmente no início do processo (SEBRAE, 2012). Pode-se dizer que o design de produto tem uma combinação de inovação em produto e em serviço. Em produto, porque o resultado final do processo é um produto e em serviço, pois durante a criação das ideias, há uma grande interação entre os atores desde o desenvolvimento até a entrega do produto. Na Figura 3 observam-se as etapas do processo de design de produto, definidas pelo Design Council (2007).

Figura 3 - Processo de design de produto



Fonte: Adaptado de Design Council (2007).

O diamante duplo é formado a partir de quatro fases distintas, são elas: *descobrir*, *definir*, *desenvolver* e *entregar*. Ele mapeia os estágios divergentes e convergentes do processo de design, mostrando os diferentes modos de pensar que os designers utilizam. Cada uma das fases é constituída por uma série de ciclos iterativos, em que a exploração e testes de ideias podem acontecer.

A primeira etapa *descobrir*, marca o início do projeto. Começa com uma ideia ou inspiração inicial, muitas vezes proveniente de uma fase de descoberta, em que são identificadas as necessidades do usuário. O objetivo dessa etapa é agir como uma “fase de pensamento divergente”, em que os designers e outros membros da equipe permitem-se uma ampla gama de ideias e influências. Nesse ponto realiza-se uma pergunta, que representa uma hipótese ou identificação de um problema por meio da análise dos dados de mercado, tendências e outras fontes de informação.

A fase descobrir inclui a (i) pesquisas de mercado, trata-se do rastreamento das percepções e atitudes relacionadas com a empresa, seus produtos e serviços, a percepção da marca e a satisfação do cliente, além da provável inclusão da análise da concorrência e do *feedback* sobre o desempenho da empresa em contraste com a dos seus concorrentes; a (ii) pesquisa do usuário, utilizada para identificar como os usuários estão acessando os produtos e serviços atuais, áreas para melhorias ou inovação e, por fim, oportunidades para novos produtos e serviços que irão abordar a necessidade do usuário; a (iii) gestão da informação, além de coletar a informação

durante a fase de descoberta, as equipes de design enfrentam um desafio chave de como essa informação é utilizada, portanto, usam-se duas formas principais para solucionar tal questão, o planejamento de informação e a garantia que o designer esteja envolvido na pesquisa do usuário; o último componente dessa fase são os (iv) grupos de pesquisa em design, em que várias empresas criaram unidades de pesquisa de design, cujo principal objetivo é gerar novas ideias juntamente com outros atores do processo.

A segunda etapa *definir* representa a fase de conceituação, em que se consegue alinhar as necessidades do usuário com os objetivos do negócio. Deve ser pensada como um filtro, em que a revisão, a seleção e o descarte de ideias ocorre, sendo analisados os resultados da fase de descoberta.

As principais atividades durante essa fase são: o desenvolvimento do projeto, o gerenciamento do projeto e a assinatura final do projeto. No desenvolvimento do projeto torna-se importante para toda a equipe que trabalha no projeto, incluindo os designers, ter consciência de uma série de fatores que influenciam as possíveis soluções para o problema. Em primeiro lugar, os designers devem entender o contexto no qual o projeto é realizado. O estágio descobrir estabelece que um problema ou uma oportunidade existe, e que um produto ou desenvolvimento de serviço é necessário como resultado. Entretanto, durante a fase de definir o designer deve compreender o contexto mais amplo em que esse problema ou oportunidade apresenta-se, tanto dentro como fora da empresa.

No gerenciamento do projeto usa-se ferramentas formais no processo, auxiliando principalmente em dois aspectos durante a definição do projeto, ajudando as equipes de design a garantir que elas tenham considerado e capturado todos os aspectos essenciais do problema do projeto e ajudem na comunicação das especificações do mesmo para outras partes da organização.

A última fase, a assinatura final do projeto, o fim da fase *definir* é um ponto fundamental no processo de design, pois nesse ponto toma-se a decisão de suspender o projeto ou definir o orçamento e as aprovações para iniciar a produção. Para tomar essa decisão com sensatez, as empresas devem ter uma compreensão detalhada do mercado provável para o novo projeto, além de ter conhecimento aprofundado sobre os custos e a complexidade de produzi-lo.

A terceira etapa do diamante duplo, *desenvolver*, marca um período de elaboração da solução testando ela dentro da empresa. Durante essa fase, a equipe

do projeto, em conjunto com parceiros internos principais (tais como engenheiros, desenvolvedores, programadores e equipes de marketing) ou através de agências de design externo, aperfeiçoam um ou mais conceitos que irão resolver os problemas ou questões identificadas durante as etapas anteriores.

Os métodos de desenvolvimento de projeto utilizados nessa fase incluem técnicas e métodos como *brainstorming*, visualização, prototipagem, teste e cenários criativos, os quais buscam focar no processo para que o produto ou serviço acordado seja concretizado. No final da fase desenvolver, o processo de concepção levará a equipe de desenvolvimento de produto para uma fase em que o produto ou serviço está pronto para a entrega de produção.

As principais atividades e objetivos dessa fase são: trabalho multidisciplinar, a gestão visual, os métodos de desenvolvimento e os testes. O trabalho multidisciplinar faz-se importante, pois os conselhos de outras áreas de conhecimento são essenciais para a finalização do produto ou serviço. Os benefícios de fazer isso incluem acelerar a resolução de problemas antes, durante e depois do projeto.

A gestão visual, relacionada as técnicas de gestão visual, permitem aos interessados internos acompanhar o progresso do projeto de design e ver diferentes fases e interações de esboços, protótipos e outros trabalhos de design no produto ou conceito de serviço. Tais técnicas são igualmente uma ferramenta de comunicação fundamental para o resto da equipe, e são usadas para rastrear as entregas do projeto, desenvolvimentos, horários e dependências internas ou externas.

Já os métodos de desenvolvimento, a fim de reduzir custos e tempo, as empresas estão cada vez mais voltando-se para métodos de prototipagem virtual durante as fases iniciais de desenvolvimento do projeto. Representações visuais são complementadas por modelos físicos, usando o equipamento de prototipagem rápida ou habilidades de tomada de modelo tradicional. Por fim, os testes representam a maior atividade da fase *desenvolver*, em que os métodos de ensaio utilizados dependem fortemente de metodologias de pesquisa de mercado tradicional, e na maioria dos casos, o teste é realizado com consumidores através de observação *in situ*, grupos de discussão e outras técnicas.

A última etapa do processo de design é *entregar*, em que o produto ou serviço resultante é finalizado e lançado no mercado alvo. As principais atividades durante esse estágio são o teste final, aprovação e lançamento. Nessa etapa final

do processo identificam-se eventuais restrições ou problemas antes da fabricação quanto ao produto ou serviço. Nessa fase são verificadas normas e regulamentos, sendo submetido a testes de dano e teste de compatibilidade. Por último, as metas, avaliação e *feedback*, em que o objetivo é comprovar o impacto de um bom design no sucesso do produto ou serviço. Ser capaz de provar que o projeto contribuiu para o sucesso do negócio ajuda a manter a credibilidade da equipe e aumentar o valor percebido para a organização. Medir o impacto do produto ou serviço é realizado através da coleta de dados de várias fontes, tais como pesquisas de percepções internas do consumidor, pesquisas de marketing ou estudos de rastreamento de produtos ou serviços. A introdução de um novo produto ou serviço pode ser ligada a outras métricas de desempenho de negócios, como vendas e participação de mercado.

Os designers de produto são normalmente responsáveis pela concepção dos produtos manufaturados (bens tangíveis, dispositivos, equipamentos, aparelhos, dentre outros) que cada um de nós usa em nossas vidas diárias, seja em casa, no trabalho, no lazer. São geralmente multiqualificados e treinados em várias disciplinas, como artes visuais, ergonomia, engenharia, marketing e gestão. Eles são muitas vezes “artistas” em primeiro lugar, mas precisam combinar o seu talento artístico com uma compreensão da engenharia e ciências físicas, e além disso, necessitam entender os valores dos clientes e usuários finais de seus produtos (GREEN et al., 2007).

Entender o processo de design de produto/serviço é um primeiro passo para compreender como ocorre a inovação desse setor. Na seguinte seção detalham-se as fontes de inovação no processo de design que se têm estudado até este momento de acordo com a literatura.

2.5 INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE DESIGN

O segmento de design é caracterizado pela mistura de tecnologia, conhecimento estético e suas relações complexas com clientes industriais. O design, muitas vezes, é percebido como secundário, como uma atividade de apoio à inovação. Esse setor tem experimentado e gerado inovação interna significativa em face do desenvolvimento tecnológico, os mercados globalizados e o desafio da internacionalização (GREEN et al., 2007). Nesse setor, a inovação envolve muito

mais do que novidade, deve ser entendida como a colocação de novas ideias e conceitos na prática comercial, podendo ser incremental ou radical (SUNLEY et al., 2008).

Embora o processo de inovação é parte essencial no design de produtos, têm-se poucos estudos que abordem este tema. Uma das principais contribuições que será realizada nesse trabalho é fazer uma pesquisa que permita aprofundar os aspectos-chaves que impactam no processo de inovação do setor. Com base na revisão da literatura encontrou-se quatro variáveis, que são fatores que afetam à inovação no setor de design de produto, tais como clientes (usuários), organização, rede e designers externos.

Segundo Bertola e Teixeira (2002), a inovação relaciona-se com o conhecimento contido na interação entre os indivíduos e produtos, as rotinas e práticas formalizadas por indivíduos e grupos, bem como a compreensão compartilhada e valores negociados entre eles. Esse conhecimento é desenvolvido através do tempo, baseado não só na forma como os indivíduos interagem fisicamente, conceitualmente, e emocionalmente com os produtos, mas sobre os modelos culturais e sociais que surgem e afetam o comportamento e os valores individuais.

Por outro lado, de acordo com Ravasi e Stigliani (2012), o trabalho desenvolvido com os usuários reduz tempo, custos e riscos. Além disso, as preferências dos consumidores são influenciadas positivamente pelo seu envolvimento no design do produto e os bons resultados do design derivam da combinação entre a funcionalidade do produto e as necessidades e as expectativas dos usuários. Adicionalmente, eles afirmam que as repostas e a forma em que os mercados interpretam as funcionalidades dos produtos são influenciadas pelos elementos que compõem o design de cada produto. Por fim, conforme Sunley et al., (2008), o sucesso da inovação no design é criticamente dependente da natureza da relação entre a agência de design e o cliente. A conexão do cliente, precisa ser “próxima e interpessoal” para facilitar a transferência de conhecimento. Ademais, o design bem-sucedido deve ser baseado em uma compreensão cuidadosa do que o cliente quer e espera.

Com relação à organização, os gerentes desempenham um papel fundamental na condução do processo de design, pois eles legitimam e preservam o papel principal de designers em estágios iniciais de desenvolvimento de produtos;

implementam políticas de produto consistentes através de uma cuidadosa seleção de projetos (RAVASI e LOJACONO, 2005). Dessa forma, as práticas deliberadas e sistemáticas dentro das empresas promovem a inovação. Para atingir esse objetivo, as empresas devem possuir as seguintes características: pessoas criativas, equipes pequenas, combinação de certas habilidades, o ambiente certo, uma estrutura de gestão que estimule a criatividade (PETRE, 2004), um ambiente virtual com um nível moderado de comunicação e um baixo nível de comunicação centralizada são fatores influentes na criatividade das equipes de desenvolvimento de novos produtos (LEENDERS, VAN ENGELEN e KRATZER, 2003).

Nesse contexto, os designers para inovar apoiam-se em conversas face a face com outros designers, trabalham com outras pessoas nos projetos e se baseiam nas experiências anteriores (SALTER e GANN, 2003). Por fim, Sunley et al., (2008) afirmam que as rotinas dentro da organização e o fato de compartilhar os problemas de design com os colegas contribui de forma expressiva para a inovação nos produtos.

A principal contribuição do conhecimento da rede é a troca contínua de descobertas, um dos componentes fundamentais para fomentar a inovação. O conhecimento que é desenvolvido além dos limites de uma organização, é o conhecimento que flui entre empresas, serviços de *outsourcing*, fornecedores, clientes, distribuidores, centros de pesquisa e ensino. Além disso, envolver os fornecedores dentro do processo ajuda no desenvolvimento eficaz do design (BERTOLA e TEIXEIRA, 2002; SUNLEY et al., 2008; RAVASI e STIGLIANI, 2012).

A inovação não depende da diversidade trazida por um designer individual, mas na diversidade trazida por todo o portfólio de designers com que uma empresa interage. A diversidade pode ser sociocultural, da língua, na educação, na experiência. Assim, envolver outros designers dentro do processo ajuda no desenvolvimento eficaz do design (VERGANTI e DELL'ERA, 2010; RAVASI e STIGLIANI, 2012; SALTER e GANN, 2003; SUNLEY et al., 2008). O Quadro 2 contém o resumo dos conceitos descritos anteriormente.

Quadro 2 - Entradas no processo de inovação no segmento de design

Entrada	Conceitos	Autor (es)
Clientes (Usuários)	A inovação relaciona-se com o conhecimento contido na interação entre os indivíduos e produtos, as rotinas e práticas formalizadas por indivíduos e grupos.	Bertola e Teixeira (2002)
	O trabalho desenvolvido com os usuários reduz tempo, custos e riscos.	Ravasi e Stigliani (2012)
	Bons resultados do design → combinação entre a funcionalidade do produto e as necessidades e as expectativas dos usuários.	Sunley <i>et al.</i> , (2008). Best, K. (2010).
Organização	Os gerentes desempenham um papel fundamental no processo de design.	Ravasi e Lojacono (2005)
	Práticas deliberadas e sistemáticas dentro das empresas promovem a inovação tais como conversas face-a-face com outros designers, trabalhar com outras pessoas e a experiência anterior.	Petre (2004) Salter e Gann (2003), Sunley <i>et al.</i> , (2008)
	Um ambiente virtual e um baixo nível de comunicação centralizada influenciam na criatividade das equipes de desenvolvimento de produtos.	Leenders, Van Engelen e Kratzer (2003)
Rede do Cliente	A principal contribuição do conhecimento da rede é a troca contínua de descobertas, um dos componentes fundamentais para fomentar a inovação. Envolver os fornecedores dentro do processo ajuda no desenvolvimento eficaz do design.	Bertola e Teixeira (2002), Sunley <i>et al.</i> , (2008), Ravasi e Stigliani (2012).
Rede do Escritório (designers externos)	A inovação depende da diversidade trazida pelos designers. Envolver outros designers dentro do processo ajuda no seu desenvolvimento eficaz.	Verganti e Dell'era (2010), Ravasi e Stigliani (2012), Salter e Gann (2003) Sunley, <i>et al.</i> , (2008).

Fonte: a autora.

Adicional às entradas citadas e baseado nesta pesquisa podem se acrescentar as seguintes características que influenciam na inovação nesse segmento, por exemplo, ter empatia com os usuários finais, ou seja, saber o que o usuário final percebe e sente dos produtos e serviços oferecidos pela empresa; a multidisciplinaridade, quer dizer, a mistura de diferentes disciplinas e culturas durante o desenvolvimento de um projeto; a intuição, isto é, o palpite que se tem sobre algo mais não através de um raciocínio analítico; realizar a etapa de prototipagem, ou seja, realizar uma ou várias propostas prévias à versão final do produto ou serviço solicitado pelo cliente; perder o medo de errar, quer dizer, ter a flexibilidade e o ambiente adequado para propiciar propostas que sejam fora do comum e em caso de errar incentivar às pessoas para aprenderem rápido das conclusões dessa proposta e continuar com outras possíveis alternativas; sair da zona de conforto, isto é, se aventurar em novos e desconhecidos caminhos para enxergar ideias e conceitos que não tinham se percebido antes e por fim, trabalhar com pessoas com intervalo amplo de idade, dado que cada geração traz formas de pensar diferentes e entre esses grupos as ideias e conceitos podem se complementar criando um trabalho mais completo.

Além de saber quais são as fontes de inovação do processo de design, é importante compreender que essas fontes podem ser usadas ou aplicadas para realmente gerar inovação. Portanto, ter clareza sobre os fatores que afetam à inovação no segmento de design torna-se um elemento chave, entendendo como fatos, comentários ou circunstâncias influenciam os eventos subsequentes.

Neste capítulo deram-se algumas definições de conceitos chaves de inovação e inovação na indústria criativa. Posteriormente, falou-se sobre o setor de design, detalhando o significado de design e sua história, na sequência o design de produto, em que se definiu seu processo e por fim, apresentaram-se as pesquisas realizadas sobre inovação na indústria criativa e, mais especificamente, no segmento de design de produto. Na terceira seção serão detalhados todos os aspectos relacionados com o método que foi usado durante a elaboração da pesquisa.

3. MÉTODO

Para atingir os objetivos propostos nessa pesquisa optou-se pela realização de um estudo qualitativo exploratório. Especificamente foi realizado um estudo de múltiplos casos em consultorias de design, que fazem parte da indústria criativa, no Brasil e na Inglaterra. A pesquisa teve como alvo a ampliação do conhecimento e a compreensão do que é a inovação nessas consultorias, além do entendimento do processo utilizado para gerar inovação e os fatores que contribuem para alcançá-la.

Este tema foi pesquisado, pois a inovação é um dos fatores chaves que ajudam no desenvolvimento econômico de um país, porém, apesar de não ter muita informação com relação à inovação desse segmento da indústria, existem alguns estudos (CBD et al., 2014). Por outro lado, foi escolhido o segmento de design devido ao seu incremento na participação econômica nos últimos anos nos países do estudo, isto é, no Brasil, o número de empregados no segmento de design passou de 42,6% em 2004 até 87,0% em 2013, quer dizer teve um crescimento de 104,3% (FIRJAN, 2014). Por outro lado, na Inglaterra o número de empregos em design aumentou de 151.000 em 2011 até 177.000 em 2013 o que representa um aumento de 17,7% (DCMS, 2015).

Adotou-se o método do estudo de caso porque o mesmo é indicado quando o pesquisador busca investigar um fenômeno da realidade contemporânea, considerando eventos sobre os quais possui pouco controle e que exigem uma descrição profunda. No estudo de caso adiciona-se como fontes de evidência a observação da realidade nos escritórios de design e as entrevistas com as pessoas envolvidas nos eventos. Dado que a inovação se desenvolve ao longo do tempo pode ser definido como outra razão para escolha da técnica de estudo de caso, que atende à investigação do fenômeno resgatando a perspectiva temporal em documentos e entrevistas pessoais. Além disso, os múltiplos casos são utilizados quando o fenômeno em questão envolve diferentes atores, como é o caso dessa pesquisa (YIN, 2001). Dessa forma, optou-se por desenvolver uma análise de casos múltiplos, para uma compreensão mais abrangente de como ocorre a inovação nas consultorias de design.

3.1 SELEÇÃO DOS CASOS

Pesquisou-se na literatura as formas de mensurar o valor que gera o design. Best (2010) propõe três formas de medir esse valor, sendo elas: (i) critérios de prêmios de design, em que se reconhece o potencial do design de se envolver em oportunidades econômicas, em inovações sociais ou enriquecimento cultural; (ii) retorno social do investimento (SROI), que identifica como quantificar e monetizar a criação de valor social e (iii) medidas da atividade empresarial, conceitos para melhorar as medidas existentes de desempenho organizacional de sustentabilidade (a capacidade da organização para sustentar o seu atual modelo de negócio) e resiliência (a capacidade da organização para reinventar dinamicamente o seu modelo de negócio como as circunstâncias mudarem). Adicionalmente, segundo Verganti e Dell'era (2010), o conhecimento acumulado desenvolvido através da colaboração com vários designers em vários projetos anteriores está representado nos prêmios que as empresas de consultoria recebem.

Além disso, decidiu-se consultar vários especialistas da área que atuam intensamente na área do design, sobre quais poderiam ser os critérios utilizados para escolher os casos para pesquisar. A recomendação dada por eles foi de selecionar grandes *players* da indústria criativa, empresas de consultoria em design que tivessem reconhecimento pela sociedade, através dos prêmios nacionais e/ou internacionais que tinham ganho provenientes dos trabalhos realizados, além da presença forte no mercado dessas empresas, devido à abrangência internacional que tinham conseguido ao longo do tempo.

Baseado nessas pesquisas optou-se por escolher empresas de consultoria de design que tivessem ganho prêmios nacionais e/ou internacionais. Ademais, decidiu-se entrevistar diretor(es) de criação e designer(s) que faziam parte do processo criativo de design, sendo pelo menos dois informantes por empresa.

Além dos escritórios indicados pelos especialistas, procurou-se na Internet outras empresas de consultoria em design que cumprissem as características selecionadas. Foram encontradas diversas empresas, sendo enviado para elas um e-mail padrão em português para os escritórios no Brasil e em Inglês para os escritórios na Inglaterra, como está disposto no Apêndice A. Foi recebida resposta

positiva de dois escritórios em São Paulo e dois na Inglaterra, especificamente, em Londres e Manchester.

Além dos casos para pesquisar, decidiu-se fazer um estudo piloto, para testar o roteiro e os tempo de duração da entrevista. Foi realizado em Porto Alegre no Brasil, dado que os estados onde mais destaca-se o setor de design no Brasil são os que correspondem à região sul do país. O setor de design registrou grande presença nas economias desses estados, sua representatividade foi a maior do país, isto é, em Santa Catarina (16,9%), Rio Grande do Sul (13,7%) e Paraná (13,6%) (FIRJAN, 2014).

3.2 PRÉ-COLETA DE DADOS

A pré-coleta de dados foi realizada com levantamento de informações preliminares disponíveis na Internet do escritório de design identificado aqui com o nome fictício de *Strategic Modeling (VLK)*, além de análise de documentos encontrados no site da empresa e entrevista em profundidade. Esta empresa de consultoria foi escolhida, pois um dos sócios-gerentes possui contato com a escola de design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o que facilitou o encontro para o estudo piloto. Além disso, em 2014 ganhou um prêmio no IDEA Brasil. Segundo o sócio-gerente, esse reconhecimento foi muito importante para o escritório, dado que o prêmio IDEA Brasil é o mais importante do país na área de design, sendo referência de qualidade e excelência no cenário brasileiro.

Em seguida, foi realizado contato com o escritório através de um e-mail em português como aparece no Apêndice A e foi enviado para o diretor de inovação. A receptividade do diretor de inovação do escritório foi positiva, aceitando participar do estudo piloto.

Posteriormente, foi feita uma visita à empresa para realizar a entrevista com o objetivo de avaliar o roteiro de entrevista disposto no Apêndice B, com o objetivo de verificar a clareza das questões e a duração da mesma, tendo assim uma ideia geral sobre a inovação em uma empresa de consultoria de design. A entrevista foi realizada por três pessoas, um graduando em administração que se focou nas questões de cocriação, a autora da dissertação que se centrou nas questões de inovação e uma terceira pessoa que observou todo o processo; os três faziam parte

do grupo de pesquisa GPEI – Grupo de Pesquisa em Estratégia, Internacionalização e Inovação da Universidade Federal Rio Grande do Sul. Na entrevista em profundidade participaram três pessoas da empresa, o diretor de inovação, o diretor de negócio e a gerente administrativa. Solicitou-se autorização para gravar a entrevista e tirar algumas fotos do escritório. A entrevista durou aproximadamente duas horas e quarenta minutos, fizeram-se todas as perguntas que estavam no roteiro.

Seguidamente, foi feita a transcrição da entrevista e foi realizada a análise com relação à inovação, a qual foi relevante para reestruturar o instrumento de pesquisa, por esse motivo encontra-se no método essa análise, na seção 3.2.1 Análise do estudo do caso piloto. A execução do estudo piloto foi muito importante, visto que contribuiu para que a pesquisa ficasse mais sólida e consistente, posto que possibilitou uma visão geral do processo e observou-se que algumas questões não estavam bem redigidas. Além disso, permitiu aprimorar o instrumento de pesquisa, visto que tanto o roteiro quanto a entrevista foram bastante extensos. Com relação ao roteiro e com ajuda de especialistas nos temas de inovação, cocriação de valor e design redefiniram-se algumas perguntas e eliminaram-se outras por serem redundantes.

Adicionalmente, foi redigida uma breve explicação de cada bloco de perguntas, para que o entrevistador explicasse o assunto que continuaria no momento de realizar a entrevista, e além disso, delimitou-se o tempo em cada bloco para que a entrevista tivesse uma duração máxima de uma hora e trinta minutos. Por fim, o roteiro foi traduzido ao inglês, nos Apêndices C e D estão dispostos os roteiros reestruturados em português e inglês respectivamente.

Na seção 3.3 é apresentado o processo de coleta de dados que foi realizado durante a pesquisa.

Alguns pontos importantes do escritório pesquisado na pré-coleta de dados serão detalhados na seguinte seção.

3.2.1 Análise do estudo do caso piloto

Strategic Modeling (VLK) é uma empresa global de design que utiliza a inteligência criativa para gerar estratégias de inovação, que resultam em novos

negócios, produtos, serviços e educação criativa (VLK.IC, 2015). De acordo com o sócio-gerente, o escritório começou as operações em 2013, com os cinco sócios principais e em 2014 dobrou a sua capacidade, contratando cinco funcionários, totalizando 10 funcionários. A filosofia da empresa desde o início consiste em utilizar o design por meio de inteligência criativa para gerar um impacto positivo na vida das pessoas e das organizações, portanto, para VLK os dois pilares fundamentais que sustentam a empresa são: propósito e relevância.

O escritório tem quatro unidades de negócio, a VLK CORP, a consultoria em design e inovação, é responsável por apoiar as pessoas e organizações que desejam inovar. Assim, a partir do entendimento dos desafios dos clientes e da construção de um ambiente favorável à inovação, o escritório desenha estratégias de design e inovação, que resultam em novos negócios, serviços e produtos para seus clientes.

Outra unidade de negócio da empresa é VLK EDUCATION, através dessa unidade os profissionais do escritório realizam palestras, *workshops*, cursos, consultorias e convênios com empresas e instituições de ensino, com o objetivo de disseminar os conteúdos educacionais e o repertório que possui relacionado à Inteligência Criativa. Além dessas duas unidades, existe a VLK STUFF, unidade responsável por espalhar o *lifestyle* da empresa, por meio de uma série de produtos comercializados e assinados pelos próprios designers e designers que eles admiram. Por fim, a VLK CAFÉ, o *hotspot* criativo da empresa, que emergiu com o intuito de conectar pessoas e movimentar a economia criativa das cidades onde estiver inserido. Essa unidade do negócio iniciou suas operações no coração dos negócios na cidade de Porto Alegre/RS, o café possibilita ao público consumir diversos produtos no local ou fora dele em embalagens próprias para o transporte (VLK.IC, 2015).

Sobre o conceito de inovação o diretor de negócios a define da seguinte forma: “consiste em trabalhar com inteligência criativa; desenvolver negócios tanto para os clientes quanto para eles, predominantemente com o insumo criatividade”. Algumas características de um projeto inovador para o escritório, de acordo com os diretores de negócio e de inovação, são pensar de forma estratégica, isto é, analisar o desafio do cliente de forma holística, alinhando-o a estratégia da empresa, dando ao cliente mais do que ele está solicitando, surpreendê-lo com soluções que ajudem no crescimento do negócio, descobrir novas áreas de oportunidade que não foram

analisadas no projeto inicial, o qual garante que a VLK continue trabalhando com o cliente e ofereça melhoras para ele, disponibilizando ambientes de trabalho que convidem à criação.

Os profissionais da empresa acreditam que quando uma pessoa está imersa em um ambiente lúdico e diferente ao escritório tem maiores possibilidades de se desligar do dia e dia e, assim, pensar de forma mais criativa e gerar propostas e soluções que anteriormente não tinha enxergado. De acordo com o diretor de negócios, o serviço de consultoria que o escritório oferece é inovador e quase que único no mercado brasileiro, pois eles utilizam o design para modelar o negócio dos seus clientes e, com isso, conseguem vislumbrar grandes oportunidades no mercado para eles.

Esse escritório trabalha com empresas de distintos portes, que podem variar desde *startups* até empresas consolidadas no mercado. Conforme o diretor de negócios, outra característica de um projeto inovador é que deve ser pensando e desenvolvido por várias pessoas do escritório e com a participação do cliente, para garantir distintos pontos de vista e uma solução mais adequada as necessidades dele. Além dessas características, outro ponto importante é ter paixão pelo que se faz, dado que o nível de engajamento do pessoal da empresa e do cliente no processo de desenvolvimento é altíssimo, sendo o problema do cliente um desafio para o próprio escritório, posto que eles acreditam que quando se envolvem no problema isso os ajuda a entendê-lo e dar soluções mais adequadas para o cliente.

Por fim, segundo o diretor de inovação, questionar os requerimentos solicitados pelos clientes contribui para a inovação. Devido a isso, é necessário desde o início do projeto e durante cada entrega os integrantes do projeto questionem o cliente em tudo o que ele lhes compartilha. Uma consequência de um projeto inovador é a recomendação que os clientes fazem para outros, dado que o projeto foi desenvolvido de forma que deu *insights* e soluções muito valiosas para esse cliente.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de levantamento de informações preliminares disponíveis em meios eletrônicos (sites de empresas do estudo, publicações em revistas on-line, relatórios das empresas publicados na Internet), análise de documentos facilitados pelas empresas, entrevistas semiestruturadas com especialistas em design e observação direta nas empresas.

3.3.1 Coleta no Brasil

Foi realizado o contato com as empresas, sendo primeiro executadas as entrevistas e as visitas no Brasil. Assim, foram contatados os escritórios através de ligações e e-mails (com o modelo o e-mail para escritórios no Brasil, que aparece no Apêndice A). Duas empresas em São Paulo enviaram uma resposta positiva para participar da pesquisa. Posteriormente, foram feitas as visitas, em novembro de 2014, em que primeiro efetuou-se a visita no Escritório Brasil 2 (nome fictício). Nessa empresa foram realizadas duas entrevistas com duas duplas de entrevistados, em dois dias diferentes. No primeiro dia participaram o diretor de identidade verbal e o diretor de identidade visual. No segundo dia participaram o gerente de identidade visual e um consultor de identidade verbal, todos especialistas no segmento de design. Duas pessoas conduziram as entrevistas, um graduando em administração e a autora da dissertação. Nos dois casos solicitou-se autorização para gravar a entrevista, logo seguiu-se com a execução do roteiro pré-estabelecido, composto por perguntas abertas, que permitiram a livre expressão das experiências e percepções dos entrevistados (o modelo do roteiro encontra-se no Apêndice C). Cada uma das entrevistas durou aproximadamente uma hora e trinta minutos. Depois das entrevistas os entrevistados apresentaram as dependências do escritório, sendo tiradas algumas fotografias do lugar e dos entrevistados.

Na segunda empresa de consultoria entrevistada em São Paulo, com nome fictício Escritório Brasil 1, foram realizadas duas entrevistas no mesmo dia. Na primeira entrevista participou o diretor de operações e na segunda o líder de projetos de inovação. Como nas duas entrevistas realizadas no Escritório Brasil 2, as pessoas que conduziram as entrevistas foram um graduando em administração e

a autora da dissertação, os dois fazem parte do Grupo de Pesquisa em Estratégia Inovação e Internacionalização (*GPEI*).

Tal como no primeiro escritório pesquisado solicitou-se autorização para gravar a entrevista e executou-se o roteiro disponível no Apêndice C. A entrevista com o diretor de operações durou aproximadamente uma hora e trinta minutos e com o líder de projetos de inovação em torno de quarenta e cinco minutos, em que se focou a entrevista nos blocos processos de inovação e cocriação e processos e atividades, posto que ele tinha pouco tempo disponível para a entrevista. Tal como na primeira empresa foi realizado o reconhecimento do escritório, sendo tiradas algumas fotografias dos lugares e dos entrevistados.

No Quadro 3 são relacionados os nomes fictícios das empresas de consultoria pesquisadas no Brasil, a identificação dos entrevistados e os respectivos cargos, os quais serão utilizados no trabalho.

Quadro 3 - Relação dos escritórios, entrevistados e cargos no Brasil

Nome fictício da empresa	Entrevistado	Cargo
Escritório Brasil 1	E_BR1	Diretor de operações
	E_BR2	Líder de projeto de inovação
Escritório Brasil 2	E_BR3	Diretor de identidade verbal
	E_BR4	Diretor de identidade visual
	E_BR5	Gerente de identidade visual
	E_BR6	Consultor de identidade verbal

Fonte: a autora.

3.3.2 Coleta na Inglaterra

Na segunda fase da pesquisa efetuou-se na Inglaterra em fevereiro de 2015. Como no Brasil, foi realizado o contato com as empresas através de correio eletrônico (modelo de e-mail para escritórios na Inglaterra disposto no Apêndice A). Dois escritórios de design aceitaram participar da pesquisa, um em Londres e o outro em Manchester. Primeiro foi efetuada a visita e a entrevista em Londres na empresa Escritório Inglaterra 2 (nome fictício). Nesse escritório foi realizada uma entrevista como o sócio-fundador do escritório e um designer sênior. A entrevista foi conduzida pela orientadora da autora desta dissertação e a autora da mesma. No início foi solicitada a autorização para gravar a entrevista, continuou-se a mesma a

partir do roteiro em inglês, disposto no Apêndice D. A entrevista durou aproximadamente uma hora e quinze minutos. Após terminada a entrevista, foi realizada a visita ao escritório e foram tiradas algumas fotos do lugar e dos entrevistados.

Na segunda empresa de consultoria entrevistada em Manchester, com nome fictício Escritório Inglaterra 1, foi realizada uma entrevista com o diretor de criação e uma designer sênior. Na entrevista realizada no Escritório Inglaterra 2, as pessoas que conduziram a entrevista foram a orientadora da dissertação e a autora da mesma. Tal como nos demais escritórios pesquisados solicitou-se autorização para gravar a entrevista, sendo a entrevista também conduzida através do roteiro em inglês. A entrevista durou aproximadamente cinquenta minutos. Após o termino, foi feito um rápido reconhecimento das instalações do escritório e foram tiradas algumas fotos do lugar e dos entrevistados.

No Quadro 4 estão relacionados os nomes fictícios das empresas de consultoria pesquisadas na Inglaterra, a identificação dos entrevistados e os respectivos cargos, os quais serão utilizados no trabalho.

Quadro 4 - Relação dos escritórios, entrevistados e cargos na Inglaterra

Nome fictício da empresa	Entrevistado	Cargo
Escritório Inglaterra 1	E_ING1	Diretor de criação
	E_ING2	Designer sênior
Escritório Inglaterra 2	E_ING3	Sócio-fundador
	E_ING4	Designer sênior

Fonte: a autora.

3.4 PRÉ-ANÁLISE DOS DADOS

Para determinar se o estudo de caso cumpriu os critérios de validade e confiabilidade, nessa etapa foi feita uma análise do processo de coleta de dados executado, a qual pode-se concluir que o protocolo da pesquisa de campo efetuou-se com a rigurosidade esperada. Realizou-se no estudo todos os passos descritos no procedimento durante a coleta nos quatro casos pesquisados, ou seja, (i) foram escolhidos os escritórios por indicações de especialistas em design e que tinham ganho prêmios nacionais e/ou internacionais; (ii) foram enviados e-mails de contato para os potenciais escritórios a participar, explicando o objetivo da pesquisa; (iii)

marcaram-se os encontros com cada empresa, indicando horário e lugar e (iv) durante a entrevista foi feita uma apresentação da pesquisa e dos entrevistadores, seguidos pela condução dos roteiros em português e inglês segundo cada caso. Além disso, foram gravadas as entrevistas, obteve-se registro fotográfico sobre as visitas, e por fim, foi realizado o encerramento da visita.

Assim, na fase de pré-análise foram selecionados outros dados secundários dessas empresas de consultoria, tais como informação sobre história dos escritórios, prêmios nacionais e/ou internacionais que tinham ganho nos últimos anos, publicações em revistas e documentos on-line, para realizar o confronto das informações encontradas antes, durante e posterior às entrevistas.

As entrevistas foram transcritas: duas em português e duas em inglês. Toda informação da pesquisa foi devidamente armazenada, tendo como informações utilizadas: e-mails de contatos, informação das empresas, gravações, fotos, transcrições e demais documentos referentes ao estudo.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa foi realizada a inferência e a interpretação da informação. Durante a interpretação dos dados, foi preciso voltar aos marcos teóricos, pertinentes à investigação, pois eles deram o embasamento e as perspectivas significativas para o estudo (BARDIN, 2011). A análise foi desenvolvida com vistas a identificar o que era definido por inovação em cada empresa de consultoria de design, o processo executado por elas para gerar inovação e os fatores que contribuem para produzi-la.

Usou-se o *software* NVivo para fazer a consolidação, classificação e categorização das informações encontradas nas entrevistas. Inicialmente foram definidas as categorias no programa (*software*), com base na teoria; posteriormente foram colocadas as transcrições das gravações das entrevistas no *software*; seguidamente, leram-se cada uma das transcrições e classificaram-se os parágrafos ou linhas baseados nas categorias previamente definidas. Durante esse agrupamento da informação foram surgindo novas categorias. Essa atividade facilitou o processo de análise e o entendimento dos resultados encontrados.

3.5.1 Dimensões de análise

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foram estabelecidas três dimensões de análise: inovação (o que os escritórios acreditam que é a inovação), processo de inovação (qual é o processo que o escritório executa para gerar inovação) e fatores que contribuem à inovação (quais são os elementos no processo de inovação que consideram importantes nesses escritórios). Seguidamente serão enunciadas essas dimensões e os autores que as descrevem. O Quadro 5 apresenta as dimensões de análise.

Quadro 5 - Dimensões de análise

Dimensão de análise	Descrição	Autores
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com outras organizações. - Características de um projeto inovador. - Descrição de inovação para o escritório. - A inovação poderia ser motivada por ter filiais ou escritórios em outros países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rothwell (1994) - Chesbrough (2012) - Freeman (2008) - Pavitt (2005)
Processo de inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Geração, avaliação, seleção e divulgação de novas ideias. - Uso de ferramentas complementares para geração, avaliação, seleção e divulgação de novas ideias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Best, K. (2010) [Pág 20 - 24, 171 – parcerias e cliente]. - Tidd <i>et al</i> (2005)
Fatores que influenciam à inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de projetos. - Estão claramente definidos os processos dos projetos (etapas, tarefas, responsabilidades, pontos de passar de uma atividade a outra). - Forma de trabalhar dos designers. - Melhora contínua de processos. - Relacionamento com os clientes. - Trabalho de equipes multidisciplinares. - Compartilhamento de ideias. - Estratégia de formação. - Costume de analisar o mercado externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maldonado. P. Estudos de Casos: AIS – Amorim Industrial Solutions. - Best, K. (2010) [Pág 77 - 85 – business model and organisational context]. - Tidd <i>et al</i> (2005). - Thomke; Von Hippel e Eric. (2002). - Bertola, Teixeira, (2003). - Ravasi, Stigliani, (2012). - Hargadon e Sutton, (1997). - Damanpour, (1991). - Cassiman e Veugelers (2006).

Fonte: a autora.

Além das dimensões de análise: inovação, processo de inovação e fatores que influenciam à inovação para os quatro escritórios, foram estudadas as categorias finais, intermediárias e iniciais para a dimensão inovação. E por fim, detalharam-se os fatores que influenciam à inovação com suas respectivas categorias. Esta informação encontra-se na seção 4.5 Análise comparativa dos casos.

3.6 CRONOGRAMA DA PESQUISA

A continuação será apresentado o cronograma da pesquisa desde a seleção dos casos do Brasil e da Inglaterra até a análise dos dados.

Quadro 6 – Cronograma da pesquisa

2014				2015			
Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Seleção dos casos do Brasil e Inglaterra							
Pré-coleta de dados							
Pesquisa de dados secundários	Visita ao escritório						
Contato com escritório piloto	Transcrição da entrevista						
Análise Nvivo							
Coleta e análise de dados dos escritórios do Brasil							
Pesquisa de dados secundários		Visita ao escritório					
Contato com escritórios		Transcrição da entrevista					
Análise Nvivo							
Coleta e análise de dados dos escritórios da Inglaterra							
Pesquisa de dados secundários					Visita ao escritório		
				Contato com escritórios		Transcrição da entrevista	
Análise Nvivo							
Pré-análise dos dados							
Análise dos dados							

4 ESTUDOS DE CASOS NO BRASIL E NA INGLATERRA

Neste capítulo serão apresentados os casos selecionados para este estudo. Foram escolhidos quatro escritórios de design, dois no Brasil em São Paulo e dois na Inglaterra, um deles em Londres e o outro em Manchester. Os quatro receberam prêmios por seus trabalhos de design, três deles obtiveram prêmios nacionais e internacionais, um deles, prêmios nacionais.

O primeiro escritório caracteriza-se por trabalhar com inovação em mercados emergentes, possui filiais em 6 países da América Latina e na Espanha, em que a inovação está centrada nas pessoas, no processo e no mercado.

O segundo tem agências em 27 países e é reconhecido pela premiação do *ranking* de marcas que fazem ao âmbito mundial e em cada país, acreditam que a inovação é uma mistura entre o mercado, o produto/serviço e o cliente com o qual trabalham.

O terceiro escritório está sediado em Manchester, Inglaterra. Trata-se de um escritório tradicional, que segue estritamente os códigos culturais do país. Para eles a inovação está representada em novas tecnologias e/ou uso delas, em criar objetos, ideias ou conceitos que ajudam a gerar novas percepções nas pessoas.

E por fim, o último escritório caracteriza-se por ser ousado e aberto a novas técnicas e tecnologia, sempre procurando novas formas de desenvolver os projetos, porém, são respeitosos aos códigos culturais da Inglaterra. Nessa empresa a inovação está representada pela diversidade das pessoas que trabalham lá, suas culturas, suas formações e suas interessantes relações que têm criado com outros escritórios, firmas ou pessoas que fazem parte da rede informal que integra essa empresa de consultoria.

O capítulo segue com a descrição dos casos estudados. Inicialmente, apresenta-se cada escritório, posteriormente, descreve-se o que é inovação para cada um deles e a especificação do processo de inovação. Além disso, detalham-se os fatores que contribuem para a inovação neles, e por fim, realiza-se uma análise e discussão da inovação nesses escritórios conforme as categorias descritas no método.

4.1 ESCRITÓRIO BRASIL 1

O primeiro escritório pesquisado, identificado com o nome fictício de Escritório Brasil 1, é líder em inovação e tem fornecido soluções para uma ampla gama de empresas interessadas em compreender e inovar em mercados emergentes. Esse escritório proporciona soluções estratégicas que ajudam às organizações a desenvolver novos produtos, serviços, marcas e experiências com base em uma profunda compreensão das pessoas. Combinando design, ciências sociais e de negócios trabalha com grandes clientes em uma extensa variedade de setores, incluindo tecnologia, saúde, serviços financeiros, bens de consumo, B2B, varejo e telecomunicações (E_BR1, 2014).

Foi fundado em 2002 e atualmente conta com mais de 110 consultores espalhados em sete escritórios, os quais operam na América do Norte em Chicago, na América Latina na Cidade do México, Bogotá, Lima, São Paulo e Buenos Aires e na Europa em Barcelona (ESCRITÓRIO BRASIL 1, 2015). Realizou mais de 1200 projetos durante toda sua trajetória. No ano passado acrescentou outros 180 projetos de inovação para mais de 50 empresas internacionais, tanto públicas quanto privadas (FAST COMPANY, 2015).

Segundo o diretor executivo desse escritório, o código cultural baseia-se em princípios simples (ESCRITÓRIO BRASIL 1, 2012), que têm seguido nos últimos anos e lhes permitiu atingir as metas propostas no passado. Segundo o que foi observado durante a visita, as entrevistas e a informação pesquisada como dados secundários, confirma-se que esses princípios são praticados no Escritório Brasil 1.

Um primeiro elemento do código cultural da empresa é a rentabilidade dos projetos, contudo, considerando um aspecto muito importante para eles: sentirem-se felizes realizando o que fazem. Acreditam que a rentabilidade a longo prazo se obtém com pessoas contentes que irradiem energia positiva. Essa ideia ajuda com a criação e estabelecimento de ambientes flexíveis e pessoas motivadas, para trabalhar nos desafios que os clientes lhes propõem.

Observou-se que em ambientes descontraídos e com pessoas entusiasmadas para desenvolver uma ideia ou um conceito possuem maiores possibilidades de gerar soluções, que antes não enxergavam os clientes. Além disso, sentem-se responsáveis pelos negócios dos seus clientes e são centrados no cliente, entendendo o que eles precisam e os ajudam a atingir esses objetivos. Esse

princípio é muito importante, pois compreender o que os clientes necessitam é fundamental para conseguir uma solução inovadora, dado que às vezes os clientes não conseguem expressar verbalmente o que querem, por isso é indispensável ir além do que eles manifestam e descobrir o que realmente necessitam.

Outro ponto importante é a criação de redes de contatos dentro dos escritórios, ou seja, as relações sociais no escritório não estão limitadas só a laços profissionais, eles cultivam e incentivam a criação de laços sociais informais, estando conscientes de que esses tipos de relacionamentos ajudam a aumentar a flexibilidade, a adaptabilidade, o potencial de inovação, a velocidade e a troca de informação. Segundo a literatura, esse ponto é chave em empresas criativas, compartilhar além dos assuntos formais e laborais, contribui com novas ideias que podem transformar-se em inovações.

Outro elemento do código cultural consiste em considerar que é melhor inovar a partir do conhecimento do que da ignorância. Por isso, desfrutam de uma obsessão por aprender e questionar seus clientes, *stakeholders*, usuários e até eles mesmos. Dessa forma, para criar conceitos novos é indispensável pesquisar outras fontes de informação e questionar em profundidade as propostas das pessoas que estão inseridas no processo de criação da solução. Ademais, procuram ser precisos no planejamento, tendo presentes a maior quantidade de riscos possíveis que poderiam encontrar.

Os entrevistados acreditam que a confiança entre eles tem permitido ir além, isto é, em ambientes onde se pratica a confiança existe maior probabilidade de serem mais abertos e flexíveis, dando a possibilidade de criar entre todos soluções novas e rentáveis. Também, praticam a meritocracia, dessa forma, as pessoas crescem pelo seu profissionalismo, resultados, seu conhecimento e pelo valor que traz para a rede, e por fim, ensinam através do exemplo e a prática (ESCRITÓRIO BRASIL 1, 2012).

4.1.1 Inovação para o Escritório Brasil 1

Nesse escritório acreditam que a inovação requer um conjunto diferente de habilidades e disciplinas, que incorporam o pensamento sistêmico e as integra as ciências sociais, design e ferramentas de negócio (E_BR1, 2014).

As características mais importantes para que um projeto seja inovador, segundo o diretor de operações são “relevante para o usuário, diferente para o mercado e que seja coerente com a estratégia da empresa”. Desse modo o produto, serviço ou marca deve ser útil e desejável para o usuário e tem que ser diferente daquilo que já existe. Além disso, deve ter o DNA da empresa, ou seja, estar alinhado com a essência do negócio. Ademais, deve ser elaborado com foco no usuário, que significa, conforme o diretor de operações que:

o desenvolvimento do projeto está centrado nos indivíduos e no que é importante para eles, dado que, a nossa inspiração são as pessoas e a maioria do tempo é investido em pensar o que elas querem, precisam, valorizam e o que os motiva (E_BR1, 2014).

Essa característica é indispensável nas empresas da indústria criativa, uma vez que é fundamental pensar no que satisfaz o cliente e/ou o usuário final, e as consultorias de design não são alheias a essa realidade, centrando-se no que o cliente/usuário final precisa. Isso é de extrema importância para surpreendê-lo com soluções fora do comum, além de serem rentáveis.

Além disso, de acordo com o diretor de operações o projeto deve ser “abordado de forma criativa e tem que ter impacto positivo nas pessoas”, ou seja, gerar ideias antes não vistas pelos clientes e que produzam sensações e emoções satisfatórias para eles. Igualmente, segundo o líder de projeto de inovação, o *briefing* do projeto deve ser o suficientemente aberto, para ter a possibilidade “de se focar no ser humano, no seu comportamento, numa problemática do cliente, mas que não está direcionado para nenhuma solução”. Por último, conforme os dois entrevistados, o diretor de operações e o líder de projeto de inovação, “a etapa de prototipagem é fundamental para evoluir nas soluções propostas”, dado que nessa fase se concretiza uma ideia e abre-se a possibilidade de transformá-la em algo melhor ou descartá-la para criar um conceito novo. Além disso, nessa etapa surge a oportunidade de vislumbrar soluções que durante a ideação não tinham sido detectadas.

Uma frase que poderia resumir a visão desse escritório com relação aos seus projetos inovadores é: “a nossa abordagem à inovação centra-se em conhecer e criar junto com as pessoas que usam, compram, distribuem, vendem e interagem com um produto, serviço ou experiência” (ESCRITÓRIO BRASIL 1, 2014).

4.1.2 Processo de inovação para o Escritório Brasil 1

Este escritório realiza o processo do duplo diamante, como informou o diretor de operações:

No processo, eu não sei se vocês conhecem a figura do duplo diamante, né? É um processo de design de divergência, convergência, divergência, convergência. Então, é em esse momento, brainstorming todo lindo, quanto mais melhor, ideias malucas, vamos colher, o caderninho estava branco, parede toda cheia de post-it, mas nesse momento de afunilamento, é quando a gente precisa tomar esse tipo de decisão e aí que a gente precisa estar muito junto com o cliente, a gente precisa ter bem claro quais são os parâmetros de avaliação da ideia e de sinergia dentro da empresa (E_BR1, 2014).

O duplo diamante é utilizado nos processos de design, dado que durante sua execução consegue-se gerar uma ampla gama de ideias, que depois são filtradas com base nas informações coletadas e nas opiniões dos clientes e/ou usuários. O uso desse processo indica que o Escritório Brasil 1 tem amadurecido ao longo do tempo, desde que foi constituído até o presente momento, dado que conseguem utilizá-lo sem maiores dificuldades e de forma bem-sucedida.

Assim, de acordo com o diretor de operações, para cumprir o objetivo de criar soluções inovadoras, o escritório executa os seguintes processos. Primeiro, realizam a conceituação do projeto. Nessa etapa identificam-se os problemas, criam-se desafios e conceitos, constroem-se cenários e validam-se esses conceitos. Através de pesquisas secundárias e *surveys* mapeiam os principais processos, “quais tem dado certo, aqueles que tem fracassado, para a gente ter um aprendizado inicial, depois a gente vai falar com os *stakeholders* para descobrir e entender algumas oportunidades de inovação” (E_BR1, 2014).

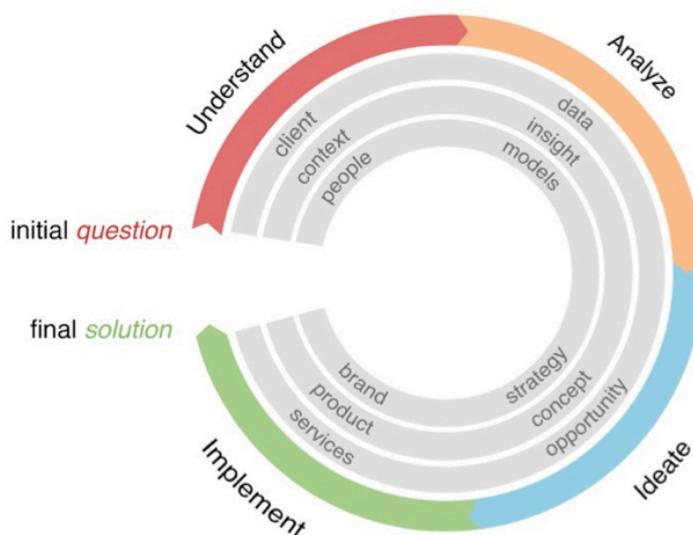
Depois, analisam essa informação coletada e começam a desenvolver possíveis soluções, as quais posteriormente serão avaliadas pelos clientes. Conforme o diretor de operações, “vamos voltar e falar com essas pessoas para ver o que elas acham dessas propostas e colhemos o *feedback* delas”. Na sequência, realizam um relatório com algumas conclusões dessa etapa, “entregamos para o

cliente um relatório com soluções das áreas, oportunidades, produtos e/ou serviços que a gente acha que poderiam ser interessantes” (E_BR1, 2014).

Com os insumos dessa fase, continua-se com a etapa de prototipagem, em que se planeja, constrói-se e valida-se a solução proposta. Um protótipo consiste em transformar uma ideia em uma representação tangível, a fim de obter um *feedback* e uma melhor compreensão de alguns aspectos da ideia, com o objetivo de melhorá-la. Segundo o Escritório Brasil 1 (2012), os protótipos são boas ferramentas para gerar e refinar conceitos em todo o processo de design. Por outro lado, algumas vantagens de fazer protótipos são: (i) reduz interpretações erradas, (ii) é generativo, (iii) tem o poder de mostrar, falar e experimentar, (iv) economiza tempo, esforço e dinheiro e (v) reduz o desperdício.

Por último entrega-se a solução para o cliente para que ele a implemente na empresa. Na Figura 4 mostra-se o método utilizado pelo escritório.

Figura 4 - Método utilizado no escritório para gerar soluções



Fonte: Escritório Brasil 1, 2012.

4.1.3 Fatores que contribuem para a inovação no Escritório Brasil 1

A inovação para o escritório vai além da criatividade, no processo de criação e desenvolvimento da solução foram detectados elementos que geram inovação. Segundo o diretor de operações, a capacitação é um fator chave para inovar. O

treinamento é fundamental para esse escritório, assim, eles têm dois tipos de capacitações externas e internas.

Nas capacitações externas, ministram cursos, conferências, seminários, palestras e organizam eventos para todas as pessoas que estiverem interessadas em projetos de inovação, sejam clientes, fornecedores, empresários, estudantes e/ou qualquer pessoa motivada pelo assunto. Além disso, eles participam e comparecem em diferentes eventos relacionados com à inovação.

Quanto as capacitações internas, conforme o diretor de operações, há “um sistema de compartilhamento de informação, no qual as pessoas doam seu conhecimento e experiência dos projetos os quais já participaram a outros integrantes do escritório”. Portanto, um consultor programa sua agenda e investe uma ou duas horas para compartilhar com algum outro colega que tiver interesse nos temas nos quais ele já trabalhou. Assim ocorre a troca de conhecimentos e experiências entre ambos.

Outro fator importante que impacta na inovação, de acordo com o líder de projeto, é o cliente e/ou usuário final, pois eles são a fonte de inspiração para o desenvolvimento de soluções, uma vez que o Escritório Brasil 1 é uma consultoria estratégica de inovação centrada nas pessoas. Portanto, conforme o líder de projeto de inovação, o escritório “auxilia empresas de diferentes indústrias a desenvolver novos produtos, novos serviços ou novas estratégias de marca, a partir do entendimento profundo das pessoas que vão se relacionar com esses produtos, serviços ou marcas”.

Uma das ferramentas que utilizam para desenvolver essas soluções é o *design thinking*. O escritório foi um dos primeiros a utilizar essa abordagem na América Latina. Adicionalmente, segundo o diretor de operações, os clientes têm uma maior participação na etapa de análise, principalmente nas fases de ideação e criação de soluções, através de *workshops* de geração de ideias, de desenvolvimento de soluções, sempre procuram ter uma diversidade significativa de pontos de vista dos clientes nesses espaços.

Os clientes fazem parte de todo o desenvolvimento do projeto e o escritório procura envolvê-lo o maior tempo possível na execução do mesmo, pois segundo o que eles observaram a qualidade do projeto aumenta consideravelmente, visto que o cliente tem um conhecimento profundo sobre o seu negócio. O diretor de operações acrescentou:

[...] como a gente é um facilitador, quanto mais tempo consegue envolver esses caras, a gente aumenta a qualidade do projeto, porque eu nunca vou chegar no nível de conhecimento sobre aquela empresa que meu cliente tem, então, vou ter que absorber isso para melhorar a qualidade do projeto (E_BR1, 2014).

Além das características citadas anteriormente os designers ou pessoas externas ao projeto são fundamentais para contribuir na inovação dos mesmos. De acordo com o diretor de operações, “alguns projetos no escritório caracterizam-se por ser multi-regionais, nesses casos, um projeto desenvolve-se em vários países e pode ter consultores de alguns escritórios”. Essa interação dá a possibilidade de trazer pontos de vista diferentes ao projeto e gerar novas ideias por estar executando o projeto com pessoas de distintas culturas. Além disso, em cada escritório trabalham pessoas dos outros escritórios, por exemplo, no México existem pessoas que são do escritório do Brasil ou da Colômbia e assim em outros escritórios.

O escritório atualmente está implementando uma nova forma de trabalhar com consultores externos aos projetos que estão sendo desenvolvidos. Como citou o líder de projeto de inovação:

Estamos criando uma rede de consultores na qual mapeia-se a experiência dos líderes de projeto ao nível global e a partir dessa informação a equipe de um projeto pode pesquisar na rede um consultor com um alto nível de experiência e convidar ele para participar do projeto em assessorias pontuais nas atividades que estão em desenvolvimento. Essa iniciativa foi chamada de *Leader's Consulting Networking* (E_BR1, 2014).

Outro fator importante que promove a inovação, segundo o diretor de operações, é a empatia com o usuário final, através das pesquisas de campo que o escritório realiza. Nelas procura-se não só informação básica do que as pessoas expressam durante as entrevistas, eles buscam entender as percepções, sensações e emoções dos usuários finais e dos clientes. Portanto, os consultores realizam pesquisas para obter conhecimento e construir empatia com eles. Como mencionou o diretor de operações: “a gente busca não só a informação crua do que as pessoas disseram, mas a gente busca criar empatia com elas, por isso é que a gente trabalha com etnografia”.

Além dessas características, conforme o diretor executivo do Escritório Brasil 1, gerar ideias de forma iterativa ajuda no processo de inovação dos projetos, dado que, utilizando *design thinking* como uma das ferramentas principais para geração e avaliação de ideias, o escritório aplica processos não lineares para chegar a um

resultado desejado. Dessa forma, durante o desenvolvimento do projeto são gerados diversos resultados parciais que serão novamente usados para gerar novas ideias. Em outras palavras, como fala o diretor executivo, o processo é semelhante com uma espiral, assim, a equipe do escritório faz pesquisa com o cliente/usuário, depois cria algumas ideias, volta para o cliente para refinar essas ideias e se repetem essas atividades diversas vezes. Assim, o processo de geração de ideias é de interação, visto que a equipe de trabalho interage com o cliente/usuário e é de iteração porque repete-se ao longo do tempo.

Outro fator importante que afeta à inovação, segundo o diretor de operações, é a multidisciplinaridade. Como a empresa tem profissionais de diferentes áreas e equipes multidisciplinares, essa combinação de disciplinas ajuda a enxergar o cenário no qual estão trabalhando de uma maneira distinta, contribuindo para o entendimento do contexto para o qual estão projetando uma solução diferente.

Entre as profissões das pessoas envolvidas há pessoas das ciências sociais, tais como, sociólogos, psicólogos, antropólogos, filósofos, economistas, comunicadores; da área do design tem designers de produto, designers gráficos, de interface e da área de *business* trabalham com pessoas de administração, engenheiros e de marketing voltadas para o mercado.

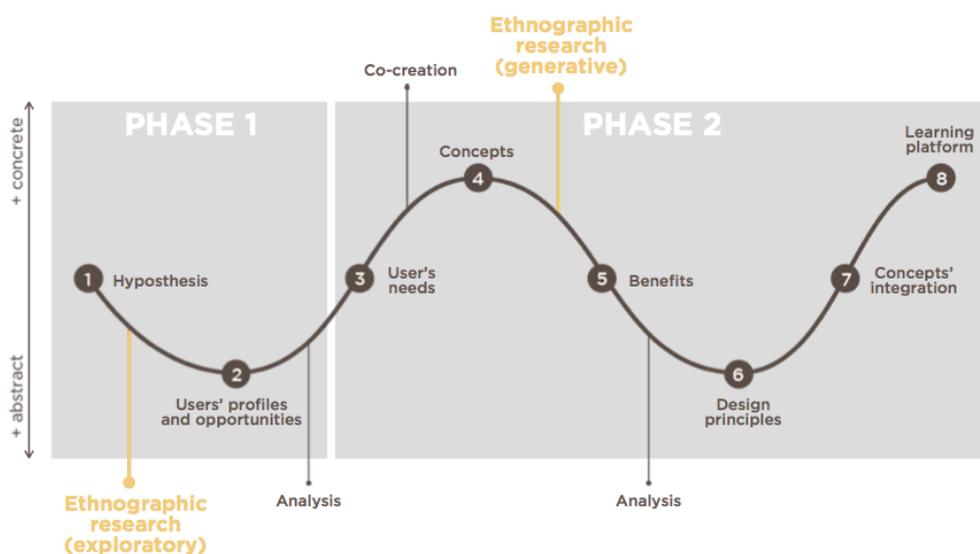
Além da multidisciplinaridade, o líder de projeto de inovação acrescentou a intuição no desenvolvimento da solução. Ela é um fator fundamental para gerar inovações, dado que “nem todas as ferramentas utilizadas são tangíveis e racionais, em muitas ocasiões a intuição tem um papel fundamental para descobrir e gerar novas ideias” que podem se tornar em boas alternativas para dar resposta ao desafio proposto pelo cliente.

Outra ferramenta muito importante que contribui para inovar é a etapa de pesquisa, para entender as necessidades dos clientes e descobrir áreas de oportunidades para novos produtos e serviços. O escritório mapeia todo o processo que está analisando através de pesquisas. Segundo o diretor de operações, no começo do projeto as pesquisas são secundárias, realizam uma *descriptive survey* para entender o que é feito nesse momento. Posteriormente, desenvolvem pesquisas de caráter exploratório, em que utilizam diferentes métodos, tais como, entrevistas, grupos focais, grupos de discussão, entre outros. Para realizar essas pesquisas previamente preparam o material para ir a campo, assim elaboram guias de observação, entrevistas e roteiros.

Da mesma maneira, de acordo com o diretor executivo, pensar visualmente, ou seja, sintetizar ideias complexas através de imagens de fácil compreensão ajuda na geração de novos conceitos. Para isso, como o diretor executivo ressaltou “é importante observar o mundo com olhos de criança, sintetizar tudo perguntando-se o que é o essencial, esboçar as principais ideias e construir o que se desenhou”.

Igualmente, o trabalho científico que o escritório executa ao longo do projeto é uma fonte importante de inovação. Conforme o líder de projetos de inovação, além das pesquisas qualitativas que são realizadas ao começo do projeto, o escritório utiliza diferentes métodos para obter os dados suficientes e necessários para descobrir áreas de oportunidade e gerar soluções diferenciadas. Um dos métodos que aplica é a etnografia, ela divide-se em duas fases: na primeira a análise é exploratória e na segunda se dão processos de cocriação com os usuários e geram-se novos conceitos, como observa-se na Figura 5.

Figura 5 - Fases da pesquisa através do método da etnografia



Fonte: Gonçalves e Fagundes (2013).

Além da etnografia, aplicam-se outros métodos como grupos focais e grupos de discussão. Esses tipos de pesquisa acontecem geralmente na sala do espelho, em que há uma pessoa moderando a discussão que faz parte da equipe do escritório e outros participantes. Dentro da sala estão os usuários consumidores que discutem sobre um tema, enquanto o cliente os observa através do espelho, indicou o diretor de operações.

Outro fator chave que cria inovação nos projetos é ter paixão pelo que se faz, segundo o líder de projetos de inovação, quando uma pessoa tem muito interesse

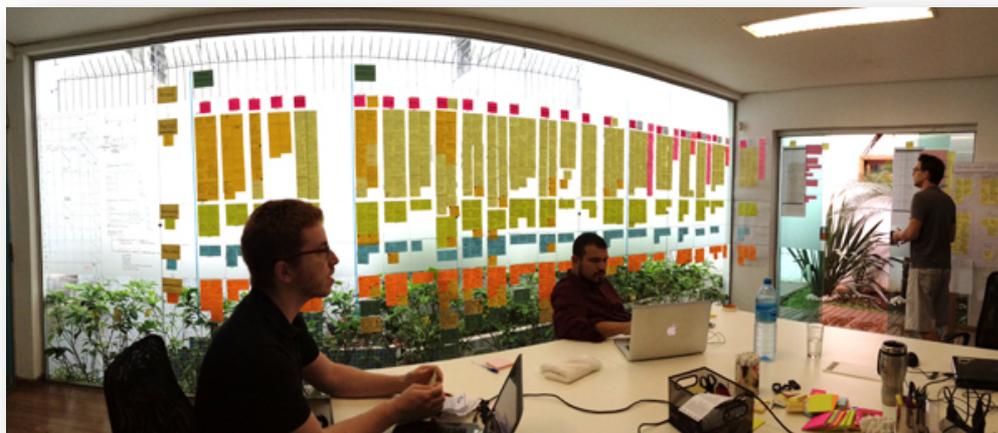
por um assunto, procura e descobre ideias em qualquer circunstância e momento da vida e, de alguma maneira, liga pontos que antes estavam desconexos, criando novos conceitos que não tinham sido descobertos.

Além disso, conforme o diretor de operações, o mercado dá informação importante com relação a alguns aspectos a melhorar, assim, o escritório especializa-se em entender e inovar em mercados emergentes, através de uma metodologia cujo foco são as pessoas, por meio dela compreendem, analisam, projetam e propõem soluções. Constantemente eles estão entendendo como se comporta e transforma o mercado.

Adicional às análises feitas no mercado, ter uma observação além do superficial contribui para a inovação. Segundo o diretor de operações os métodos de pesquisa utilizados pelo escritório servem para entender de uma maneira holística os comportamentos, sensações e emoções das pessoas. De acordo com ele: "depois de ter feitas as etnografias a gente não só analisa o que as pessoas falaram, considera-se como estava o ambiente, como se expressavam física e emocionalmente o que não disseram", em conclusão, tem-se uma visão integral do que a pessoa está vivendo com relação ao assunto da pesquisa.

Outro elemento chave que impacta na inovação é o ambiente organizacional, segundo Escritório Brasil 1 – Minalab (2014), o entorno de trabalho deve incentivar a inovação, deve ser dinâmico, flexível, bem iluminado e aberto. Desse modo, uma das plataformas que mais utilizam nos escritórios no dia a dia para trabalhar nos seus projetos é o que eles denominam como salas de projeto (*Project Rooms*). As *Project Rooms* são espaços com quadros brancos, cortiça, bem iluminados onde a equipe fará os projetos de início até o fim. Ao terminar o projeto, todo o material deverá ser guardado e a sala fica como quando foi recebida. Nesses espaços conserva-se a documentação da pesquisa secundária e de campo do projeto e surgem as sessões de análise e ideação, atividades realizadas às vezes com os clientes e/ou usuários e, em outras ocasiões, só com pessoal do escritório. Nas Figuras 6 e 7 observa-se como são as salas de projeto.

Figura 6 - Sessão de análise numa sala de projeto



Fonte: Escritório Brasil 1 – Minalab, 2014.

Figura 7 - Projeto em execução numa sala de projeto



Fonte: Escritório Brasil 1 – Minalab, 2014.

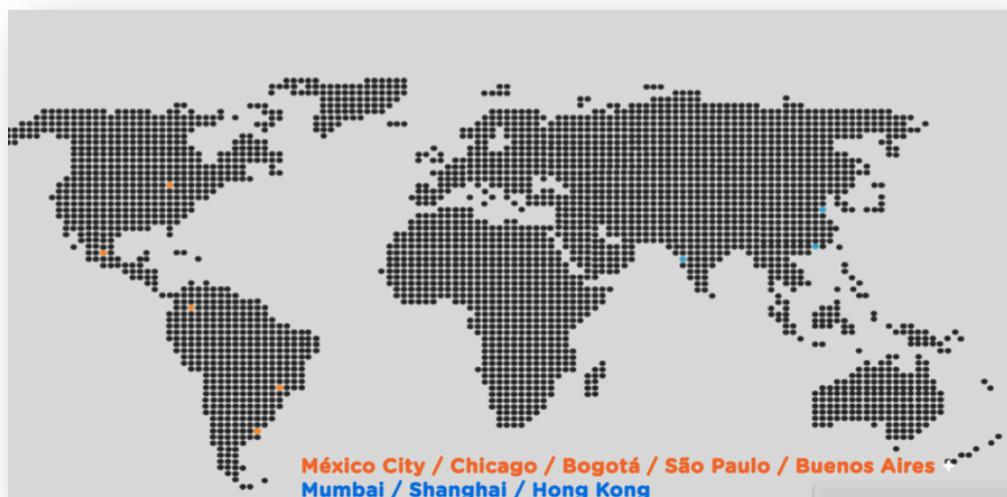
Além do ambiente de trabalho adequado para interagir e criar com os clientes, a empresa tem uma rede interna de compartilhamento de informação entre os escritórios que a compõem. Como afirma o líder de projetos de inovação:

Temos uma ferramenta virtual, onde estão os projetos feitos e nos quais estamos trabalhando, a qual serve para ter pontos de referência e obter ideias para abordar os projetos nos quais está se trabalhando num momento determinado. Essa ferramenta está disponibilizada para todos os funcionários da empresa (E_BR1, 2014).

Além do ambiente interno da organização, outro aspecto fundamental para a inovação nos projetos que o Escritório Brasil 1 efetua são parcerias com outras organizações. Segundo o líder de projetos, o escritório tem parcerias com escritórios de inovação na Ásia, especificamente em Mumbai, Shanghai e Hong Kong.

Trabalham juntos para entender o usuário asiático. Na Figura 8 observam-se os parceiros do escritório em cor azul.

Figura 8 - Parceiros do Escritório Brasil 1



Fonte: Escritório Brasil 1, 2012.

De acordo com o diretor de operações um dos aprendizados mais importantes, que tem alcançado ao longo do desenvolvimento dos projetos é perder o medo de errar, para o escritório como no *design thinking* é melhor falhar cedo para ter sucesso mais rápido. Os erros ajudam a encontrar outras possibilidades que antes não tinham visto no processo de desenvolvimento da solução, então errar mais rápido é melhor.

Uma das ferramentas que ajuda a perder o medo de errar é o processo de prototipagem. Desse modo, o diretor de operações destaca que a etapa de prototipagem é fundamental no processo de criação de novas ideias. Além disso, um dos desafios do *design thinking* consiste em gerar ideias para produzir soluções criativas de maneira colaborativa. Esse processo envolve pensamento tanto convergente quanto divergente da equipe, por tal motivo, fazer escolhas da melhor opção às vezes torna-se complicado, e por isso, os *insights* e as soluções precisam ser prototipadas, testadas, abortadas e aprimoradas, para gerar aprendizagem e melhoramento de outras novas ideias. Portanto, um protótipo que é uma representação tangível de uma ideia torna-se indispensável nesse processo. Na Figura 9 aparece a sala de prototipagem que tem no escritório.

Figura 9 - Sala de prototipagem



Fonte: Escritório Brasil 1 – Minalab, 2014.

Além da realização dos protótipos, segundo o diretor de operações, questionar requerimentos solicitados pelos clientes é uma das atitudes que mais se incentiva nos consultores nessa empresa, questionar e indagar o que o cliente fala, a informação que compartilha e ir além da solicitação dele.

Por fim, apontou-se o trabalho em rede, quando se analisa um requerimento de um cliente não só se olha a empresa dele, investiga-se sobre os seus concorrentes, fornecedores, usuários, parceiros e todos os pontos de contato com esse cliente, com isso, busca-se ter uma visão completa sobre o desafio a resolver.

A síntese da análise do caso do Escritório Brasil 1 é apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 - Síntese do Escritório Brasil 1

Dimensões de análise	Escritório Brasil 1
Inovação	<p>“Relevante para o usuário, diferente para o mercado e que seja coerente com a estratégia da empresa” (E_BR1, 2014).</p> <p>Diferentes habilidades e disciplinas que incorporam o pensamento sistêmico, e integra as ciências sociais, design e ferramentas de negócio (E_BR1, 2014).</p>
Processo de inovação	<p>Durante todo o processo utilizam o duplo diamante.</p> <p>Etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceituação do projeto; 2. Pesquisa de campo; 3. Desenvolvimento de possíveis soluções; 4. Etapa de prototipagem; 5. Entrega de solução para o cliente.

Quadro 7 – (conclusão)

Dimensões de análise	Escritório Brasil 1
Fatores que influenciam à inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação; - Cliente e/ou Usuários finais; - Designers ou pessoas externas; - Empatia com o usuários finais; - Geração de ideias de forma iterativa; - Multidisciplinaridade; - Intuição; - Investimento em pesquisa; - Pensamento visual; - Trabalho científico; - Paixão pelo que se faz; - Mercado; - Profundidade de observação; - Ambiente organizacional; - Parcerias com outras organizações; - Perder o medo a errar; - Prototipagem; - Questionar requerimentos dos clientes; - Rede.

Fonte: a autora.

4.2 ESCRITÓRIO BRASIL 2

A segunda empresa de consultoria pesquisada, identificada como Escritório Brasil 2, tem uma rede de 33 escritórios em 27 países como se observa na Figura 10. Além disso, é a maior consultoria de marca do mundo (ESCRITÓRIO BRASIL 2, 2015). Em 1974, iniciou suas operações na Inglaterra como uma consultoria de nomes de pneus e, ao longo do tempo, foi crescendo e hoje possui aproximadamente 1.000 funcionários por todo o mundo. Em 2000, abriu um escritório em São Paulo, Brasil, no qual trabalhavam 45 pessoas em 2014 (E_BR3 e E_BR4, 2014). Apesar de serem muito independentes os escritórios ao nível global, seguem as diretrizes da sua matriz. Sendo o caso do escritório no Brasil escolhido para esse estudo.

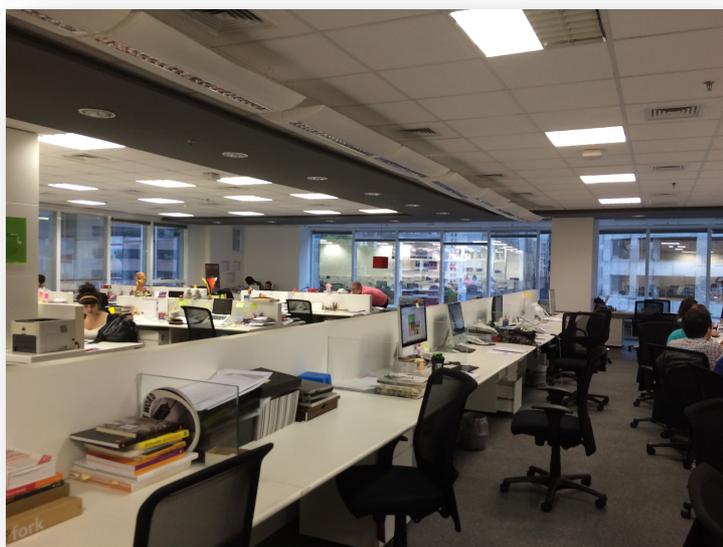
Figura 10 - Agências do Escritório Brasil 2 ao nível global



Fonte: Escritório Brasil 2 (2015).

A empresa oferece uma ampla gama de serviços de consultoria (valorização da marca, desenvolvimento de estratégia, identidade verbal, identidade visual, design gráfico, design ambiental), que orientam os clientes na criação, aprimoramento, manutenção e valorização de seu ativo mais valioso: as suas marcas. Combinando estratégia, criatividade e tecnologia, o Escritório Brasil 2 oferece novas ideias e *insights*, inteligência de marca profunda, oportunidades de negócios e convincentes experiências de marca (ESCRITÓRIO BRASIL 2, 2015). Na figura 11 mostra-se o interior do escritório.

Figura 11 - O interior do escritório Brasil 2



Fonte: a autora (2014).

O ranking de marcas líderes é publicado pelo escritório anualmente em âmbito mundial e regional, o estudo combina estratégia rigorosa e análise de uma prática de consultoria de gestão com o espírito empreendedor e criativo de *branding* e design. O relatório identifica as 100 marcas mais valiosas do mundo. A metodologia do escritório é a primeira do seu tipo a ser certificada pelo ISO (ISO 10668 – *Requirements for Monetary Brand Valuation*). Para desenvolver o relatório, essa empresa de consultoria examina três aspectos que contribuem para o valor de uma marca: (i) o desempenho financeiro dos produtos ou serviços da marca; (ii) o papel que a marca desempenha ao influenciar a escolha do consumidor; e (iii) a força que a marca tem para garantir lucros seguros para a empresa. Como critérios de qualificação das marcas, exige-se presença em pelo menos três grandes continentes; ampla cobertura geográfica em mercados em crescimento e emergentes, trinta por cento da receita gerada fora do país de origem e não mais de cinquenta por cento da receita deve vir dos demais continentes que não seja o de origem (ESCRITÓRIO BRASIL 2, 2014).

O Escritório Brasil 2 é frequentemente premiada em reconhecimento dos trabalhos realizados para seus clientes.

O escritório realiza as seguintes atividades:

Estratégia: analisa e entende a personalidade de cada marca, a sua história, o seu propósito através de pesquisas descritivas, análise e investigações.

Design de Identidade: como a marca se expressa visualmente; logomarca; universo visual; estilo fotográfico;

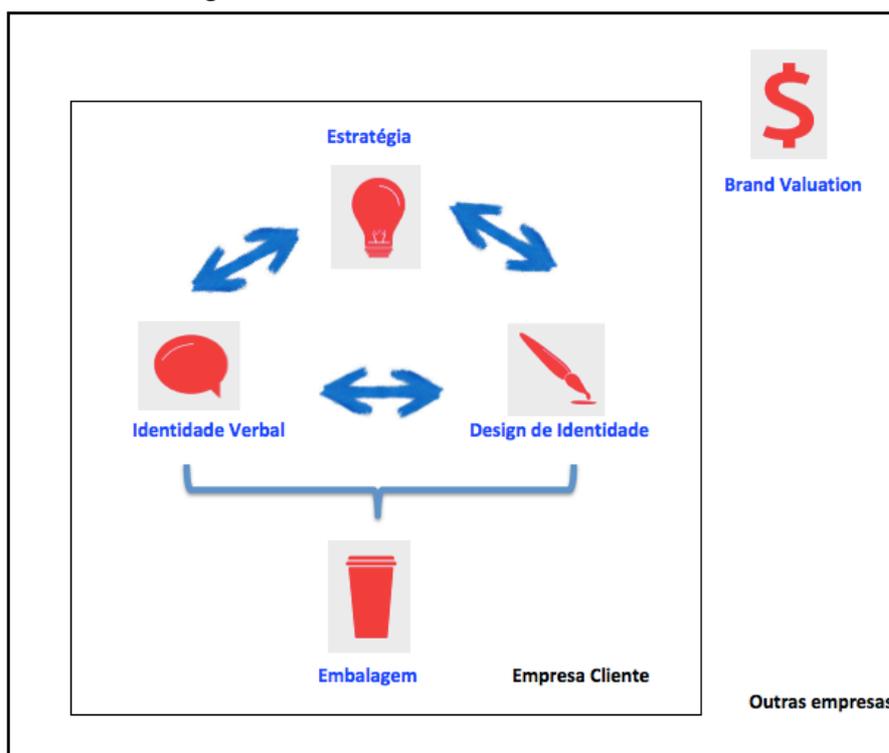
Identidade Verbal: as marcas usam as palavras para se expressar. Esse é muitas vezes o grande diferencial de algumas delas. No escritório, criam-se nomes, tom de voz e vídeos das marcas;

Embalagem: a embalagem é a marca mostrando seu rosto e ganhando forma nos pontos de venda e no dia a dia de quem consome;

Brand Valuation: nessa área, o escritório utiliza uma metodologia própria para mensurar o valor das melhores marcas em âmbito global e regional. Existe uma separação por disciplinas no escritório, mas na realidade integram tudo o que fazem (ESCRITÓRIO BRASIL 2, 2015).

A Figura 12 apresenta uma representação das áreas e sua interação.

Figura 12 - Áreas de trabalho no escritório Brasil 12



Fonte: a autora.

4.2.1 Inovação para o Escritório Brasil 2

Para esta empresa de consultoria, a inovação consiste em identificar as necessidades não satisfeitas dos clientes e seus mercados, combinando ambos de acordo com as futuras ambições da marca. A consultoria cria, prioriza, escolhe e avalia financeiramente as oportunidades que permitam as marcas crescerem (ESCRITÓRIO BRASIL 2, 2015).

Nesse sentido, o escritório considera que um projeto inovador deve apoiar-se em três aspectos: imaginação, inteligência e criatividade. Além disso, existe uma série de características que definem projetos inovadores no Escritório Brasil 2. Uma delas trata-se da multidisciplinaridade, gerada através da participação de pessoas de diferentes formações (sociólogos, administradores, designers, etc) no mesmo projeto. Segundo um dos diretores criativos, pessoas com diferentes formações ajudam a entender a informação além do que o cliente fala, tendo maiores possibilidades de encontrar oportunidades para gerar ideias criativas, que podem

resultar em inovações: “eu acho que seria legal ter um psicólogo, na área estratégica [...], assim como antropólogos, porque eles sabem ler o que o cara está te dizendo, e isso é essencial para inovar”.

Outro aspecto é a multiculturalidade no projeto, pois as visões de pessoas pertencentes a culturas distintas agregam um olhar diferente, criando conexões entre as ideias. Assim, surgem propostas surpreendentes, que às vezes, convertem-se em inovações. Por isso, “é comum que entre os escritórios da rede se ajudem, se complementem, troquem informações e as pessoas viajem de um país para outro” agregou o diretor da identidade visual.

Por outro lado, os projetos devem ser *inter-office*, ou seja, por meio da interação com equipe de diferentes escritórios, que fazem parte da rede do Escritório Brasil 2. Isso pode ser visto na fala do gerente de identidade visual: “já trabalhei em outros projetos com outros escritórios e às vezes a metodologia é outra, a forma de pensar é outra, é mais ou menos madura, é mais apaixonada, mais analítica, essa mistura ajuda com a inovação”. Assim, durante essa interação, cria-se a oportunidade para sanar dúvidas, compartilhar questões e sugestões sobre projetos e, às vezes, participar de forma pontual em projetos nos quais não trabalham oficialmente. Essa interação ocorre com a finalidade de contribuir com um olhar distinto nas possíveis soluções e análises que a equipe tenha realizado até certo ponto em um projeto específico.

Segundo o diretor de identidade visual, outro aspecto de um projeto inovador é que ele deve ser integrado pelas mesmas pessoas do início ao fim e que os componentes da equipe responsável sejam de diferentes áreas. Dada a importância de ser entre-áreas, tal característica tem sido incentivada e implementada nos últimos dois anos no escritório no Brasil. Assim, desde antes de começar o projeto, o futuro cliente tem reuniões com integrantes de todas as áreas que fazem parte da metodologia da criação da marca (representantes dos departamentos de estratégia, identidade visual, identidade verbal e design ambiental). A principal contribuição dessa prática é propiciar uma visão holística do projeto e possibilitar que todos tenham acesso às mesmas informações. Como o diretor de identidade visual afirma:

[...] o que a gente faz é sempre estar caminhando juntos e tem momentos que a gente tem que tomar frente porque é uma apresentação na nossa entrega. Mas, por exemplo, todo o trabalho de estratégia tem um *workshop* para gerar insight e propostas de posicionamento, a gente vai nesse *workshop*, então, a gente dá o nosso parecer sobre o ponto de vista visual,

nosso parecer sobre o ponto de vista verbal, então, isso cada vez mais acontece, principalmente, os últimos dois anos (E_BR3 e E_BR4, 2014).

Além disso, durante o desenvolvimento do projeto, podem aparecer características inovadoras, como por exemplo, mudanças na metodologia desenvolvida nos projetos. Segundo o diretor de identidade visual

[...] uma evolução da metodologia, [...] torna o processo mais inovador. A partir do momento que Nova Iorque determina mais um *cluster* na metodologia, ele fala: “cara, agora a gente faz isso aqui também”, é mais uma etapa para levar conforto na hora de apresentar o nome. Eu acho que a partir do momento que eles encaixam isso, treinam a gente, a gente enxerga valor em aquilo, eu acho que isso torna também o processo mais inovador (E_BR3 e E_BR4, 2014).

Portanto, mudanças feitas na metodologia utilizada por um escritório no qual se obteve resultado positivo e, que posteriormente, é implementada em outro escritório com consequências positivas, poderia ser considerada como uma característica inovadora no projeto. Outro exemplo que acrescentou o gerente de identidade verbal é a inserção de atividades que não fazem parte do escopo do projeto, como algum *workshop* específico, mas que podem fazer uma contribuição importante nos resultados do projeto.

Além disso, trabalhar com parceiros tais como produtoras, escritórios de advogados, etc. ajudam a complementar o valor nas entregas realizadas, fazendo com que elas se tornem melhores. Dessa forma, criar e/ou fortalecer um bom relacionamento com o cliente ajuda na geração de novas ideias e, às vezes, essa troca de experiências pode tornar o projeto inovador. Como o gerente de identidade verbal citou:

se relacionar com parceiros que estão na mesma vibração que a gente isso se torna também inovador para o projeto, por exemplo, a gente não faz tudo aqui, tem coisas que nem sabe fazer. Tem entregas que alguém faz muito bem. Então, sei lá, a gente faz muito vídeo aqui, mais com certeza tem aquela produtora que faz um vídeo muito bem e faz aquilo todos os dias, então, a gente começa a **criar uma rede de relacionamento (grifo meu)**, não só entre a gente e o cliente e a rede global do escritório, mas entre as pessoas que podem fortalecer ou continuar parte desse processo (E_BR5 e E_BR6, 2014).

Além disso, para ter um projeto inovador, as pessoas que trabalham devem ser criativas e devem ter também embasamento analítico. Segundo o diretor de identidade verbal “as pessoas devem misturar toda sua capacidade de criar ideias novas com o conhecimento prévio adquirido em pesquisas de empresas do setor e revistas de negócios”, além de entender as informações estratégicas da empresa e de seus concorrentes. Não somente deve-se interiorizar e vivenciar os processos da

empresa, mas também sentir-se parte dela para entender como pensam e agem seus membros ou, em “outras palavras, ver a marca na prática”.

De acordo como o gerente de identidade verbal, “o cliente e os usuários do cliente têm que ser parte do desenvolvimento do projeto”, visto que conhecem realmente o estado atual da marca, seus pontos fortes e fracos e as oportunidades que poderiam ser aproveitadas para posicionar a marca de maneira diferente e sólida. Por isso, é de grande importância que “o cliente esteja comprometido e tenha o respaldo econômico para implementar a solução”. Às vezes, ocorre que o cliente não tem a coragem suficiente para desenvolver a solução proposta dentro da empresa, uma vez que encontra muita resistência por parte de colegas que não querem sair da zona de conforto ou que não acreditam na proposta. Em outros casos, “o cliente não tem capital financeiro suficiente para implementar a solução”.

De acordo com o diretor de identidade visual, para que o projeto seja inovador, a equipe de trabalho deve ter o tempo suficiente para entender o negócio e deve respeitar os tempos da metodologia. Na medida em que as pessoas que trabalham no projeto entendem o negócio, os concorrentes e a rede na qual está inserida a empresa, existem maiores chances de descobrir oportunidades que podem-se transformar em inovações para o cliente e para os usuários. Logo, as pessoas que fazem parte da análise da solução devem ter uma visão mais abrangente do que somente aquilo que o projeto propõe. Ainda, pode ocorrer que o cliente, na ânsia de obter resultados rápidos, tente pressionar para que os tempos do projeto sejam menores, fato que impactaria nos resultados da solução proposta, tendo em vista que existem tarefas que precisam de tempos previstos para serem executadas, tais como pesquisar sobre a legalidade do nome a ser usado ou pesquisar informações relacionadas com o negócio.

Outra característica importante, segundo o gerente de identidade verbal, consiste em que “as pessoas que atuam na proposta não se desliguem do projeto depois de sair do escritório”, ou seja, se a pessoa está em um bar ou de férias, ela poderia associar algum evento, palavra, frase ou imagem com o projeto. A partir de então, fazer uma conexão com o contexto do projeto e encontrar uma possível ideia que pode se transformar em uma inovação.

Uma frase que descreveria um projeto inovador, para esse escritório, de acordo com o diretor da identidade visual seria: “um projeto é inovador quando quebra um pouco as regras do mercado sem perder a essência do que o produto se

propõe”, ou seja, quando se tem uma solução que transcende o contexto negócio, utiliza-se os elementos mais relevantes e vitais dos produtos ou serviços que estão sendo lançados nesse momento no mercado.

4.2.2 Processo de Inovação para o Escritório Brasil 2

Há dois anos, o escritório começou a trabalhar integrando todas as áreas dentro da equipe que interage com o cliente. De acordo o diretor de identidade visual “desde o início, forma-se uma equipe com representações de cada área: estratégia, identidade verbal e design de identidade”. Dessa forma, todos atuam juntos desde antes do *kick-off* do projeto até o fim do mesmo, criando um relacionamento de longo prazo com o cliente, uma identidade única de interação com o escritório e um conhecimento homogêneo para todas as partes.

Após a consolidação da equipe, segundo o gerente de identidade verbal “cada integrante realiza pesquisas sobre o cliente, seus concorrentes, fornecedores, usuários, como a marca se expressa de forma verbal, escrita, visual e qual estratégia tem assumido desde o seu início até esse momento”.

Depois dessas pesquisas e conforme o diretor de identidade visual, a equipe tem reuniões com o cliente para ter um maior entendimento sobre a marca. Ocorrem diferentes reuniões periódicas e *workshops* em distintas etapas do projeto, em que se geram ideias, apresentam-se propostas de posicionamento, geram-se *insights* e se avaliam essas ideias. De acordo com o gerente de identidade verbal, “as ideias vão sendo geradas desde os primeiros contatos com o cliente, enquanto as pessoas da equipe vão entendendo as necessidades, as angústias e as demandas do cliente”. Além disso, programam-se reuniões com o cliente para realizar *brainstormings* e cada área tem diferentes ferramentas para gerar novas ideias. Também “[...]utilizam-se alguns procedimentos de *design thinking* e, dessa forma, vão sendo criados grandes conceitos”.

Posteriormente, inicia-se o processo de afinamento. Conforme o diretor de identidade visual, “um dos filtros para saber se esses conceitos são bons é analisar se são coerentes com a estratégia que foi previamente definida no começo do projeto”. Outra forma de filtragem, segundo o gerente de identidade verbal, é através da opinião do cliente nos *workshops* realizadas. Seguidamente, se um conceito

precisa ser melhor desenvolvido inicia-se novamente o processo de geração de ideias. Em outras palavras, o escritório utiliza o diamante duplo do design de produto (DESIGN COUNCIL, 2007) para criação e avaliação de novas ideias.

Por fim, de acordo com o diretor de identidade visual, depois de ter executado essas etapas, a equipe do projeto se reúne para apresentar ao cliente as conclusões dos pontos mais relevantes encontrados. Um aspecto importante da execução de cada projeto no escritório é a presença de pessoas de cada área. Assim, no *kick-off* do projeto, nas reuniões de apresentação de propostas, nos *workshops*, nas reuniões de geração e avaliação de ideias, sempre estará um representante da área de estratégia, de identidade visual e de identidade verbal.

4.2.3 Fatores que contribuem para a inovação no Escritório Brasil 2

Segundo os entrevistados, alguns fatores que geram inovação no Escritório Brasil 2 vão desde características externas quanto internas ao projeto, o ambiente da organização e do mercado, bem como o relacionamento com o cliente e a rede na qual está inserido.

Segundo o diretor de identidade verbal, uma delas é a capacitação a qual influencia dois processos. O primeiro ocorre em âmbito interno e o segundo com o relacionamento com o cliente. No primeiro caso, existem alguns treinamentos chamados de *academies*, nos quais um escritório da rede monta uma capacitação sobre determinado tema, divulga e ensina para os demais escritórios, tal como comentou o diretor de identidade verbal “a gente tem muitos treinamentos. Os *academies* que são treinamentos para as pessoas do escritório, então, alguém monta, a gente mesmo dá, então, é curioso”.

Com essa prática, garante-se que todos os escritórios tenham as mesmas informações e, além disso, esses novos conhecimentos podem trazer novas ideias às equipes dentro dos escritórios. Por outro lado, acrescentou o gerente de identidade visual, o auto-estudo com relação à marca do cliente é fundamental para entender como funciona o negócio, seus concorrentes, as interações com seus usuários, fornecedores e demais integrantes da rede na qual está inserido; e as tendências do setor de atuação. Desse modo, criam-se novas ideias que podem ser transformadas em inovações.

No segundo caso, por sua vez, as capacitações são ministradas aos clientes com relação à metodologia aplicada, contribuindo para um melhor relacionamento e criando, a partir dessa interação, um maior engajamento durante todo o processo de desenvolvimento da nova solução. Como expressa o gerente de identidade verbal

[...] a gente faz o papel de ensinar um pouco a disciplina de branding para alguns clientes, tem cliente que não sabe nada de branding, tem cliente que é muito inexperiente, então, a partir do momento que a gente começa a criar uma cultura de branding dentro da empresa, dão-se boas oportunidades para inovar (E_BR3 e E_BR4, 2014).

Assim, com o conhecimento do cliente sobre o negócio e da metodologia, somado à interação com o pessoal do escritório, dão-se mais possibilidades para gerar ideias novas. Além das capacitações, conforme o gerente de identidade verbal comentou, outro elemento importante para o processo de inovação é o cliente e/ou usuários, dado que com profundo entendimento sobre o negócio e sobre o comportamento da marca, os clientes contribuem para o processo de desenvolvimento da solução. Além disso, quando a equipe do escritório começa a trabalhar junto com os clientes, a realizar *brainstormings* e *workshops*, eles vão aos poucos conhecendo e entendendo a metodologia.

Dessa forma, são reduzidos os níveis de ansiedade e cria-se um ambiente adequado para falar de igual para igual, como afirma o gerente de identidade verbal: “a gente pensa junto, a gente trabalha junto, a gente faz o *brainstorming* junto, a gente está ali e a gente é parte daquele universo deles e a gente conversa com eles de igual para igual”. Assim, ao longo do projeto, gera-se uma parceria que contribui para que ambas as equipes criem novos conceitos ou ideias com o conhecimento especializado que cada uma possui e com o conhecimento compartilhado que vai se criando durante a execução do projeto.

A interação com os usuários, por outro lado, gera uma visão mais ampla do que se pretende alcançar com a nova marca. Os usuários dão ideias que os clientes não tinham visto, dado que eles convivem com os produtos ou serviços da empresa constantemente.

Outro fator chave que gera inovação nos projetos desenvolvidos pelo Escritório Brasil 2, segundo o diretor de identidade visual é trabalhar com designers ou pessoas externas, posto que a rede de trabalho é muito forte e existe uma cooperação entre os escritórios, os quais se complementam e compartilham informações. Quando uma pessoa viaja de um escritório para outro, também é usual

que ela contribua com seu conhecimento em alguns projetos no qual sua área de atuação seja demandada, bem como fala o diretor de identidade visual:

[...] a gente fala com os outros escritórios praticamente todo dia, sempre tem e-mail chegando, alguma coisa que a gente manda, a gente pede referências, a gente tem uma rede interna e a gente quando viaja tem a liberdade de ir no escritório, visitar, ficar lá vários dias, saber o que está acontecendo lá e às vezes contribuir em alguns projetos, é super natural (E_BR5 e E_BR6, 2014).

Com essas práticas, busca-se trocar novas ideias e trazer pontos de vista, conhecimentos e experiências que não haviam sido contemplados antes da participação temporária dessas pessoas.

Além desse fator, conforme o gerente de identidade verbal comentou, o investimento em pesquisa é fundamental para a geração de inovação nesse escritório, dado que a informação que o cliente compartilha não é suficiente. Eles acreditam que experimentar o que os usuários vivem através da marca é indispensável, assim como fazer pesquisas de campo para entender os comportamentos, sentimentos e sensações dos usuários com relação aos produtos ou serviços oferecidos pelos clientes. Esse processo é fundamental para gerar propostas novas, nesse sentido, o gerente de identidade verbal compartilhou uma experiência que viveram em um projeto que tinham trabalhado: “a gente utilizou a malha de locomoção de uma das empresas de transporte que a gente fez e observou como as pessoas estavam sendo tratadas ali, como o cliente estava sendo tratado no guichê e dentro do automóvel”.

Adicionalmente, segundo o gerente de identidade verbal, a multidisciplinaridade tem contribuído para a inovação na execução dos projetos. Há aproximadamente dois anos, o escritório mudou a forma de trabalhar, desde o começo do projeto, tem-se representações de cada área (estratégia, identidade visual, identidade verbal, etc.) que trabalham com o cliente. Tal prática objetiva que todas as áreas que compõe o projeto tenham a oportunidade de aportar diferentes pontos de vista durante as reuniões e de participar de todas as decisões tomadas. Assim, garante-se maior diversidade de opiniões e uma visão mais completa de todas as alternativas que poderiam ser implementadas. O gerente de identidade verbal acredita que inserir dentro da equipe de estratégia psicólogos ou antropólogos, que de alguma maneira interpretem ou conseguem ler o que o cliente não está dizendo diretamente, é essencial para o sucesso do projeto.

Por outro lado, segundo Escritório Brasil 2 (2014), há o trabalho no escritório de avaliar as melhores marcas no mercado em âmbito global e regional, o que permite ter uma visão ampla e profunda do mundo das marcas e do mercado. Todos os anos, com as melhores marcas brasileiras no *ranking*, o Escritório Brasil 2 publica um estudo que resume as tendências e os desafios do mercado de marcas brasileiras. O foco do ano passado foi relacionado à capacidade de uma marca para criar comunidades, assim, fizeram um projeto em âmbito mais local que foi chamado de “*O Best Bairro Brand*”, com o objetivo de entender o que as marcas de bairro têm de valioso e o que elas têm para ensinar as grandes marcas.

No âmbito interno do escritório, segundo o diretor de identidade verbal, as mudanças na metodologia contribuem com a inovação dos projetos, dado que ocorrem principalmente por adaptações que são feitas por duas razões. A primeira delas deve-se a adequação da metodologia à cultura brasileira realizada pelo escritório no Brasil, dado que algumas etapas não fazem sentido para o cliente desta região, como comentou o diretor de identidade verbal “a gente tem uma metodologia desenvolvida que normalmente vem de fora que a gente acaba ajustando aqui ou tropicalizando porque algumas etapas os clientes nem entendem aqui como valor”. A segunda deve-se a evoluções na metodologia, ou seja, a inserção de alguma etapa ou processo na metodologia que teve sucesso em algum escritório e que deve ser implantada nos demais escritórios da rede do Escritório Brasil 2.

Outro fator chave que auxilia na inovação dos projetos, segundo o gerente de identidade verbal, é a organização, o Escritório Brasil 2 oferece flexibilidade aos escritórios para que se adaptem às culturas em que estão inseridos e trabalhem de uma forma independente. Há nesses ambientes o compartilhamento de ideias e de experiências entre os escritórios, que se ajudam, complementam-se e trocam informações. Às vezes, formam equipes com pessoas de mais de um escritório, o que traz muitas vantagens em relação à inovação pelas diferenças culturais e distintas formas de olhar o mundo.

Outra maneira de gerar novas ideias dentro da organização consiste em participar do evento de premiação global, que realizam anualmente em âmbito interno - “*The Best Work Award*” - em que elegem os melhores trabalhos dos escritórios do mundo.

Conforme o gerente de identidade verbal, as parcerias com outras organizações, consolidadas pelo escritório ao longo do tempo com outras entidades

como universidades, institutos, estudos de tipografia, de fotografia, agências de publicidade e outros escritórios, têm auxiliado nas entregas que devem realizar. Outro fator importante que tem contribuído com geração de ideias distintas, que podem complementar soluções propostas é uma parceria com um estúdio de tipografia. Conforme afirma o gerente de identidade verbal: “a gente tem uma parceria com um estúdio de tipografia que vai lá e faz uma análise super técnica. A gente consegue chegar num resultado super bom, que é para deixar a marca perfeita”.

Além disso, segundo o diretor de identidade visual, questionar os requerimentos solicitados pelos clientes é fundamental para entender seu problema e dar uma solução efetiva. Dessa forma, uma das atitudes que mais se incentiva aos consultores no Escritório Brasil 2 é questionar e indagar o que o cliente fala, a informação que compartilha e ir além da solicitação dele.

Outro elemento fundamental no processo é entender a rede na qual a empresa está inserida, para então trabalhar com os fornecedores e os usuários do cliente durante o entendimento da marca e na hora de implementar a solução proposta. Quando esses diferentes atores participam do desenvolvimento do projeto sentem-se parte do processo. Como relata o diretor de identidade visual

[...] a gente não falou do engajamento dos parceiros do cliente, se você envolve o cara desde o começo, todo mundo também ajudam a construir essa marca, [...] e também pelo benefício de a gente escutar esses fornecedores, porque a gente entende as dores, [...] então, você já cria pensando junto com essas pessoas e o negócio é redondo e aí os caras abraçam (E_BR5 e E_BR6, 2014).

Assim, contribuem com conhecimentos únicos que possuem e trazem ideias novas para o trabalho que está sendo realizado. Assim, tem-se mais chances de implementar de maneira mais efetiva a solução proposta.

Por fim, segundo o gerente de identidade verbal, sentir-se parte da empresa com a qual se está trabalhando contribui significativamente para à inovação do projeto. Quando nos projetos o pessoal do Escritório Brasil 2 chega a esse nível de relacionamento, cria-se um ambiente propício para interagir fluidamente e desenvolver novas ideias, dado que se alcança um nível de entendimento superior sobre as necessidades do cliente.

A síntese da análise do caso do Escritório Brasil 2, está disposta no Quadro 8.

Quadro 8 - Síntese do Escritório Brasil 2

Dimensões de análise	Escritório Brasil 2
Inovação	<p>Identificar as necessidades não satisfeitas dos clientes e seus mercados e combinar ambos de acordo com as futuras ambições da marca.</p> <p>Um projeto inovador deve apoiar-se em três aspectos: imaginação, inteligência e criatividade. Além disso, é inovador quando quebra um pouco as regras do mercado sem perder a essência do que o produto se propõe. Adicionalmente, deve ter as seguintes características: ser multicultural, que tenha uma relação <i>inter-office</i> e Inter-áreas, ir além do que o cliente espera e criar uma rede de relacionamento.</p>
Processo de inovação	<p>No processo eles trabalham integrando as áreas de identidade visual, identidade verbal e estratégia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizam o duplo diamante no processo; - Realizam pesquisas; - Tem reuniões com o cliente para ter um maior entendimento sobre a marca; - Geram-se ideias;- Avaliam-se essas ideias (Afunilamento); - Apresenta-se ao cliente a solução proposta.
Fatores que influenciam à inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação; - Cliente e/ou usuário; - Designers ou pessoas externas; - Investimento em pesquisa; - Multidisciplinaridade; - Mercado; - Mudanças na metodologia; - Ambiente organizacional; - Parceria com outras organizações; - Questionar requerimentos dos clientes; - Rede; - Se sentir parte da empresa com a qual se está trabalhando

Fonte: a autora.

4.3 ESCRITÓRIO INGLATERRA 1

A terceira empresa pesquisada, identificada com o nome fictício Escritório Inglaterra 1, é um escritório de design digital independente localizado em Manchester. Desde 2000 tem desenvolvido inovações digitais para clientes como a *BBC (British Broadcasting Corporation)*, Google, Tate e a cidade de Manchester. O escritório em aproximadamente 25 funcionários, que trabalham em quatro disciplinas, sendo elas estratégia, ideias, design e desenvolvimento. Elas estão organizadas em quatro áreas: design de experiência de usuário, design visual, programação e serviço ao cliente a qual inclui novos negócios, gerentes da conta e gerentes dos projetos, que garantem que o trabalho seja bem realizado e os clientes

sejam satisfeitos. “Nós olhamos para o mundo à nossa volta e respondemos com ideias que estão cheias de charme, jovialidade e curiosidade” (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

Em 2012, colaborou com a *BBC Sport* para redesenhar o site de esporte para os Jogos Olímpicos de Londres (ESCRITÓRIO INGLATERRA 1, 2015, tradução nossa). A equipe também trabalhou com *The American Air Museum* para criar um novo projeto de arquivo digital, além de criar um novo aplicativo com o *Manchester City Council*, uma experiência audiovisual que ajuda as pessoas a explorarem a cidade de uma forma completamente nova. Durante o ano 2015, a equipe tem colaborado com a *CBBC (Children’s BBC)* para criar uma experiência interativa, desenhando pulseiras tecnológicas portáteis, permitindo a milhares de crianças participar de uma trilha de teste interativo (CREATIVE ENGLAND, 2015, tradução nossa).

O portfólio de produtos e serviços incluem: produtos e aplicativos para iPhone e iPad, memória – USB em forma de cassete vendido em mais de 40 países, um projeto de arte exibido no MoMA (*Museum of Modern Art* em Nova Iorque) que explora a ideia de apresentar os filmes e trabalhos de uma única imagem (ESCRITÓRIO INGLATERRA 1, 2015, tradução nossa).

O escritório tem um *layout* aberto, sem divisões e observa-se o ambiente colaborativo que há entre os colegas. Na Figura 13 mostra-se o interior do escritório.

Figura 13 - Escritório Inglaterra 1



Fonte: a autora (2015).

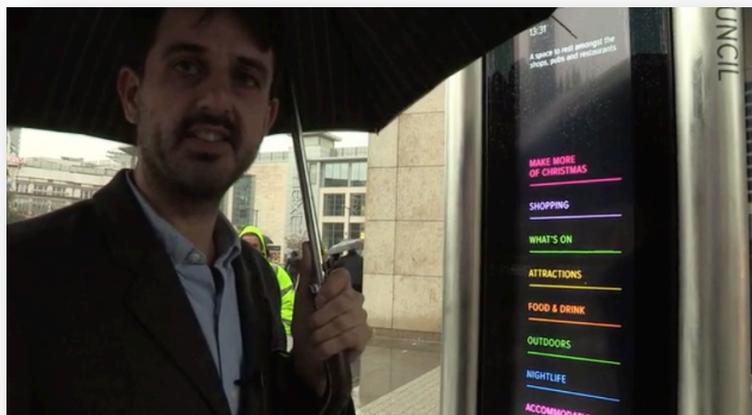
Em fevereiro de 2015 o escritório foi selecionado como uma das cinquenta principais empresas criativas na Inglaterra, num evento organizado pelo investidor líder em cinema, TV, jogos e indústria da mídia digital *Creative England*. As escolhas são baseadas em pesquisa qualitativa, nomeações para os *BAFTA (British Academy Film Award)*, inovação e impacto na economia local (ESCRITÓRIO INGLATERRA 1, 2015, tradução nossa).

4.3.1 Inovação para o Escritório Inglaterra 1

Para esse escritório a inovação representa desenvolvimento e/ou uso de novas tecnologias, geração de objetos que mudam a percepção das pessoas, criação de produtos, serviços ou experiências de usuários que não eram conscientes de que existiam. Para lograr isso é fundamental motivar as pessoas para fizeram e entregaram o melhor nas suas criações.

No que se refere a novas tecnologias e/ou uso dessas novas tecnologias, as pessoas do Escritório Inglaterra 1 procuram estar sempre na vanguarda de novas ferramentas ou aplicações que estejam no mercado. Criam também parcerias com outras entidades para desenvolver novas soluções e experiências de usuário, como por exemplo, estabeleceram junto a uma entidade governamental uma parceria e desenvolveram alguns dispositivos *touch screen*, que localizaram em diferentes pontos do centro de Manchester fornecendo informações específicas de eventos, atrações, vida noturna para fazer compras, comida e bebida, alojamento e transporte, como se ilustra nas Figuras 14 e 15 (ESCRITÓRIO INGLATERRA 1, 2015, tradução nossa).

Figura 14 - Dispositivo *touch screen* no centro de Manchester



Fonte: Escritório Inglaterra 1 (2015).

Figura 15 - Utilizando um dispositivo *touch screen*



Fonte: Escritório Inglaterra 1 (2015).

Os entrevistados acreditam que a inovação está relacionada com a criação de objetos, ideias, conceitos, produtos e/ou serviços que ajudem na geração de percepções e emoções diferentes nas pessoas. Conforme o diretor de criação citou “eu acho que a inovação é também quando nós criamos algo que dá às pessoas uma visão diferente sobre a vida e um modo de vê-la de forma diferente” (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa). Outro aspecto importante relativo à inovação consiste em criar elementos e/ou experiências de usuários que não eram cientes que existissem. Como o diretor de criação relatou: “[...] Às vezes é apenas a criação de algo que nós não pensamos que existia antes, seja uma interface de usuário, um estilo de design [...]” (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa). E por fim, para

atingir essas metas, realizam-se no escritório diferentes atividades para motivar o pessoal a trabalhar alinhados com esses propósitos. “Quando estamos motivados para fazer o melhor e fazer algo que não tinha sido feito antes, tentar algo novo” ou “assumimos um risco e funcionou” (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

4.3.2 Processo de Inovação no Escritório Inglaterra 1

O escritório trabalha para uma grande diversidade de clientes com tamanhos diferentes e áreas de atuação distintas. O processo estabelecido, de acordo com o diretor de criação, é o seguinte: o cliente entrega para eles o *briefing*, o qual é analisado e em mais ou menos duas semanas propõem um conceito. Para desenvolver esse conceito realizam seções rápidas e *workshops* com colegas do escritório para gerar novas ideias, “o trabalho aqui é bastante colaborativo, tentamos nos ajudar nos projetos que estamos realizando” (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

Para desenvolver os conceitos em equipe utilizam técnicas como: os seis chapéus para pensar, metodologia para discussões e tomadas de decisão em grupo, desenvolvida por Edward De Bono e a *sprint-based approach* metodologia utilizada para o desenvolvimento ágil na área de design de experiência de usuário (UX), aplicada ao design de aplicativos para *software* de *desktop* ou aplicações para dispositivos móveis.

A seleção das melhores ideias ocorre em grupo. Segundo o diretor de criação “todos fazem parte da criação e desenvolvimento de uma ideia, assim, é mais fácil e motivador para as pessoas da equipe concretizar em essas ideias”. Ademais, a designer acrescentou “sim, definitivamente ajuda a ter alguma propriedade e fé na ideia escolhida e isso faz com que tenha-se mais paixão para fazer o trabalho ao longo prazo” (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

Posteriormente, buscam-se vários *feedbacks* em distintas reuniões com o cliente e junto com ele se altera o conceito, com o objetivo de atender os seus requisitos. Em seguida, continuam com a etapa de construção da solução.

Depois de terminado o projeto, as pessoas da equipe realizam uma avaliação qualitativa sobre o mesmo. Nessa avaliação olham se sentiram orgulho do resultado final do projeto, “pós projeto temos uma avaliação, na qual dizemos o que pensamos

que funcionou bem e o que não funcionou tão bem” (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

4.3.3 Fatores que contribuem para a inovação no Escritório Inglaterra 1

Um primeiro fator destacado é a avaliação pós-projeto, que serve como uma forma de utilizar o conhecimento adquirido e a experiência obtida em outros projetos, a partir das análises feitas depois de finalizado. Desse modo, podem-se ter ideias novas para executar os próximos projetos; segundo ela “isso é um exercício muito importante, já que depois dessas avaliações podem-se melhorar as técnicas utilizadas nos projetos e o desempenho deles, além disso, surgem outras ideias que antes não se tinham percebido” (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

Outro elemento importante que contribui para a inovação no Escritório Inglaterra 1 são os clientes. É muito importante que o cliente faça parte do processo de criação e desenvolvimento da solução, contudo, no escritório respeitam a decisão dele de participar ou não. Segundo o diretor de criação, “se eles estão envolvidos e fazem parte do processo ao longo do caminho, você pode ter certeza de que eles estão a bordo e eles apoiarão a solução internamente na empresa dele”, além disso, a design sênior ressaltou “quando os clientes participam do processo criativo eles contribuem com a solução e trazem outras ideias que ajudam a melhorar as propostas” (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

Além dos itens anteriores, a colaboração entre os colegas do trabalho é crucial para criar novas soluções dos projetos entregues pelos clientes, portanto, realizam-se algumas reuniões para gerar novas ideias. Segundo a designer sênior entrevistada:

A criação de novas ideias dá-se através de um processo colaborativo, no qual se fazem seções rápidas onde alguns colegas levam ideias ou efetuam-se *workshops* utilizando técnicas diferentes para gerar ideias. Depois dessas reuniões as propostas são levadas ao diretor de criação para escolher a melhor proposta (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

Conforme o diretor de criação, outro fator importante que ajuda com a inovação dos projetos é a participação de designers ou pessoas externas. Interagir com pessoas de fora do escritório contribui com um olhar diferente e traz novas ideias aos projetos que estão desenvolvendo-se, como afirmou o diretor de criação

[...] às vezes durante o processo recebemos alguém com certa experiência em um determinado campo e essa pessoa poderia trazer algum tipo de inspiração à equipe ou uma forma diferente de olhar as coisas e isso geralmente nos ajuda no processo de inovação, apenas para dar uma perspectiva diferente sobre o tema, ou sobre a tecnologia ou a abordagem de design que estamos adotando (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

Destaca-se ainda, a multidisciplinaridade como elemento importante à inovação. Embora o escritório não trabalhe com pessoas com perfis mais voltados para as ciências sociais como sociologia, antropologia ou psicologia, acreditam que essas disciplinas podem contribuir com a inovação nos projetos.

O investimento em pesquisa também é considerado outro fator importante, portanto, as pessoas do escritório vão para onde realmente acontecem os eventos e assim descobrem e analisam possíveis soluções aos desafios propostos pelos clientes, como afirmou o diretor de criação “nós vamos para campo com um grupo de pessoas, descobrimos o que está acontecendo e obtemos ideias interessantes” (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

Conforme o diretor de criação, o ambiente organizacional é fundamental para gerar inovações, por tal motivo, as paredes do escritório tornam-se um espaço para trocar ideias e receber *feedbacks* de outros colegas, segundo ele, “nas paredes a equipe do projeto vai colando materiais importantes com o objetivo de lembrar alguns pontos chaves, receber comentários e avaliações de outras pessoas e, às vezes, mudar de ideia baseados nessas opiniões” (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

Além dos fatores anteriores, criar parcerias com outras organizações é fundamental para gerar inovações. O escritório desenvolve as suas ideias com recurso próprio, mas quando não tem uma competência necessária para a elaboração de uma ideia procuram ajuda externa. Isto contribui com pontos de vista diferentes no momento de produzi-las, tendo algumas oportunidades para gerar inovações, tal como afirmou o diretor de criação:

Nós utilizamos diferentes habilidades e caso necessitemos de alguma que não tenhamos no escritório a procuramos fora, então temos parcerias com fotógrafos, animadores, ilustradores, *copywriters*, às vezes tradutores, *storyboard artists*, para funções técnicas específicas pedimos colaboração a desenvolvedores de arte e para qualquer outra ajuda que requeiramos buscamos um freelance (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

Outro elemento importante para gerar inovação é o uso de metodologias criativas, com o objetivo de participar, analisar, gerar ideias e tomar decisões em grupo. Esse escritório utiliza diferentes metodologias, entre elas encontram-se os

seis chapéus para pensar, *impact mapping* e *sprint-based approach*. Segundo o diretor de criação, a primeira ferramenta desenvolvida por Edward De Bono³, ajuda a indivíduos e grupos a pensar cuidadosamente, de forma produtiva e criativa, especialmente quando confrontados com situações novas e desconhecidas que têm de ser enfrentadas.

Cada chapéu tem uma função específica, o azul controla o resto dos chapéus, o tempo e a ordem de participação deles, o branco serve para pensar mais objetivamente e da forma mais neutra possível, o vermelho é utilizado para expressar os sentimentos sem justificação, o preto serve para ser crítico de uma forma negativa e pensar porque alguma coisa poderia não funcionar, com o amarelo ao contrário do preto tenta-se encontrar os aspectos positivos de um assunto e, por fim, o verde abre as possibilidades criativas, durante o encontro cada pessoa expressa sua opinião baseado no chapéu que está utilizando, portanto o diretor de criação afirmou: “por isso, olhar para os seis pensamentos dos chapéus é muito interessante e essa metodologia tem sido utilizada por muitos anos” (E_ING1 e E_ING2, 2015, tradução nossa).

A segunda ferramenta, *impact mapping*, serve para analisar o quê, porquê e como dos diferentes assuntos trabalhados e a terceira ferramenta, *sprint-based approach*, é uma metodologia que busca gerar ideias inovadoras em cinco dias. Assim, no primeiro dia faz-se o planejamento, no segundo criam-se ideias, no terceiro faz-se a prototipagem dessas ideias, no quarto dia testam-se essas ideias e, por fim, no quinto dia analisam-se os resultados. A síntese da análise do caso do Escritório Inglaterra 1, está disposta no Quadro 9.

³ DE BONO. Os seis chapéus do pensamento. 1985.

Quadro 9 - Síntese do Escritório Inglaterra 1

Dimensões de análise	Escritório Inglaterra 1
Inovação	<p>Novas tecnologias e/ou uso dessas novas tecnologias. Criar objetos, ideias ou conceitos que ajudem a gerar percepções diferentes. Criar coisas que não se tinha consciência de que existiam. Quando estamos motivados para fazer o melhor e fazer algo que não tinha sido feito antes, tentar algo novo.</p>
Processo de inovação	<ul style="list-style-type: none"> - O cliente entrega o <i>briefing</i>; - O escritório propõe ideias e/ou conceitos; - No desenvolvimento dos conceitos utilizam diferentes técnicas: 6 chapéus para pensar e <i>sprint-based approach</i>; - Escolhem as melhores ideias; - Recebem feedback do cliente; - Constroem possíveis soluções; - Fazem a avaliação do projeto.
Fatores que influenciam à inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação pós projeto; - Clientes; - Colaboração entre os colegas do trabalho; - Designers ou pessoas externas; - Multidisciplinaridade; - Investimento em pesquisa; - Ambiente organizacional; - Parcerias com outras organizações; - Uso de metodologias criativas.

Fonte: a autora.

4.4 ESCRITÓRIO INGLATERRA 2

A quarta empresa pesquisada, identificada aqui com o nome fictício do Escritório Inglaterra 2, é um escritório criativo que vive na intersecção de cinema, design e *branding* experiencial. Além disso, é um escritório multidisciplinar formado por artistas, designers, músicos e escritores que criam filmes e conteúdo multimídia, campanhas comerciais, *branding*, identidade corporativa, web, aplicações móveis e interativas, impressão e design de embalagens, projetos experimentais e instalações transmídia que misturam elementos virtuais e físicos.

Foi fundada em Londres em 1991 por cinco designers e dois músicos. O trabalho da equipe vai desde dirigir comerciais e curtas-metragens até escrever estudos linguísticos e inclui tipografia, fotografia, poesia, música e desenho. Também tem publicado livros e obras de arte, criado exposições e performances ao vivo e oferecem oficinas e palestras. A respeito do uso de ferramentas estratégicas, o escritório utiliza ferramentas como UI (*User Interface*) e UX (*User experience*), as quais foram usadas para Microsoft e Sony. Além disso, o escritório foi contratado pelo mercado japonês para criar alguns dos primeiros *ring tones* para celulares.

Possivelmente por ter sido fundado por artistas, o escritório também cria os seus próprios projetos artísticos e regularmente colabora com museus, galerias, exposições e galerias individuais em todo o mundo. Além de servir a seus próprios clientes, regularmente fazem parceria com agências e empresas de produção em projetos colaborativos (ESCRITÓRIO INGLATERRA 2 LLC, 2015).

A força deles reside no fato que sempre estão abertos a possibilidades, sempre dispostos a romper fronteiras. Ademais, com a estrutura colaborativa que tem implementado, o escritório cria equipes específicas para cada projeto, trabalham em uma hierarquia plana que permite transferências de conhecimento rápidas e maior eficiência em todas as fases dos projetos (ESCRITÓRIO INGLATERRA 2, 2015).

Essa agência tem atraído uma lista de marcas globais como: *Levi's*, *Adidas*, *Casio*, *Fuji*, *Bikes*, *Time Warner*, *Ford*, *Unilever*, *Sony*, *Warner Brothers*, *IBM*, *CNN*, *AOL*, *BMW*, *Coca-Cola*, *Reebok*, *Toyota*, *Volvo*, entre outros. O trabalho deles tem sido destaque em museus e galerias de todo o mundo.

Figura 16 - No escritório com alguns designers 1



Figura 17 - No escritório com alguns designers 2



Fonte: a autora (2015).

Além de sua agência central em Londres, o escritório tem presença em Melbourne e Tóquio. Em 2012 abriu sua primeira filial nos Estados Unidos, com o principal estúdio criativo e de produção em Los Angeles e escritório de campo em Nova Iorque (ESCRITÓRIO INGLATERRA 2 LLC, 2015). Atualmente em Londres trabalham seis pessoas e ao redor do mundo aproximadamente outras doze pessoas (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

O escritório está na vanguarda do trabalho por mais de duas décadas. Tem criado e produzido trabalhos em 35 países e, desde sua fundação, o escritório e seus membros têm ganho mais de 50 prêmios internacionais de design, cinema, tipografia, campanha e direção de arte, incluindo *Studio of the year honors* de *Grafik Magazine*.

4.4.1 Inovação para o Escritório Inglaterra 2

Segundo o sócio-gerente do escritório, para inovar é preciso ser livre, mas também é preciso ser muito descritivo de alguma maneira. Ambas coisas são simbióticas e acontecem o tempo todo, além disso:

Inovar é pesquisar e fazer, e pensar e fazer um pouco mais, e depois fazer sem pensar, até que se sobrepõem e encontram o caminho em que você começa a descobrir algo novo, isso é inovar [...] é preciso também se focar e se concentrar e utilizar algumas regras específicas para que isso aconteça. Portanto, não é apenas sobre o papel que as coisas sucedem (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Sendo assim, na visão dos gestores, para inovar é preciso ter algo de liberdade e flexibilidade para descobrir ideias novas e que possam gerar rentabilidade para os clientes. “Para inovar é preciso pensar lateralmente o tempo todo e nada é desperdiçado, é sempre útil de alguma forma, mesmo que uma ideia seja chata pode ser útil” (E_ING3; E_ING4, 2015, tradução nossa). Assim, pensar em todos os processos e projetos que estão sendo executados ajuda a encontrar soluções ou ter ideias de um projeto para outro.

Outra forma de inovação ocorre quando o escritório é contatado por potenciais clientes depois de ter visto um trabalho prévio. Segundo o design sênior: “outras pessoas podem ter visto o seu trabalho em outro contexto e se aproximar por que gostaram dele”. Além disso, o sócio-gerente acrescentou:

[...] com certeza, e essa é outra razão pela qual é importante continuar fazendo o seu próprio trabalho porque informa as pessoas do que você está pensando, adicionalmente é uma forma muito agradável de trabalhar porque você está conseguindo uma vida comercial, mas ao mesmo tempo você é muito livre para fazer o que realmente quer e gosta de fazer e explorar as suas próprias ideias (E_ING e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Nessa fala o entrevistado ratifica a importância da liberdade e a forma de trabalhar que o escritório tem assumido, a qual oferece flexibilidade e autonomia as

pessoas que trabalham nele. Essa forma de pensar tem-lhes permitido atingir uma ampla gama de mercados e ter projetos bem sucedidos ao longo do tempo.

Para o escritório, um projeto é inovador quando gera algo que é novo. De acordo com o design sênior: “a inovação se dá quando você percebe que tropeçou com algo que você nunca viu antes, além disso, se você se sentir realmente bem com isso, é um sucesso”. Para esta empresa de consultoria a inovação além de resultados positivos financeiros, baseia-se na satisfação pessoal com relação a solução final ou o resultado encontrado.

Outra forma de mensurar a inovação é através do impacto que o trabalho tem nas pessoas, quer dizer “se um milhão de pessoas estão indo para ver o que você fez, isso é um sucesso social evidente, porém, nós não julgamos este evento por si só, se o trabalho foi bom para você como criador, foi sucesso também” (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

4.4.2 Processo de Inovação para o Escritório Inglaterra 2

De acordo com os entrevistados o processo de inovação para o escritório “começa com uma ampla conversa com o cliente”, em que ele apresenta para a agência um *briefing* o qual na maioria dos casos é modificado por todos durante essa reunião. Contudo, em alguns projetos não há *briefing*, o escritório o constrói. Posteriormente, realiza-se um processo de pesquisa, “nós procuramos constantemente maneiras novas de fazer as coisas para que coincidam ou que se combinem em um sentido comercial ou não comercial”. Adicionalmente, o escritório está sempre criando e gerando novas técnicas de trabalho, segundo o designer sênior “isso é o que eu gosto bastante, a variedade, [...] é a geração de novas técnicas em campos diferentes”, a metodologia do escritório consiste em conversar e experimentar, fazer – experimentar, pensar – fazer; “[...] estamos interessados em novas e antigas tecnologias e o que acontece quando se misturam elas”

Além disso, o sócio–gerente acrescentou:

[...] o importante é analisar o que está sendo pedido, devido a que o design trata sobre responder uma pergunta, ao contrário da arte que consiste em fazer perguntas. Para fazer isso, precisamos entender muito bem qual é essa pergunta, ao mesmo tempo que isso acontece você vai tendo respostas emocionais, as quais de momento você deve esquecer. Assim, a primeira etapa consiste em entender e combinar esses dois eventos: entender a pergunta e ir analisando as respostas emocionais. Para fazer isso, é preciso escrever e esboçar, devido a que escrever ajuda muito a

organizar os pensamentos, escrever palavras-chave e postos-chaves, falar com alguém sobre as ideias. Depois, a partir daí começar a olhar para fora, começar a analisar algumas coisas que foram coletadas e foram interessantes ou sair do escritório para ter outras experiência. A segunda etapa consiste em articular o que você encontrou ou escreveu ou falou e depois começar a fazer protótipos, até encontrar a solução (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Ao longo do projeto tem reuniões de decisão com o cliente com relação ao avanço do mesmo: “sempre temos momentos – chave de decisão, pelo regular quando uma fase está chegando ao final”, citou o sócio-gerente.

Uma característica importante do escritório é que a maioria das pessoas que trabalham no escritório são formados em técnicas manuais e não em ferramentas digitais ou *software*, o qual é interessante porque quando compartilham com pessoas com esses conhecimentos cria-se um ambiente de trabalho mais abrangente, em que todos se complementam:

é bastante interessante, nós somos tipo de geração analógica pura e agora há uma geração que realmente é só digital e nós estamos nesse mundo o qual é um lugar interessante porque o cérebro tem que trabalhar de uma maneira diferente e as expectativas também são ligeiramente diferentes. Ter consciência disso é importante já que às vezes a forma de pensar muda e como você se aproxima e aborda alguns assuntos é completamente diferente (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Essa característica de ter a mente aberta a novas tecnologias e formas de pensar tem-lhes permitido alcançar sucesso ao longo do tempo e consolidar-se como um dos escritórios mais reconhecidos em âmbito global.

4.4.3 Fatores que contribuem para a inovação no Escritório Inglaterra 2

Segundo o sócio-gerente, os clientes ou usuários têm um papel importante na geração de inovação nos projetos; no escritório gostam de trabalhar com o cliente, porém são flexíveis com relação à participação deles. Preferem ter uma conversa muito aberta com eles e respeitar a sua decisão de participar de alguns *workshops*.

[...] encontramos que o cliente trabalha melhor conosco quando eles entendem o que fazemos e quando eles têm mente aberta com relação as mudanças que propomos com relação ao briefing e a solução proposta. [...] nós tratamos nossos clientes como parte de nossa equipe enquanto estamos fazendo o trabalho (de forma ideal), às vezes, isso não é possível (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Outro ponto importante é a colaboração entre os colegas de trabalho, sendo fundamental para criar inovações. Uma das características do escritório é ter um

ambiente colaborativo entre os integrantes. Por isso, a ajuda mútua entre colegas é um ponto fundamental da filosofia do trabalho dessa agência. É claro que para eles uma ideia forma-se com a ajuda de todos, “a ideia não é de uma só pessoa, pertence ao grupo” (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Uma característica que teve destaque durante a entrevista foi que o escritório tem uma hierarquia plana, portanto, para criar um ambiente de colaboração e aprender uns com os outros decidiram trabalhar nessa estrutura, como citou o sócio–gerente:

Decidimos criar uma hierarquia completamente horizontal, por isso não há divisão entre os aspectos criativos. O que nos motivou para fazer isso foi que queríamos ter um ambiente de colaboração e aprender uns com os outros, e isso não é possível se tem uma estrutura de hierarquia definida, de qualquer maneira não é realmente colaboração se você fizer isso. [...] Criamos como uma oportunidade, é uma maneira muito pessoal de trabalhar, temos que compartilhar muito e temos que entender as pessoas e a nós mesmos para que funcione (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Essa característica foi constatada na visita realizada, dado que, o ambiente no escritório era totalmente aberto, sem nenhuma divisão entre os postos de trabalho, nem espaços reservados para cargos diretivos.

Adicionalmente o investimento na etapa de pesquisa é peça chave para inovar. Tal como afirmou o sócio–gerente, nesse escritório constantemente buscam-se novas alternativas e procuram-se diferentes formas de fazer as coisas. Graças à mente aberta que tem cultivado todos esses anos, é possível criar soluções únicas para seus clientes e o mercado, porém, algumas soluções não transcendem ao mundo comercial:

Aqui temos como um tipo de laboratório, estamos constantemente pesquisando e experimentando processos, técnicas e tecnologias, ademais, compartilhamos ideias para ver que sai dessas interações. Se dentro do processo aparece alguma descoberta temos sempre a mente aberta e trabalhamos com essa ideia ao longo do tempo. Quando se converte em solução, ela tende a encontrar o seu caminho para a estrada comercial. Porém, pelo menos 30 ou 40% das vezes a solução encontrada não se torna comercial (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Outro aspecto importante para criar inovações é a multidisciplinaridade. Segundo o sócio–gerente uma das características para que o escritório se torne

único no mercado é trabalhar com diferentes disciplinas, o qual tem contribuído bastante na inovação para o estúdio.

Nós queríamos aprender a partir de diferentes disciplinas dentro do grupo, acho que isso é o que nos faz bem e continua nos ajudando a ser bastante singulares na indústria de design, pois a maioria das empresas são configuradas com estruturas de negócios mais homogêneas com relação às disciplinas (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Outro fator relevante é o ambiente organizacional. Nesse ponto da trajetória do escritório é mais importante ter um ambiente de trabalho agradável para criar, do que ter estruturas muito formais e rígidas, tal como comentou o sócio-gerente: “eu acho que o principal é a produção de um bom trabalho e o ambiente no qual estamos fazendo esse trabalho é fundamental” (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Ocasionalmente, as boas ideias vêm de projetos paralelos, em que se está trabalhando como comentou o designer sênior: “a inovação às vezes não surge do projeto que se está executando, uma ideia ou técnica pode surgir e não ser aplicável para um projeto, mas sim para um outro, isso acontece” (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Além de outros projetos, ter parcerias com outras organizações é importante para criar ideias novas. Embora não tenham parcerias oficiais, possuem relações com outras pessoas, que lhes ajudam com a realização de alguns projetos, seja porque o escritório não tem algumas instalações ou precisam complementar o conhecimento com outras pessoas. Conforme o sócio-gerente “temos mantido relações com outras pessoas para fazer trabalhos em conjunto, porque às vezes não temos algumas instalações em casa devido a que não as usamos diariamente ou precisamos complementar o nosso conhecimento” (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

É indispensável perder o medo de errar, portanto, a execução do processo é muito importante, é preciso não ter medo de cometer equívocos, como afirmou o design sênior: “[...] não necessariamente o resultado final de uma etapa é o mais importante, o que se vive no processo é fundamental. [...] Não importa se o processo falhar, porque ainda há algo nele. [...] Suponho que a sensibilidade é não ter medo a errar” (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Outro elemento importante que contribui com a inovação é a própria experiência, os anos de trabalho no mercado e as pesquisas realizadas durante

esses anos, permitindo obter uma grande bagagem a qual utilizam para saber o que poderia ter sucesso e o que não. Segundo o sócio–gerente: “[...] essas opiniões são meio baseadas em nossa experiência, além das coisas que temos pesquisado ou lido. Sempre estamos procurando e tentando entender o que agrada a certos tipos de pessoas e grupos etários” (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Um fator chave para gerar inovação é a rede de trabalho, ter presença internacional contribui com a inovação. De acordo com o sócio–gerente do escritório, ter agências em outros países é importante para motivar à inovação, “como estamos compartilhando com pessoas de diferentes influências e experiências isso ajuda com a criação de novas soluções. Diversidade é a chave para a inovação” (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Adicionalmente, para o sócio–gerente do escritório sair da “zona de conforto” obriga as pessoas a pensar de uma forma diferente, descobrindo coisas que antes não tinham percebido: “quando você perde sua zona de conforto, você é forçado a pensar sobre as coisas de forma mais radical, essa é uma forma de inovar” (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Um elemento importante é ter paixão pelo que se faz, as pessoas que trabalham no escritório sentem-se orgulhosas por serem parte integrante da empresa e possuem imensa satisfação pelo caminho percorrido durante esses 25 anos. Conforme compartilhou o sócio–gerente “o tipo de trabalho que criamos, não é um trabalho que você teria necessariamente que aproveitar, é um trabalho no qual você quer realmente estar e com essa filosofia temos funcionado por 25 anos” (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

Por fim, trabalhar com pessoas com intervalo amplo de idade ajuda à inovação, além de trabalhar com uma equipe multidisciplinar, o escritório decidiu trabalhar com pessoas com idades diferentes, de até 20 anos de diferença. Isso com o objetivo de ter diferentes pontos de vista e criar soluções novas, como falou o sócio–gerente do escritório: “Nós decidimos criar um estúdio que tivesse faixa etária muito ampla, porque as pessoas que queriam se envolver, eu acho, tinham 20 anos de diferença de idade, é isso era uma coisa muito boa para o escritório” (E_ING3 e E_ING4, 2015, tradução nossa).

A síntese da análise do caso do Escritório Inglaterra 2, está presente no Quadro 10.

Quadro 10 - Síntese do Escritório Inglaterra 2

Dimensões de análise	Escritório Inglaterra 2
Inovação	<p>Ser livre, mas também é preciso ser bastante descritivo de alguma maneira. Ambas coisas são simbióticas e acontecem o tempo todo.</p> <p>É preciso pensar lateralmente o tempo todo e nada é desperdiçado, As ideias são sempre úteis de alguma forma, mesmo que uma ideia seja chata pode ser útil.</p> <p>Gerar algo que é novo.</p> <p>“A inovação se dá quando você percebe que tropeçou com algo que você nunca viu antes, além disso, se você se sentir realmente bem com isso, é um sucesso” (E_ING3; E_ING4, 2015, tradução nossa).</p>
Processo de inovação	<p>Consiste em:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter uma ampla conversa com o cliente; - Definir o briefing; - Fazer pesquisas; - Utilizam o duplo diamante no processo; - Conversar e experimentar, fazer – experimentar, pensar – fazer; - Fazer protótipos; - Entregar solução para o cliente.
Fatores que influenciam à inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes ou usuários; - Colaboração entre os colegas do trabalho; - Organização horizontal; - Investimento em pesquisa; - Multidisciplinaridade; - Ambiente organizacional;- Outros projetos; - Parcerias com outras organizações; - Perder o medo a errar; - A própria experiência; - Rede; - Sair da zona de conforto; - Ter paixão pelo que se faz; - Trabalhar com pessoas com intervalo amplo de idade.

Fonte: a autora.

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Baseado nas pesquisas realizadas com dados secundários e primários nas quatro empresas estudadas encontrou-se que elas buscam inovar, desenvolvendo as condições, o cenário e as relações entre as partes que compõem a rede de trabalho. A seguir apresentam-se algumas evidências dessa afirmação. Os escritórios pesquisados têm **abrangência internacional**, pois trabalham com

clientes localizados em diversos lugares do mundo, o que lhes permite ter experiências em diferentes culturas e a descoberta de novas e distintas formas de fazer as coisas. Essa característica corrobora com autores que encontraram uma relação positiva entre inovação e internacionalização (FRENZ e IETTO-GILLIES, 2007, 2009; FRENZ; GIRARDONE e IETTO-GILLIES, 2005; FILIPPETTI; FRENZ e IETTO-GILLIES, 2011, 2013; KAFOUROS et al. 2008; SADOWSKI e SADOWSKI-RASTERS, 2006 e SALOMON e SHAVER, 2005).

Além disso, os escritórios utilizam uma abordagem de **inovação aberta** (CHESBROUGH, 2012) nos seus processos. Nas empresas localizadas no Brasil observou-se maior abertura para trabalhar com os clientes, usuários finais e demais empresas que fazem parte da rede na qual está inserido o escritório, e tentam engajá-los em quase todo o desenvolvimento da solução, porém, reservam espaços e tempo para a reflexão interna.

Por outro lado, nos escritórios pesquisados na Inglaterra notou-se que respeitam a decisão do cliente em participar ou não dos processos e mostraram-se mais independentes para encontrar as soluções sem a colaboração dos clientes. Pode-se afirmar que esses escritórios apresentam menor grau de abertura de inovação, pois em alguns projetos participam pessoas externas ao escritório nas soluções e em outros casos não. Apesar disso, sempre há pontos de decisão específicos no processo, em que é preciso ter a aprovação do cliente para continuar com as propostas sugeridas pelo escritório ou mudar de rumo para melhorá-las ou encontrar outras alternativas à solução.

Adicionalmente, segundo Petre (2004), para que a inovação ocorra, nas empresas devem trabalhar **pessoas criativas**, que possuam uma **combinação de certas habilidades** e contribuam para criação de novas ideias. Partindo desse conceito, observou-se que nos quatro escritórios trabalham pessoas que possuem a habilidade de utilizar diferentes ferramentas, tais como, *design thinking*, seis chapéus para pensar, entre outras. Essas ferramentas apoiam na criação de novas ideias.

Notou-se nos casos, que três dos quatro escritórios tinham uma mentalidade mais aberta para acolher novas formas de trabalhar; casualmente, esses três escritórios têm-se aventurado em outros países e estabeleceram filiais em lugares diferentes ao país da origem do escritório. Ademais, essas três empresas indicaram nas entrevistas que utilizavam o **duplo diamante** (DESIGN COUNCIL, 2007) no

processo de elaboração das soluções. Em diferentes momentos do desenvolvimento da metodologia tem espaços para criar muitas ideias sobre um assunto (etapa divergente) e depois para fazer a escolha da melhor realizam o processo de filtragem (etapa convergente).

Por outro lado, **o ambiente organizacional** é fundamental para criar um entorno inovador na empresa (LEENDERS, VAN ENGELEN e KRATZER, 2003). A partir das entrevistas pode-se concluir que as hierarquias são muito planas (em três escritórios) ou quase inexistente no Escritório Inglaterra 2. Além disso, os espaços de trabalho são abertos, não tem divisões entre os postos de trabalho, a comunicação entre as pessoas que trabalham nos escritórios é informal e aberta, trabalham em equipes, compartilham o conhecimento com outros integrantes da empresa, pessoas externas ao projeto dentro do escritório fazem livremente contribuições neles.

Outra contribuição interessante é que alguns escritórios possuem o costume de armazenar as informações dos trabalhos que realizam para que sejam utilizados para outros projetos. Assim, pode-se inferir que todas essas características são importantes para ter um ambiente adequado para propor novas soluções, que podem tornar-se inovações.

Outra característica interessante encontrada durante a pesquisa, com relação à estrutura organizacional foi o alinhamento da metodologia, estruturas e forma de pensar encontrado na rede dos três escritórios que tem agências em outros países (Escritório Brasil 1, Escritório Brasil 2 e Escritório Inglaterra 2), ou seja, as filiais dos escritórios estabelecidos em diferentes localidades agem de forma semelhante em qualquer país. Entretanto, a forma de aplicar as metodologias e os resultados obtidos são distintos, visto que há diferenças culturais e as características próprias de cada região, que devem ser consideradas.

Com relação às **metodologias** utilizadas durante os projetos observou-se que as quatro empresas usam ferramentas e métodos criativos, contudo, encontraram-se algumas diferenças entre os escritórios devido talvez ao público-alvo com o qual trabalha cada um deles. Pode-se citar o exemplo do Escritório Brasil 1, que são focados em encontrar oportunidades de melhoria e inovações em processos e produtos/serviços nos usuários finais das empresas com as quais trabalham. Esse escritório quer descobrir como são as experiências que vivenciam esses clientes que os contratam. Para atingir esse objetivo trabalham com ferramentas de pesquisa

científica, fazem uso de dados secundários, primários, desenvolvem o método de etnografia e fazem uso de métodos mais experienciais como *design thinking*.

No caso do Escritório Brasil 2 utilizam uma metodologia desenvolvida pela matriz com as devidas adaptações ao contexto brasileiro. Como ferramenta utilizam, às vezes, *design thinking* e focam-se em grandes clientes, procurando uma forma de transformar a marca, tornando-a mais atraente aos seus clientes.

No Escritório Inglaterra 1 aplicam ferramentas criadas no mercado e desenvolvem interfaces de *software* atrativas para usuários de grandes firmas. Por fim, no Escritório Inglaterra 2 há uma maior liberdade (como eles descreveram-se) e utilizam metodologias e ferramentas próprias. Outra questão importante relatada é que eles, em qualquer etapa do projeto, podem criar ou incorporar ferramentas e metodologias novas. Isso é verificado nos casos em que utilizam ferramentas baseados nas experiências tidas em outros projetos. A respeito dos clientes do escritório, eles são bem distintos uns dos outros, tendo desde artistas até as grandes corporações.

Adicionalmente, observou-se em todas as empresas de consultoria pesquisadas que os designers para inovar apoiam-se em **conversas face a face com outros designers**, trabalham com outras pessoas nos projetos e baseiam-se nas experiências anteriores (SALTER e GANN, 2003). Para as pessoas que trabalham nesses escritórios receber *feedback*, comentários ou sugestões de outros colegas do escritório é vital para atingir um bom resultado final. As empresas mostraram-se abertas para compartilhar o conhecimento e experiências com os seus colegas de trabalho.

Outra característica relevante confirmada em três dos escritórios pesquisados (Escritório Brasil 1, Escritório Brasil 2 e Escritório Inglaterra 2) foi a importância da multiplicidade de culturas, de disciplinas, e de áreas que devem fazer parte de um projeto. A inovação não depende apenas da **diversidade** trazida por um designer individual, mas também da diversidade trazida por todo o grupo de designers com que uma empresa interage (VERGANTI e DELL'ERA, 2010; RAVASI e STIGLIANI, 2012; SALTER e GANN, 2003; SUNLEY et al., 2008).

Em relação ao tempo no mercado, as empresas de consultoria com mais experiência no mercado o Escritório Inglaterra 2 (1991) e a mais nova o Escritório Brasil 1 (2002) têm aspectos similares com relação à inovação, caracterizam-se por serem ousadas nas suas propostas. Os integrantes das equipes são de diferentes

disciplinas, culturas, línguas e trajetórias e, além disso, expressaram durante a entrevista que uma das características mais importantes para eles de ser feliz com o trabalho que realiza. Para eles as pessoas dentro e fora do escritório são muito importantes. Por outro lado, o Escritório Inglaterra 1, que iniciou suas atividades em 2000, mostrou-se menos aberto para interação com o cliente e limitada a sua região de origem. Por fim, no Escritório Brasil 2, observou-se um termo meio entre as características descritas dos escritórios anteriores, visto que segue as diretrizes da matriz estão disseminadas em âmbito global e trabalham permanentemente com o cliente.

Durante a pesquisa foram analisadas as dimensões propostas no método e as categorias finais, intermediárias e iniciais relacionadas. A seguir serão apresentados os quadros com as dimensões analisadas e suas respectivas categorias.

No Quadro 11 dispõem-se as três dimensões analisadas para cada um dos quatro escritórios. Apresenta-se para cada um deles o que é **inovação**, ou seja, o que cada escritório entende por um projeto inovador, o **processo de inovação** executado em cada empresa e os **fatores que contribuem à inovação**, isto é, quais são os elementos que afetam à inovação nos processos que eles executam.

Com relação à dimensão inovação, encontrou-se que nas quatro empresas os clientes e/ou usuários são relevantes no momento de inovar, além do mercado e dos processos que realizam no interior do escritório. Adicionalmente, centraram-se no processo de criação, mas não foram explícitos com relação aos efeitos ou consequências que essas criações traziam para o escritório. Ademais, pode-se concluir que elas procuram resultados que sejam originais, imprevisíveis e que proporcionem pontos de vistas diferentes sobre a empresa e seus produtos e/ou serviços. Pode-se dizer que para esses escritórios de design **a inovação é uma mistura entre o processo realizado durante o projeto, o produto e/ou serviço final, os resultados mercadológicos e a interferência do ambiente organizacional.**

Dessa forma, as classificações de tipos de inovação propostas por autores clássicos da literatura (SCHUMPETER, 1988; FREEMAN e SOETE, 2008; OECD, 2006) não se aplicam à indústria criativa. Dado que esses autores expõem que a inovação ocorre de forma separada no processo, produto e/ou serviço, na entrega para o mercado e a gestão da empresa. Pelo contrário, nos escritórios de design,

que fazem parte da indústria criativa, um projeto inovador considera-se interdependente, ou seja, essas quatro dimensões, processo, produto e/ou serviço, gestão e mercado, dependem uma das outras para gerar inovação, ou seja, na medida que se cria uma solução (produto, serviço ou experiência de usuário), desenvolve-se o projeto que sofre alterações com a participação do cliente e/ou usuários (mercado) e a interferência do ambiente e da estrutura organizacional do escritório.

No que se refere à dimensão processo de inovação detalha-se uma descrição dos processos de criação e de design mais do que o processo completo de inovação, que vai desde a ideia e/ou o conceito até colocar o produto e/ou serviço no mercado e avaliar se o resultado foi bom ou não. É importante salientar que, além das etapas descritas no processo, outros aspectos são importantes no desenvolvimento e procura da inovação, os quais são valorizados fortemente nos quatro escritórios. Por exemplo, as diferentes metodologias utilizadas em cada escritório foram adaptadas de acordo à própria cultura ou ao ambiente no qual estão inseridos os escritórios, isto é a cultura local.

Outra questão importante para esses escritórios é a etapa de pesquisa, fundamental nos processos de inovação, pois traz fatores e elementos novos que não se tinham percebido durante a execução do projeto. Adicionalmente, nos quatro escritórios realiza-se a etapa de conceituação e/ou *briefing*, que é o ponto de partida em qualquer projeto de design, depois continuam com o desenvolvimento das metodologias que lhes permitirá encontrar uma solução ao desafio proposto pelo cliente.

Nos escritórios no Brasil e no Escritório Inglaterra 2 utilizam o diamante duplo durante o processo, ou seja, inicialmente têm muitas ideias (processo divergente) e depois com critérios próprios de cada projeto fazem a filtragem (processo convergente). Ademias, nos quatro escritórios observou-se durante o progresso do projeto a participação de diversas pessoas, que não necessariamente fazem parte dele, mas contribuem com diferentes ideias, experiências e conhecimentos.

Nos quatro escritórios detectou-se que realizam reuniões com os clientes, seja para avaliar ou ter um *feedback* de uma proposta ou para desenvolver com eles a melhor solução. Contudo, observou-se que as reuniões mais contínuas apresentavam-se nos escritórios do Brasil e na Inglaterra as pessoas do escritório tinham reuniões mais pontuais e específicas com o cliente. Assim pode-se afirmar

que nos escritórios da Inglaterra a participação do cliente é limitada e, em alguns casos, sujeita à lógica de *stage-gate*.

Ainda sobre o desenvolvimento da solução, os escritórios do Brasil e o Escritório Inglaterra 2 têm a etapa de prototipagem, dado que consideram muito importante fazer avaliações prévias à solução definitiva. Uma característica importante encontrada no Escritório Inglaterra 1 foi a avaliação qualitativa que realizam ao final do projeto. Por outro lado, um elemento interessante achado no Escritório Inglaterra 2 foi a importância de se sentirem livres durante o desenvolvimento da solução. E por fim, detectou-se que nos quatro escritórios realizam uma entrega final ao cliente, as quais às vezes eles têm que implantar nas suas próprias empresas. Após uma análise detalhada dos quatro escritórios poder-se-ia concluir que realizam um processo de design e criação completo, porém não está muito claro e definido o processo de inovação.

Já relativo aos fatores que contribuem à inovação, encontrou-se que as empresas de consultoria mais ousadas com relação à inovação citaram mais fatores que facilitavam a inovação, sendo 19 para o Escritório Brasil 1 e 14 para o Escritório Inglaterra 2. Os outros dois escritórios indicaram 12 fatores para o Escritório Brasil 2 e 9 fatores para o Escritório Inglaterra 1. Os fatores comuns em todos os escritórios foram, clientes e/ou usuários, etapa de pesquisa, multidisciplinaridade, ambiente organizacional e parcerias com outras organizações.

Entre as características distintas entre os escritórios (Brasil e Inglaterra) pode-se citar os escritórios brasileiros, em que surgiram os fatores capacitação, mercado e questionar os requerimentos solicitados pelos clientes. Os escritórios da Inglaterra só tiveram um elemento em comum, a colaboração entre os colegas do trabalho. Para os escritórios do Brasil e o Escritório Inglaterra 1, os designers ou pessoas externas influenciam na inovação. Quanto aos escritórios do Brasil e o Escritório Inglaterra 2, mostraram em comum a rede do escritório, dado que eles têm agências em diferentes partes do mundo. Com relação aos escritórios Brasil 1 e Inglaterra 2 os seguintes elementos foram importantes no que se refere a inovação: perder o medo de errar e ter paixão pelo que se faz.

A respeito de cada empresa de consultoria, o Escritório Brasil 1 mencionou os seguintes elementos: empatia com o usuário final, gerar ideias de forma iterativa, intuição, observação além do superficial, pensar visualmente, fazer protótipos e realizar trabalho científico. Para o Escritório Brasil 2, se sentir parte da empresa com

a qual se está trabalhando e mudanças na metodologia são fatores chaves que influenciam à inovação. O escritório Inglaterra 1, considera importantes o uso de metodologias criativas e a avaliação pós projeto. Por fim, o Escritório Inglaterra 2, considera interessante ter uma estrutura organizacional horizontal, trabalhar em outros projetos, a própria experiência adquirida com a realização de projetos, sair da zona de conforto e trabalhar com pessoas com intervalo amplo de idades. É importante salientar que esses elementos fazem parte de uma classificação de dimensões que serão explicadas com maior detalhe no Quadro 13.

Em seguida do Quadro 11, são apresentados os quadros 12 e 13, nos quais são detalhadas as categorias finais, intermediárias e iniciais para a dimensão inovação (Quadro 12) e no Quadro 13 especificam-se os elementos que influenciam à inovação, as suas dimensões, as categorias finais, intermediárias e iniciais. No que se refere à dimensão processo de inovação não foram descritas as categorias finais, intermediárias e iniciais por tratar-se de processos e não de elementos, fatores ou conceitos.

Quadro 11 - Dimensões de análise para os quatro escritórios

Dimensões de análise	Escritório Brasil 1	Escritório Brasil 2	Escritório Inglaterra 1	Escritório Inglaterra 2
Inovação	<p>“Relevante para o usuário, diferente para o mercado e que seja coerente com a estratégia da empresa” (E_BR1, 2014).</p> <p>Diferentes habilidades e disciplinas que incorporam o pensamento sistêmico, e integra as ciências sociais, design e ferramentas de negócio (E_BR1, 2014).</p>	<p>Identificar as necessidades não satisfeitas dos clientes e seus mercados e combinar ambos de acordo com as futuras ambições da marca.</p> <p>Um projeto inovador deve apoiar-se em três aspectos: imaginação, inteligência e criatividade. Além disso, é inovador quando quebra um pouco as regras do mercado sem perder a essência do que o produto se propõe. Adicionalmente, deve ter as seguintes características: ser multicultural, que tenha uma relação <i>inter-office</i> e <i>Inter-áreas</i>, ir além do que o cliente espera e criar uma rede de relacionamento.</p>	<p>Novas tecnologias e/ou uso dessas novas tecnologias.</p> <p>Criar objetos, ideias ou conceitos que ajudem a gerar percepções diferentes.</p> <p>Criar coisas que não se tinha consciência de que existiam.</p> <p>Quando estamos motivados para fazer o melhor e fazer algo que não tinha sido feito antes, tentar algo novo.</p>	<p>Ser livre, mas também é preciso ser bastante descritivo de alguma maneira. Ambas coisas são simbióticas e acontecem o tempo todo.</p> <p>É preciso pensar lateralmente o tempo todo e nada é desperdiçado, As ideias são sempre úteis de alguma forma, mesmo que uma ideia seja chata pode ser útil.</p> <p>Gerar algo que é novo.</p> <p>“A inovação se dá quando você percebe que tropeçou com algo que você nunca viu antes, além disso, se você se sentir realmente bem com isso, é um sucesso”.</p>
Processo de inovação	<p>Durante todo o processo utilizam o duplo diamante.</p> <p>Etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceituação do projeto. 2. Pesquisa de campo. 3. Desenvolvimento de possíveis soluções. 4. Etapa de prototipagem. 5. Entrega de solução para o cliente. 	<p>No processo eles trabalham integrando as áreas de identidade visual, identidade verbal e estratégia.</p> <p>Utilizam o duplo diamante no processo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizam pesquisas. 2. Tem reuniões com o cliente para ter um maior entendimento sobre a marca. 3. Geram-se ideias. 4. Avaliam-se essas ideias (Afunilamento). 5. Apresenta-se ao cliente a solução proposta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O cliente entrega o briefing. 2. O escritório propõe ideias e/ou conceitos. 3. No desenvolvimento dos conceitos utilizam diferentes técnicas: 6 chapéus para pensar e <i>sprint-based approach</i>. 4. Realizam pesquisa. 5. Escolhem as melhores ideias. 6. Recebem feedback do cliente. 7. Constroem possíveis soluções. 8. Fazem a avaliação do projeto. 	<p>Consiste em:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter uma ampla conversa com o cliente. 2. Definir o briefing. 3. Fazer pesquisas. 4. Utilizam o duplo diamante no processo. 5. Conversar e experimentar, fazer – experimentar, pensar – fazer. 6. Fazer protótipos. 7. Entregar solução para o cliente.

Quadro 11 – (conclusão)

Dimensões de análise	Escritório Brasil 1	Escritório Brasil 2	Escritório Inglaterra 1	Escritório Inglaterra 2
Fatores que contribuem à inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação. - Cliente e/ou Usuários finais. - Designers ou pessoas externas. - Empatia com os usuários finais. - Geração de ideias de forma iterativa. - Multidisciplinaridade. - Intuição. - Etapas em pesquisa. - Pensamento visual. - Trabalho científico. - Paixão pelo que se faz. - Mercado. - Profundidade de observação. - Ambiente organizacional. - Parcerias com outras organizações. - Perder o medo a errar. - Prototipagem. - Questionar requerimentos dos clientes. - Rede. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação. - Cliente e/ou usuário. - Designers ou pessoas externas. - Etapa em pesquisa. - Multidisciplinaridade. - Mercado. - Mudanças na metodologia. - Ambiente organizacional. - Parceria com outras organizações. - Questionar requerimentos dos clientes. - Rede. - Se sentir parte da empresa com a qual se está trabalhando 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação pós projeto. - Clientes. - Colaboração entre os colegas do trabalho. - Designers ou pessoas externas. - Multidisciplinaridade. - Etapa em pesquisa. - Ambiente organizacional. - Parcerias com outras organizações. - Uso de metodologias criativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes ou usuários. - Colaboração entre os colegas do trabalho. - Organização horizontal. - Etapa em pesquisa. - Multidisciplinaridade. - Ambiente organizacional. - Outros projetos. - Parcerias com outras organizações. - Perder o medo a errar. - A própria experiência. - Rede. - Sair da zona de conforto. - Ter paixão pelo que se faz. - Trabalhar com pessoas com intervalo amplo de idade.

Fonte: a autora.

O Quadro 12, apresenta as categorias finais, intermediárias e iniciais para a dimensão inovação, como por exemplo, um fator chave na inovação (dimensão) é o cliente (categoria final), essa categoria tem várias intermediárias, entre elas aparece ter foco no usuário (categoria intermediária), especificamente a empresa deve entender o que é importante para os clientes e/ou usuários finais (categoria inicial) e o que querem, precisam, valorizam e motiva aos clientes e/ou usuários finais (categoria inicial).

Os principais elementos que compõem a inovação na indústria criativa, especificamente nas consultorias de design, são a relação com o cliente e/ou mercado, o ambiente organizacional, o processo criativo e as pessoas que fazem parte do desenvolvimento da solução. Todos eles são interdependentes.

No que se refere à relação com o cliente e/ou usuário final, as evidências mostram que ter foco no usuário, ir além do que o cliente espera, o engajamento do cliente no desenvolvimento da solução, a entrega para ele de uma solução relevante, diferente e coerente com a estratégia da empresa são fatores chaves para gerar inovação no escritório. Por outro lado, há algumas características específicas que deve ter a cultura ou a mentalidade das pessoas que fazem parte do escritório e que são fundamentais para gerar produtos e/ou soluções inovadoras, entre elas: possuir um conjunto diferente de habilidades e disciplinas, ter criatividade, estruturar equipes multidisciplinares e multiculturais, ter conhecimentos prévios sobre o assunto tratado, pensar lateralmente e a necessidade de se sentirem livres durante o desenvolvimento da solução.

Com relação ao processo de criação, ele deve ser original, criativo e de impacto positivo, o *briefing* deve ser abrangente e, além disso, é indispensável fazer a etapa de prototipagem, evoluir nas metodologias existentes, fazer uso de novas metodologias e gerar algo que seja original para o mercado. Por fim, quanto ao ambiente organizacional, ele deve ser flexível, aberto, onde participem pessoas de diferentes oficinas e áreas do escritório e, adicionalmente, deve-se criar uma rede de relacionamento com parceiros de diferentes áreas ou escritórios pertencentes a rede do mesmo.

Quadro 12 - Dimensão inovação e suas categorias finais, intermediárias e iniciais

Categorias Finais	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
Cliente ou usuário final	Algo relevante para o usuário, diferente para o mercado e coerente com a estratégia da empresa.	Que gere valor emocional, econômico, prático ou que simplifique algum processo para o cliente e/ou usuário.
		Que o mercado adote essa solução por ser diferente e aporte valor para a sociedade.
		Que o produto, serviço ou conceito tenham sincronia com a essência da empresa cliente, quer dizer, com a essência do negócio.
	Foco no usuário.	O que é importante para os clientes e/ou usuários finais.
		O que querem, precisam, valorizam e motiva aos clientes e/ou usuários finais.
	Inspiração nas pessoas.	
Ir além do que o cliente espera.	Entregar mais do que o cliente solicitou.	
O cliente deve-se engajar no desenvolvimento da solução.	O cliente conhece pontos fortes e fracos do negócio.	Gera-se comprometimento para que o cliente implemente a solução.
		Mentalidade das pessoas que fazem parte do escritório de design
Ciências sociais.		
Design.		
Ferramentas de negócio.		
Ter criatividade.	Apoia-se em três aspectos: imaginação, inteligência e criatividade.	
Quando é multidisciplinar.	Quando no projeto participam pessoas formadas em diferentes disciplinas: sociólogos, administradores, designers, etc.)	
Quando é multicultural.	Quando está integrado por personas de diversas culturas.	
Ter conhecimentos prévios sobre o assunto tratado.	Conhecimentos através de pesquisas com usuários e/ou clientes.	
	Conhecimento através de informação on-line e física.	
	Entender as informações estratégicas da empresa e de seus concorrentes.	
É preciso ser livre.	Ter a liberdade de criar e deixar-se levar.	
Pensar lateralmente.	Pensar em todos os processos e em qualquer ideia que surja.	

Quadro 12 – (conclusão)

Categorias Finais	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
Processo criativo	Abordagem criativa e de impacto positivo.	O processo de desenvolvimento deve ser novo, engenhoso e diferente. A solução deve ter efeito construtivo, benéfico, útil ou proveitoso para o cliente e/ou usuário final.
	Briefing abrangente.	Ter liberdade de criar soluções além do que o cliente solicita. Forçar-se no ser humano, no seu comportamento, numa problemática do cliente.
	Realizar a etapa de prototipagem.	Concretizar ideia.
		Transformar ideia em algo melhor ou descartá-la.
		Criar um conceito novo.
	Evoluir nas metodologias.	Enxergar outras soluções.
		Estar constantemente renovando e propondo novas formas de abordar os desafios propostos pelos clientes.
Uso de tecnologias e/ou novas tecnologias.		Dispositivos e/ou aplicativos que no tinham sido usados ou que são completamente novas.
Gerar algo que é novo.	Criar objetos, ideias ou conceitos que ajudem a gerar percepções diferentes.	
Ambiente Organizacional	Quando é inter-office e entre-áreas.	Trabalho com pessoal de diferentes escritórios que fazem parte da rede de trabalho. E com pessoas de diferentes setores dentro do escritório.
	Criar uma rede de relacionamento.	Trabalhar com parceiros de diferentes áreas.

Fonte: a autora.

O Quadro 13, descreve as dimensões, categorias finais, intermediárias e iniciais dos fatores que afetam à inovação. Na primeira coluna do Quadro aparecem 8 dimensões observadas na pesquisa que contribuem com a inovação. Para cada uma delas foram relacionadas as categorias finais, intermediárias e iniciais respectivamente, isso significa, por exemplo, um elemento que afeta à inovação são as pessoas (dimensão), a qual está composta pela multidisciplinaridade (categoria final), isto é, pessoas de diferentes formações e disciplinas (categoria intermediária) as quais ajudam a enxergar o contexto de trabalho de uma forma mais abrangente pela diversidade de opiniões (categoria inicial).

Baseado na pesquisa, encontraram-se 8 dimensões que influenciam à inovação, das quais cinco estão sustentados na literatura, cliente, organização, rede do escritório, rede do cliente e pesquisa, contudo, **este estudo de caso evidenciou que existem outras três dimensões que impactam na inovação nas empresas de consultoria de design que são, capacitação – conhecimento, processo criativo e pessoas.**

Dentro dos elementos que influenciam à inovação nos escritórios de design, encontrou-se que a dimensão capacitação – conhecimento está composta pela avaliação pós projeto, a própria experiência e os treinamentos internos quanto externos ao escritório.

Outro aspecto fundamental é o cliente, que é a fonte de inspiração, com o qual é muito importante ter empatia para entender suas percepções, emoções e sensações, além da necessidade do escritório em entender os mercados emergentes e a evolução dos mercados existentes para encontrar oportunidades de inovar.

Por outro lado, a rede do escritório também contribui com a inovação, dado que os colegas de trabalho e designers externos ao escritório colaboram entre si para encontrar soluções originais, novas e funcionais para os clientes.

Com relação ao processo, o estudo evidenciou que gerar ideias de forma iterativa, ter mudanças na metodologia, participar na execução de outros projetos, realizar a etapa de prototipagem, questionar os requerimentos solicitados pelos clientes, realizar trabalho científico e usar metodologias criativas influencia na inovação dos escritórios.

No que se refere a organização, destaca-se que a estrutura e o ambiente organizacional são fontes chaves que impactam na inovação nas empresas do setor de design. Quanto a dimensão pessoas, é muito importante ter presente os seguintes aspectos para gerar inovações: trabalhar com equipes multidisciplinares, apelar à intuição, ter uma visão além do superficial, perder o medo de errar, sair da zona de conforto, pensar visualmente, se sentir parte da empresa com a qual se está trabalhando, ter paixão pelo que se faz e trabalhar com pessoas com intervalo amplo de idade. Com relação à dimensão pesquisa, é relevante descobrir novas áreas de oportunidade através do investimento em pesquisa.

Finalmente, a rede do cliente influencia à inovação de duas formas, através de parcerias com outras organizações e do contexto do cliente.

Quadro 13 - Fatores que influenciam à inovação e suas categorias

Dimensões	Categorias Finais	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
Capacitação - conhecimento	Avaliação pós projeto	Utilizar o conhecimento adquirido e a experiência obtida em outros projetos.	Ter ideias para próximos projetos.
	Própria experiência	Ampla bagagem pelos trabalhos realizados.	Saber que pode ou não pode ter sucesso.
	Treinamentos	Treinamentos internos.	Doar o conhecimento a outros colegas.
			Montar capacitações e treinamentos para os colegas do escritório.
			Autoconhecimento.
		Treinamentos externos.	Ministrar cursos, eventos, etc. para outras instituições ou empresas.
		Ensinar a metodologia aos clientes.	
Cliente	Cientes ou usuário	Fonte de inspiração.	Especialistas que participam de todo o processo de desenvolvimento da solução.
	Empatia com o usuário final	Entender as percepções, sensações e emoções dos usuários finais e dos clientes.	Pesquisas de campo com usuários finais e/ou clientes.
	Mercado	Entender a inovação em mercados emergentes.	Por meio das pessoas compreendem, analisam, projetam e propõem soluções.
		Entender a evolução das marcas no mercado.	Através de diferentes metodologias compreender como as marcas tem evoluído nos mercados.
Rede do escritório	Colaboração entre os colegas do trabalho	Ferramentas virtuais para compartilhar informação.	Informação de projetos armazenam-se para ter pontos de referência e obter ideias para abordar os projetos nos quais está se trabalhando num momento determinado.
	Designers ou pessoas externas	Projetos multi-regionais.	Projetos que se desenvolvem em diferentes países.
		Rede de consultores.	Participação de consultores de diferentes escritórios.
Processo	Gerar ideias de forma iterativa	Uso de ferramentas como <i>design thinking</i> .	Aplicação de processos não lineares para chegar a um resultado.
			Geração de diversos resultados parciais que serão novamente usados para criar novas ideias.
	Mudanças na metodologia	Adequar a metodologia a uma região específica ou comportamentos específicos do escritório.	Mudar a metodologia baseados no contexto cultural no qual trabalha o escritório.
			Inserir ou não ter em conta algumas etapas da metodologia dependendo do desafio proposto pelo cliente.
	Outros projetos	Trabalhos em projetos paralelos.	Ideias que vem de outros lugares.
Prototipagem	Gerar ideias para produzir soluções criativas de maneira colaborativa e real, antes de criar o produto e/ou serviço definitivo.	Representação tangível de uma ideia.	
		Fazer escolhas da melhor opção através de artefatos para testá-los, abortá-los e aprimorá-los, para gerar aprendizagem e melhoramento de outras novas ideias.	

Quadro 13 – (continuação)

Dimensões	Categorias Finais	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
Processo (continuação)		criar o produto e/ou serviço definitivo.	aprendizagem e melhoramento de outras novas ideias.
	Questionar requerimentos solicitados pelos clientes	Ir além da solicitação do cliente.	Ser observadores e muito críticos nos encontros com os clientes e nos momentos de análise.
	Trabalho científico	Pesquisas através de etnografia.	Análise exploratória. Processos de cocriação com os usuários e geram-se novos conceitos.
		Grupos focais, grupos de discussão.	Observar e abordar diferentes assuntos que contribuam com a solução do desafio.
	Uso de metodologias criativas	Participar, analisar, gerar ideias e tomar decisões em grupo.	Design Thinking, 6 chapéus para pensar, ferramentas próprias.
Organização	Estrutura organizacional horizontal	Zero divisão entre os aspectos criativos.	Ambiente de colaboração. Aprender uns dos outros.
	Ambiente organizacional	O ambiente de trabalho deve ser dinâmico, flexível, bem iluminado e sem divisões.	Espaços para discutir e trabalhar nos projetos de cada cliente.
		Informação aberta dentro do escritório.	Compartilhamento de informações e opiniões entre os colegas do escritório.
Pessoas	Intuição	Ferramenta intangível e não racional.	Gerar novas ideias sem ter embasamento teórico.
	Multidisciplinaridade	Pessoas de diferentes formações.	Enxergar o contexto de trabalho de uma forma mais abrangente pela diversidade de opiniões.
	Observação além do superficial	Entender de uma maneira holística os comportamentos, sensações e emoções das pessoas.	Análise do contexto através da observação.
	Pensar visualmente	Sintetizar ideias complexas através de imagens de fácil compreensão.	Observar o mundo com olhos de criança.
			Sintetizar tudo se perguntando o que é o essencial.
			Esboçar as principais ideias e construir o que se desenhou.
	Perder o medo de errar	Uso de ferramentas como <i>design thinking</i> .	Encontrar outras possibilidades que não se tinham visto no desenvolvimento da solução.
	Sair da zona de conforto	Pensar de forma diferente.	Descobrir coisas que antes não se tinham visto.
	Se sentir parte da empresa com a qual se está trabalhando	Criar ambiente propício para interagir fluidamente.	Dado o nível de comprometimento com o cliente, alcança-se um maior entendimento do problema. Co-criar com o cliente.
Ter paixão pelo que se faz	Procurar e descobrir ideias em qualquer circunstância e momento da vida.	Ligar pontos que antes estavam desconexos criando novos conceitos que não tinham sido descobertos.	
Trabalhar com pessoas com intervalo amplo de idade	Ter diferentes pontos de vista.	Entender uma ampla gama de mercado.	

Quadro 13 – (conclusão)

Dimensões	Categorias Finais	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
Pesquisa	Investimento em pesquisa.	Descobrir áreas de oportunidades novas.	Mapear todo o processo para encontrar a solução.
			Realizar pesquisas de dados secundários.
			Realizar pesquisas de caráter exploratório.
Rede Cliente	Parcerias com outras organizações	Entender usuários de diferentes mercados ao próprio.	Entender a cultura e forma de agir dos clientes em diferentes contextos culturais.
		Trabalhar com outras empresas.	Dar solução efetiva com a ajuda de outros parceiros no processo.
	Contexto do cliente	Encontrar a solução que melhor se adequa ao contexto do cliente.	Não só olhar a empresa do cliente, investiga-se sobre os seus concorrentes, fornecedores, usuários, parceiros e todos os pontos de contato com esse cliente.

Fonte: a autora.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa foi de caráter exploratório e buscou encontrar como se dá a inovação no segmento de design, ou seja, quais são os fatores que afetam à inovação, especificamente nas empresas de consultoria de design. Essa pesquisa tinha três objetivos fundamentais: analisar a definição de inovação para as empresas de consultoria de design no Brasil e na Inglaterra, descrever o processo de inovação nessas empresas e compreender os fatores que afetam à inovação nos escritórios de design.

Foi realizada uma pesquisa exploratória no Brasil e na Inglaterra em quatro empresas de consultoria de design, analisando dois escritórios em cada país. Além disso, foram efetuados levantamentos de dados secundários e entrevistas pessoais com especialistas brasileiros e ingleses. Ao final dessa etapa foram realizados estudos de casos múltiplos para analisar o fenômeno em profundidade, foi utilizado o *software* NVivo para armazenar, classificar e analisar a informação coletada durante a pesquisa.

Com relação ao primeiro objetivo, encontrou-se que os quatro escritórios utilizam o modelo de inovação aberta com diferentes graus de abertura, tendo as empresas brasileiras mais interação com os clientes e outras organizações externas ao escritório durante a execução de todo o projeto. Além disso, os clientes e/ou usuários, o mercado e os processos que realizam no interior do escritório são relevantes no momento de inovar. Adicionalmente, centraram-se no processo de criação, mas não foram muito explícitos com relação aos efeitos ou consequências que essas criações traziam para o escritório. Ademais, pode-se concluir que os escritórios procuram resultados que sejam originais, imprevisíveis e que proporcionem pontos de vistas diferentes sobre a empresa e seus produtos e/ou serviços. Pode-se dizer que para esses escritórios a inovação é uma mistura entre o processo que realizam durante o projeto, o produto e/ou serviço final e os resultados mercadológicos.

Em referência ao segundo objetivo, observou-se que o processo de inovação não é padrão neles, cada um tem uma forma particular de trabalhar e todos utilizam ferramentas criativas durante o desenvolvimento da metodologia. Adicionalmente, para os quatro escritórios a criatividade e a liberdade são fundamentais para

produzir resultados inovadores. Por outro lado, as empresas fizeram uma descrição dos processos de criação e de design mais do que o processo completo de inovação que vai desde a ideia e/ou o conceito até colocar o produto e/ou serviço no mercado, avaliando se o resultado foi bom ou não. Depois de fazer uma análise detalhada dos quatro escritórios poder-se-ia concluir que realizam um processo de design e criação completo, porém não está muito claro e definido o processo de inovação.

Relativo aos fatores que contribuem à inovação, encontraram-se oito dimensões que influenciam à inovação, são eles: capacitação/conhecimento, cliente, rede do escritório, processo, organização, pessoas, pesquisa e rede do cliente. Ademais, dentro da indústria criativa alguns fatores que influenciam à inovação são o investimento em pesquisa, a multidisciplinaridade e o trabalho científico, os quais são chaves para trazer novas ideias nos processos, além disso, ter filiais em outras países ajuda com diferentes pontos de vista e formas de fazer as coisas durante o desenvolvimento da solução, por fim, duas características bem importantes que contribuem com a inovação são ter paixão pelo que se faz e sentir-se feliz durante o processo de criação da solução.

Além disso, encontrou-se depois de ter analisado as informações dos escritórios e ter pesquisado dados secundários do segmento de design no Brasil e na Inglaterra que esse segmento mostra tendências com contribuições positivas referentes à economia criativa. O número de empregados aumentou nessas empresas no Brasil, isto é, no Escritório Brasil 1 aumentaram o número de funcionários até 20 em 2014 e no Escritório Brasil 2 incrementaram aproximadamente até 40 funcionários em 2014. As duas empresas citaram que nos últimos anos aumentaram o número de empregados e a participação no mercado. Isso se reflete no reconhecimento que têm recebido através das premiações nos últimos anos graças aos trabalhos realizados.

Este trabalho possui três contribuições teóricas, a primeira delas é o entendimento do que é inovação para empresas de consultoria de design localizadas no Brasil e na Inglaterra, as quais fazem parte da indústria criativa. Assim, um projeto inovador considera-se interdependente, ou seja, as quatro dimensões, processo, produto e/ou serviço, gestão e mercado, dependem uma das outras para gerar inovações, isto é, na medida que se cria uma solução (produto, serviço ou experiência de usuário), desenvolve-se o projeto (processo) o qual sofre alterações com a participação do cliente e/ou usuários (mercado) e a interferência do

ambiente e estrutura organizacional do escritório (gestão). Essa definição é diferente da definição tradicional de inovação na indústria manufatureira, dado que nela a inovação é específica e independente para cada uma dessas quatro dimensões.

A segunda contribuição foi a descoberta dos principais elementos que compõem a inovação na indústria criativa, especificamente nas consultorias de design, as quais são a relação com o cliente e/ou mercado, o ambiente organizacional, o processo e as pessoas que fazem parte do desenvolvimento da solução.

Por fim, a terceira contribuição teórica baseada na pesquisa consiste em que, encontraram-se 8 dimensões que influenciam à inovação nesses escritórios, das quais, cinco estão sustentadas na literatura e são, cliente, organização, rede do escritório, rede do cliente e pesquisa. Contudo, esse estudo de caso evidenciou que existem outras três dimensões que impactam na inovação nas empresas de consultoria de design que são, capacitação/conhecimento, processo e pessoas.

Além das contribuições teóricas, com a elaboração deste trabalho, recomenda-se aos gestores dos escritórios de design que invistam na motivação das pessoas, as incentivem a crer em suas intuições, sejam flexíveis com relação aos erros que apareçam no caminho, as estimulem a sair da zona de conforto e as motivem a ter paixão pelo que fazem, dado que a dimensão pessoas é uma das mais importantes que influenciam a inovação nessas empresas. Além disso, devem-se focar nos processos, realizando pesquisas, mudanças na metodologia, etapas de prototipagem, utilizar metodologias criativas e questionar os requerimentos solicitados pelos clientes. Por fim, devem investir em capacitações e treinamentos tanto para os funcionários quanto para os clientes.

Entretanto, os casos estudados não permitem generalizar os resultados do trabalho, apenas sugerem um direcionamento de pesquisa. Como limitação, é importante citar a pouca quantidade de empresas que fizeram parte do estudo. Com relação a estudos futuros recomenda-se testar e validar quantitativamente a informação coletada nessa pesquisa, além disso, o estudo poder-se-ia aplicar em empresas menores e locais.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, N.; DE DREU, C. K.W.; NIJSTAD, B. **The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science.** Journal of Organizational Behavior, 25, 147–73. 2004.

ANDRADE, Patricia Deporte de. **Análise do uso do design no processo de desenvolvimento de produtos em empresas desenvolvedoras de bens de consumo.** Dissertação. Mestrado em design. PGDESIGN. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2013.

AUSTRALIAN POLICY ONLINE. **“Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy, October, 1994).** Disponível em: <<http://pandora.nla.gov.au/pan/21336/20031011-000/www.nla.gov.au/creative.nation/contents.html>>. Acesso em: 30 nov. 2013.

BAER, M. **Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations.** Academy of Management Journal. Vol. 55. No. 5. 1102-1119. 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo – Brasil: Edições 70 LDA/Almedina. 2011.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático.** 4ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

BEST, K. **Design Management.** AVA Publishing SA. 2006.

BEST, K. **The fundamentals of design management.** AVA Publishing SA. 2010.

BENDASSOLI, P.; WOOD Jr., T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. **Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v. 49, n.1, p. 10 – 18, 2009.

BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. **Design as a knowledge agent how design as a Knowledge process is embedded into organizations to foster innovation.** Elsevier Science. p. 181 – 194. 2003.

BLYTHE, M. **The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries.** JADE, V. 20, n. 2, p. 144 – 150, 2001.

BOP Consulting. **Mapping the creative industries: a toolkit.** British Council’s Creative and Cultural Economy series/2. London – England 2010.

BÜRDEK, B. **História, teoria e prática do design de produtos.** Tradução Freddy Van Camp. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

CASSIMAN, B; VEUGELERS, R. **In search of complementarity in innovation strategy: internal R&D and external knowledge acquisition.** Management Science. Vol 52, No. 1. p 68 – 82, 2006 .

CBD; APEX BRASIL, MDIC. **Diagnóstico do design brasileiro.** Brasília 2014.

CHESBROUGH, H. **Inovação aberta. Como criar e lucrar com a tecnologia.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

COX, G. **Cox Review of Creativity in Business.** Commissioned by the Chancellor of the Exchequer, 2005. Disponível em: < http://grips-public.mediactive.fr/knowledge_base/view/349/cox-review-of-creativity-in-business-building-on-the-uk-s-strengths/> Acesso em: 14 set. 2014.

CROSSAN, M.; APAYDIN. **A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature.** Journal of Management Studies 47:6. 2010.

CREATIVE ENGLAND. **Creative England has released a new report celebrating the breadth of the creative economy across England.** England. Disponível em: < <http://www.creativeengland.co.uk/story/creative-england-celebrates-a-record-year-for-the-creative-economy-with-ce50> >. Acesso: 29 mar. 2015.

DALLA, A; DE SOUZA-SANTOS, E. **Economia criativa no Brasil: quadro atual, desafios e perspectivas.** Economia & Tecnologia – Ano 07, Vol. 27 – Outubro/Dezembro de 2011.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation – a meta-analysis of effects of determinants and moderators.** Academy of Management Journal, 34, 555–90. 1991.

DCMS. **Creative Industries Economic Estimates.** United Kingdom. 2010. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/77514/CIEE_Full_Release_Dec2010.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2013.

DCSM. **Design.** United Kingdom. 2001. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183549/2001Design2001.pdf>. Acesso em: 1 de dez. 2013.

DCMS. **Creative Industries Mapping Documents 2001.** United Kingdom. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>>. Acesso em: 1 dez. 2013.

DCMS. **Creative Industries Economic Estimates.** United Kingdom. January 2015. Disponível em: < https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/394668/Creative_Industries_Economic_Estimates_-_January_2015.pdf >. Acesso em: 10 abr. 2015.

DESIGN COUNCIL. **Eleven lessons: managing design in eleven global companies.** 2007. Disponível em: <<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20080821115409/http://www.designcouncil.org.uk/Documents/About%20design/Eleven%20Lessons/Desk%20Research%20Report.pdf>> Acesso em: 04 dez. 2013.

DESIGN COUNCIL. **Design Industry insights** 2010. Disponível em: http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignIndustryInsights2010_Design_Council.pdf. Acesso em: 04 mar. 2015.

DTI ECONOMICS PAPER 15. **Creativity, Design and Business Performance.** 2005. Disponível em: <<http://www.dti.gov.uk/files/file13654.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

DTI OCCASIONAL PAPER 9. **Innovation in services.** June 2007. Disponível em: <<http://www.dti.gov.uk/files/file39965.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2014.

DOS SANTOS-DUISENBERG. A Economia Criativa: Uma opção de Desenvolvimento Viável? In: REIS, Ana Carla Fonseca (Org.). **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento.** São Paulo: Itaú Cultural, 2008. 267 p.

ESCRITÓRIO BRASIL 1. **Prototyping for experiences.** 56 transparências. 2012.

ESCRITÓRIO BRASIL 1. **Site da Escritório Brasil 1.** [S.l.]. Disponível em: <<http://inlocal.com>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

ESCRITÓRIO BRASIL 1. **Innovación en LATAM 2014.** [S.l.]. Disponível em: <http://www.inlocal.com/InnovationLatAm/INS_InnovationReport_ESP.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2014.

ESCRITÓRIO BRASIL 1 – MINALAB. **Project Room! espaços físicos para criar inovação.** [S.l.]. Disponível em: <<http://minalab.inlocal.net/project-rooms-inovacao/>>. Acesso em: 2 dez 2014.

ESCRITÓRIO BRASIL 2. **Site do Escritório Brasil 2.** [S.l.]. Disponível em: <<http://www.intermarcas.com/en>>. Acesso em: 7 mar. 2015.

ESCRITÓRIO BRASIL 2. **Escritório Brasil 2' Brand Valuation Methodology 2014.** [S.l.]. Disponível em: <<http://www.bestglobalmarcas.com/2014/methodology/>>. Acesso em: 8 mar. 2015.

ESCRITÓRIO BRASIL 2. **Best Bairro Brands 2014.** São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://www.rankingmarcas.com.br/downloads/Best_Bairro_Brand.pdf> . Acesso em: 12 mar. 2015.

ESCRITÓRIO BRASIL 2. **Site do Escritório Brasil 2.** São Paulo. Disponível em: <<http://www.intermarcasp.com.br/>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

ESCRITÓRIO INGLATERRA 1. **Site do Escritório Inglaterra 1**. Manchester. Disponível em: <<http://thisismnt.com>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

ESCRITÓRIO INGLATERRA 2. **Site do Escritório Inglaterra 2**. Reino Unido. Disponível em: <<http://www.studiolab.co.uk>>. Acesso em: 1 abr. 2015.

ESCRITÓRIO INGLATERRA 2 LLC. **Site do Escritório Inglaterra 2**. Estados Unidos. Disponível em: <<http://www.tomatostudio.us>>. Acesso em: 1 abr. 2015.

E_BR1. **Entrevista realizada no Escritório Brasil 1**. São Paulo. Brasil. 6 nov. 2014. Gravação digital.

E_BR2. **Entrevista realizada no Escritório Brasil 1**. São Paulo. Brasil. 6 nov. 2014. Gravação digital.

E_BR3; E_BR4. **Entrevista realizada no Escritório Brasil 2**. São Paulo. Brasil. 3 nov. 2014. Gravação digital.

E_BR5; E_BR6. **Entrevista realizada no Escritório Brasil 2**. São Paulo. Brasil. 4 nov. 2014. Gravação digital.

E_ING1; E_ING2, A; **Entrevista realizada no Escritório Inglaterra 1**. Manchester. Inglaterra. 11 fev. 2015. Gravação digital.

E_ING3; E_ING4, S. **Entrevista realizada no Escritório Inglaterra 2**. Londres. Inglaterra. 9 fev. 2015. Gravação digital.

FAGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. **The Oxford Handbook of Innovation**, Oxford: Oxford University Press. (2004).

FAST COMPANY. **The world's top 10 most innovative companies of 2015 in Latin America**. Disponível em: <<http://www.fastcompany.com/3041655/most-innovative-companies-2015/the-worlds-top-10-most-innovative-companies-of-2015-in-latin->>> Acesso em: 14 mar. 2015.

FERNANDES, Stefan von der Heyde. Infográficos. 2015.

FERREIRA, B. A aplicação da análise de Conteúdo. 2010. Disponível em <<http://www.ulbra.br/psicologia/psi-dicas-art.htm>> Acesso em 9 abr. 2014.

FILIPPETTI, A.; FRENZ, M.; IETTO-GILLIES, G. **Are innovation and internationalization related? An analysis of European countries**. *Industry and Innovation* v.18, n.5, p.437-459, 2011.

FILIPPETTI, A.; FRENZ, M.; IETTO-GILLIES, G. **The role of internationalization as a determinant of innovation performance**. An analysis of 42 countries. Centre for Innovation Management Research - CIMR, Research Working Paper Series, N°. 10, presented at the 32nd EIBA conference 2013 at the University of Sussex, Brighton, UK, 2013.

- FIRJAN, S. **A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil**. 2008.
- FIRJAN, S. **Nota Técnica “A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil**. 2011.
- FIRJAN, S. **Indústria Criativa. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. 2012.
- FIRJAN, S. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Dez. 2014.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. São Paulo: Unicamp, 2008.
- FRENZ, M.; GIRARDONE, C.; IETTO-GILLIES, G. **Multinationality matters in innovation: the case of the UK financial services**. *Industry and Innovation*, v.12, p.65-92, 2005.
- FRENZ, M.; IETTO-GILLIES, G. **Does multinationality affect the propensity to innovate? An analysis of the third UK Community Innovation Survey**. *International Review of Applied Economics*, v.21, n.1, p.99–117, 2007.
- FRENZ, M.; IETTO-GILLIES, G. **The impact on innovation performance of different sources of knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey**. *Research Policy*, v.38, n.7, p.1125-1135, 2009.
- GONÇALVES, E; FAGUNDES, M. **Reflections on positionality: pros, cons and workarounds from an intense fieldwork**. *Escritório Brasil 1*. Epic 2013.
- GREEN, L.; MILES, I.; RUTTER, J. **Hidden Innovation in the creative sectors**. A working paper for NESTA. October 2007.
- HARGADON, A; SUTTON, R. **Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm**. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 4. pp. 716-749. December 1997.
- JAW, Y.; CHEN, CH.; CHEN, S. **Managing innovation in the creative industries - A cultural production innovation perspective**. *Innovation: Management, policy & practice* 14(2): 256-275. 2012.
- KAFOUROS, M.I.; BUCKLEY, P.J.; SHARP, J.A.; WANG, C. **The role of internationalization in explaining innovation performance**. *Technovation*, v.28, p.63-74, 2008.
- LEENDERS, R.; VAN ENGELEN, J.; KRATZER, J. **Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective**. Elsevier Science B.V. *J. Eng. Technol. Manage.* 20 (2003) 69–92.
- MARINOVA, D.; PHILLIMORE, J. Models of innovation. In: SHAVININA, L. **The International Handbook on Innovation**. P. 45 – 53. Elsevier 2003.
- MILES, I.; GREEN, L. **Hidden Innovation in the Creative Industries**. Research report. London: NESTA. July 2008.

MINTZBERT, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Trad. Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre. Bookman, 2000.

NESTA. **A Manifesto for the Creative Economy**. 2013. Disponível em: < <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/a-manifesto-for-the-creative-economy-april13.pdf>> Acesso em: 28 nov. 2013.

NESTA. **Soft innovation. Toward a more complete picture of innovative change**. Research report: July 2009. Disponível em: http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/soft_innovation_report.pdf >. Acesso em: 5 abr. 2014.

NESTA. **The geography of the UK'S creative and high-tech economies**. Disponível em: < http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/summary_geography_uks_creative_high-tech_economies2015.pdf >. Acesso: 30 mar. 2015

NIEMEYER, L. **Design no brasil: origens e instalação**. Rio de Janeiro: 2AB Editora Ltda, 4ª edição. (2007).

OECD. **Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Terceira edição. 2006. Disponível em: < <http://download.finep.gov.br/impressa/oslo2.pdf> >. Acesso em: 5 abr. 2014.

PAVITT, K. **Innovation Process**. In: FAGERBERG, J; MOWERY, D.; NELSON, R. *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford, 2005.

PETRE, M. **How expert engineering teams use disciplines of innovation**. Elsevier Science Ltd. *Design Studies* 25 (2004) 477–493

PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M.; MUNIR, K.; DENYER, D.; NEELY, A. **Networking and innovation: a systematic review of the evidence**. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 137–68. 2004.

PORTER, M. **Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors**. The free press. New York. 1998.

POSADA, H. **Reinstauración económica del concepto creatividad. Una aproximación conceptual y operacional del término en el contexto de desarrollo de las industrias creativas en México**. Universidad de las Américas Puebla. 2012.

RAVASI, D; STIGLIANI, I. **Product Design: a Review and Research Agenda for Management Studies**. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, 464 – 488, 2012.

RAVASI, D.; LOJACONO, G. **Managing design and designers for strategic renewal**. Elsevier Science Ltd, *Long Range Planning* 38, p 51 – 77, 2005.

REDE DESIGN BRASIL. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3266>>. Acesso em: 30 mar. 2014.

REIS, Ana Carla Fonseca (Org.). **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. 267 p.

ROMIJN, H.; ALBU, M. **Innovation, networking and proximity: lessons from small high technology firms in the UK**. *Regional Studies*, 36, 81–6. 2002.

ROTHWELL, R. **Towards the Fifth-generation Innovation Process**. *International Marketing Review*. Vol 11 Iss: 1 p. 7-31, 1994.

SADOWSKI, B. M.; SADOWSKI-RASTERS, G. **On the innovativeness of foreign affiliates: evidence from companies in the Netherlands**. *Research Policy*. v.35, n.3, p.447-462, 2006.

SALTER, A.; GANN, D. **Sources of ideas for innovation in engineering design**. Elsevier Science B.V. *Research Policy* 32,1309–1324. 2003.

SALOMON, R.M.; SHAVER, J. M. **Learning by Exporting: New Insights from Examining Firm**. *Innovation, Journal of Economics & Management Strategy*, v.14, n.2, p.431-460, 2005.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo, Nova Cultural, 1988.

SEBRAE. **Como consolidar o design brasileiro**. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=36&cod=9151743&indice=630>>. Acesso 14 dez. 2013.

SEBRAE. **O que é design**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2009. 16p.

SPERB, D; CAMEJO, G e SIMCH, M. **Entrevista realizada na Strategic Modeling (VLK)**. 24 Out. 2014. Porto Alegre. Brasil. Gravação digital.

STONEMAN, P. Soft innovation: changes in product aesthetics and aesthetic products. A paper to be presented at the 2008 Royal Economic Society Annual Conference, University of Warwick. March 17 – 19, 2008. Disponível em: <<https://research.mbs.ac.uk/INNOVATION/Portals/0/docs/seminar/Stonemansoftinnovationpaper.pdf>>. Acesso 5 abr. 2014.

SUNLEY, P.; PINCH, S.; REIMER, S.; MACMILLEN, J. **Innovation in a creative production system: the case of design**. *Journal of Economic Geography* 8, pp. 675–698. 2008.

THOMKE, S; VON HIPPEL, ERIC. **Customers as innovators: a new way to create value**. *Harvard Business Review*. Reprint R0204F. April 2002.

TEECE, D. **Profiting from Technological Innovation**, Research Policy, v. 15, n.6, 1986.

TIDD, J. **Innovation management in context: environment, organization and performance**. International Journal of Management Reviews, 3, 169–83. (2001).

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Managing innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Third Edition. John Wiley & Sons Ltda. 2005.

UNCTAD. **Creative Economy Report 2008**. Disponível em: <http://unctad.org/es/Docs/ditc20082cer_en.pdf> . Acesso 25 set. 2013.

UNDP. Creative Economy Report 2013. Special Edition. Disponível em: <<http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>> . Acesso: 7 mai. 2015.

VERGANTI, R; DELL'ERA, C. **Collaborative strategies in Design - intensive industries: knowledge diversity and innovation**. Elsevier Science Ltd, Long Range Planning 43, p 123 – 141, 2010.

VLK.IC. Site Valkiria Inteligência Criativa. <<http://www.vlk.com.br>>. Acesso em 19 mar. 2015.

YIN, R. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - E-MAILS ENVIADOS ÀS EMPRESAS DE CONSULTORIA NO BRASIL E NA INGLATERRA

E-mail para escritórios no Brasil

Prezados,

Eu sou Ana Isabel Jaramillo López, mestranda da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em Porto Alegre. Faço parte do grupo de pesquisa GPEI – Grupo de Pesquisa em Estratégia Internacionalização e Inovação da Escola de Administração. Uma das nossas linhas de pesquisa no grupo é Economia Criativa. Neste momento, estamos fazendo um projeto com relação à inovação e co-criação nos escritórios de design. O projeto é financiado pelo CNPq e UFRGS, o objetivo é analisar como ocorre o processo de inovação dentro dos escritórios e como acontece o processo de co-criação com os usuários.

O escritório de vocês foi recomendado pelo professor Carlo Franzato (meu co-orientador da dissertação), que fez comentários bastante positivos sobre vocês. Além disso, queremos aproveitar que vocês atuam aqui no Brasil e em Londres e fazer as entrevistas com os dois escritórios.

Aproveitando que vamos estar na primeira semana de novembro em São Paulo, queremos marcar duas entrevistas com vocês, uma com o diretor de criação e outra com um designer. As entrevistas têm uma duração aproximada de duas horas.

Ficamos no aguardo,

Agradecemos sua colaboração,

Atenciosamente,

--

Ana Isabel Jaramillo Lopez

GPEI - Grupo de Pesquisa em Estratégia Internacionalização e Inovação

Escola de Administração

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

E-mail para escritórios na Inglaterra

Dear Sir or Madam,

My name is Ana Isabel Jaramillo López, master's student at the Universidade Federal do Rio Grande do Sul in Porto Alegre, Brazil. I joined the GPEI – (Strategy, Internationalization and Innovation Research Group) at the Administration School of the university. One of our lines of research is Creative Economy.

We are currently doing a project focusing on innovation and co-creation in design firms. The goal is to analyse the process of innovation inside firms and the process of co-creation between users and clients.

In order to complement our research, we would like to have one interview with you, too.

We would be indebted to you if you could make time for 40 min interview: with a creative director and with a designer. Would it be possible to schedule these? We will be here in London this week and the next one.

We appreciate your collaboration,

Waiting for your reply,

Best Regards,

--

Ana Isabel Jaramillo Lopez

GPEI - Grupo de Pesquisa em Estratégia Internacionalização e Inovação

Escola de Administração

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA A PRÉ-COLETA DE DADOS (PILOTO)

INFORMAÇÃO GERAL SOBRE ESCRITÓRIO

Nome da empresa
Localização
Setor
Data de constituição
Número de trabalhadores
Escritórios e filiais
Prêmios que o escritório tem ganho nos últimos 5 anos

ORGANIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO E DAS ATIVIDADES

Contextualização histórica do escritório (criação e desenvolvimento do escritório).

Como o escritório está estruturado e quais são suas áreas internas?

Quais são as principais atividades do escritório?

Qual(is) área(s) é(são) responsável(is) pela criação no escritório?

Quantos colaboradores estão inseridos na(s) área(s) responsável(is) pela criação no escritório?

Com qual tipo de clientes o escritório trabalha (setores econômicos)? Algum setor se destaca pela procura dos serviços do escritório?

Quais tipos de projetos (portfólio habitual) são realizados pelo escritório para seus clientes?

Como ocorre o processo interno de criação? E quais são suas etapas? (Especificar cada etapa para que se possa entender todo processo)

Qual o tempo médio que um projeto pode levar?

Como o cliente se envolve no processo de criação durante o projeto?

ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO *(diretrizes e planos para atingir as metas do escritório)*

Qual é o core business (a atividade principal) do escritório?

Quais são os fatores de sucesso deste escritório?

A estratégia está definida formalmente ou se difunde de maneira informal pela organização?

Como vê o funcionamento do escritório em 10 anos?

Quem define a estratégia?

Como é definida a estratégia?

Com que periodicidade a estratégia é revisada?

Como os funcionários do escritório participam na construção da estratégia?

Como a estratégia é difundida entre os colaboradores do escritório?

Como é avaliado o impacto de um projeto para o desempenho do escritório?

PROCESSOS E ATIVIDADES (*tarefas realizadas pelo escritório durante a execução dos projetos e outras funções relacionadas aos mesmos*)

Como ocorre a gestão dos projetos? (Existe uma definição das fases do projeto desde a solicitude do cliente até a entrega do mesmo?, Existem critérios para passar de uma fase para outra?, Existe um planejamento das atividades do projeto?, Existe uma definição clara da equipe que trabalhará em um projeto específico, as tarefas a serem realizadas e responsabilidades de cada integrante da equipe?).

Como os designers desenvolvem os projetos? (O trabalho no escritório é interativo ou solitário? Dentro e fora do escritório? No processo de design atuam equipes multidisciplinares?)

Tem-se **práticas de compartilhamento de ideias e de conhecimentos?**

Como ocorre a capacitação dos designers no escritório?

O escritório tem o costume de **analisar regularmente o mercado?** De que forma?

Qual é o nível de engajamento do escritório com seus clientes? Como ocorre essa interação?

O escritório busca aperfeiçoar seus processos? de que forma?

PROCESSO DE INOVAÇÃO (*etapas para o desenvolvimento de uma inovação*)

Como são geradas as novas ideias?

Como é a avaliação e seleção das ideias?

Existe alguma estratégia de disseminação dentro do escritório das novas ideias?

Para realizar os processos de geração, avaliação e seleção de novas ideias existe alguma ferramenta (física ou virtual) que os auxilie nesses processos?

O escritório tem parcerias com outras organizações no desenvolvimento dos seus projetos (clientes, fornecedores, redes, universidades, institutos, etc.)?

Quais? Como elas se desenvolvem?

Quais são as características de um projeto inovador para um escritório de design?

Como o escritório avalia o sucesso dos seus projetos?

O escritório tem representações em outros países? Em caso afirmativo, como essa inserção internacional influencia a inovação?

Como definiria a inovação para este escritório?

COCRIAÇÃO DE VALOR

Diálogo

Em qual(is) etapa/estágio(s) do projeto ocorre o engajamento e abertura para cocriação de valor?

Quais são as formas de diálogo entre o escritório e o cliente? (Ligações telefônicas/E-mails/Reuniões presenciais/Skype/Ferramentas e comunidades virtuais/Outros)

Quais são os temas de discussão mais recorrentes sobre o projeto durante o diálogo entre o escritório e o cliente?

O quão relevante são o diálogo e as interferências do cliente para o processo criação do projeto?

Acesso

Qual nível de autonomia dada ao cliente para o compartilhamento de suas ideias e propostas?

O escritório permite que o cliente cocrie em todas as etapas do projeto?

Quais são as maiores dificuldades para que ocorra o engajamento do cliente no processo de cocriação de valor junto ao escritório?

Quais são as maiores facilidades providas pelo escritório para o cliente para que ocorra a cocriação de valor?

Avaliação de risco

O escritório toma algum tipo de precaução em relação ao engajamento do cliente? Se sim, qual?

Como é avaliado o risco do conflito entre o alto grau de engajamento do cliente e a maneira habitual que os projetos são realizados dentro do escritório?

Já houve algum caso onde o escritório precisou administrar conflitos que surgiram a partir do engajamento do cliente? (No sentido do cliente sugerir uma mudança e logo após não gostar do que foi proposto pelo escritório).

Transparência

O escritório revela totalmente ao cliente informações que podem ser úteis para melhorar os resultados do engajamento do cliente?

O cliente e o escritório tratam-se como parceiros iguais no compartilhamento de informações que são necessárias para alcançar um projeto de sucesso?

Como o escritório administra propostas feitas pelo cliente durante seu engajamento na criação que não acrescentam valor ao projeto?

Engajamento

Na sua visão, o engajamento torna possível uma maior fidelização do cliente?

Se sim, cite um exemplo dessa situação.

Quais são os outros (caso exista fidelização) ganhos que o engajamento do cliente no processo de criação gera?

Considerações finais sobre o engajamento do cliente no processo de cocriação de valor junto ao escritório?

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome:

Cargo e área:

Tempo que trabalha no escritório:

Principais tarefas exercidas no escritório:

Quadro 14 - Dimensões de análise do roteiro de entrevista

Dimensão de análise	Descrição	Autores
Estratégia de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Core business (a atividade principal) do escritório. - Funcionamento do escritório nos próximos anos. - Definição da estratégia. - Fatores de sucesso do escritório. - Formas de avaliar o impacto de um projeto em um escritório. - Divulgação da estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Best, K. (2010) [Pág 77 - 85 – business model and organisational context]. - Mintzberg et al. (2000). - Porter (1998).
Processos e atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de projetos. - Estão claramente definidos os processos dos projetos (etapas, tarefas, responsabilidades, pontos de passar de uma atividade a outra). - Forma de trabalhar dos designers. - Melhora contínua de processos. - Relacionamento com os clientes. - Trabalho de equipes multidisciplinares. - Compartilhamento de ideias. - Estratégia de formação. - Costume de analisar o mercado externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maldonado. P. Estudos de Casos: AIS – Amorim Industrial Solutions. - Best, K. (2010) [Pág 77 - 85 – business model and organisational context]. - Tidd <i>et al</i> (2005). - Thomke; Von Hippel e Eric. (2002). - Bertola, Teixeira, (2003). - Ravasi, Stigliani, (2012). - Hargadon e Sutton, (1997). - Damanpour, (1991). - Cassiman e Veugelers (2006).
Processo de inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Geração, avaliação, seleção E divulgação de novas ideias. - Uso de ferramentas complementares para geração, avaliação, seleção e divulgação de novas ideias. - Parcerias com outras organizações. - Características de um projeto inovador. - Descrição de inovação para o escritório. - A inovação poderia ser motivada por ter filiais ou escritórios em outros países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Best, K. (2010) [Pág 20 - 24, 171 – parcerias e cliente]. - Tidd <i>et al</i> (2005) - Rothwell (1994) - Chesbrough (2012) - Freeman (2008) - Pavitt (2005)
Cocriação de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional; - Diálogo; - Acesso; - Avaliação de risco; - Transparência; - Processos internos e suas mudanças com auxílio externo; - Fidelização dos clientes e outros benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brasil et al (2010) - Troccoli (2009) - Grönroos (2006) - Ballantyne & Varey (2006) - Vargo & Lusch (2004) - Prahalad & Ramaswamy (2004)

Fonte: a autora.

APÊNDICE C - ROTEIRO PARA A COLETA DE DADOS EM PORTUGUÊS

INFORMAÇÃO GERAL SOBRE ESCRITÓRIO

Nome da empresa:

Localização:

Setor:

Data de constituição

Número de trabalhadores

Escritórios e filiais

Prêmios que o escritório tem ganho nos últimos 5 anos

ORGANIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO E DAS ATIVIDADES (15 min)

Contextualização histórica do escritório (criação e desenvolvimento do escritório)

Como o escritório está estruturado e quais são suas áreas internas?

Quais são as principais atividades do escritório? (Quais tipos de projetos (portfólio habitual) são realizados pelo escritório para seus clientes?).

Com qual tipo de clientes o escritório trabalha (setores econômicos)? Algum setor se destaca pela procura dos serviços do escritório?

PROCESSOS DE INOVAÇÃO E COCRIAÇÃO (etapas para o desenvolvimento de uma inovação) (45 min)

Qual(is) **área(s)** é(são) **responsável(is)** pela **criação no escritório**? (Como ocorre o **processo interno de criação**? E quais são suas etapas? (Especificar cada etapa para que se possa entender todo processo). [Como são **geradas as novas ideias**? Como é a **avaliação e seleção das ideias**? Para realizar os processos de geração, avaliação e seleção de novas ideias existe alguma **ferramenta** (física ou virtual) que os **auxilie nesses processos**?]

Existe alguma estratégia de disseminação dentro do escritório das novas ideias?

O escritório tem parcerias com outras organizações no desenvolvimento dos seus projetos (clientes, fornecedores, redes, universidades, institutos, etc.)? Quais? Como elas se desenvolvem?

Especificamente, como o cliente se envolve no processo de criação durante o projeto? **(Em que momentos do projeto isso ocorre?)**

Quais são as formas de comunicação entre o escritório e o cliente? Quais ferramentas são utilizadas para manter o diálogo aberto? (Algumas ferramentas: Ligações telefônicas/E-mails/Reuniões presenciais/Skype/Ferramentas virtuais).

Qual a relevância do diálogo e das interferências do cliente para o processo criação do projeto?

Quais são as maiores dificuldades encontradas pelo escritório para engajar o cliente no processo de criação?

Quais são as maiores facilidades oferecidas para o cliente para engajá-lo no processo de criação?

O escritório identifica algum risco como sendo proveniente do engajamento do cliente no projeto (Risco financeiro, autoral, legal, outro)? [O relacionamento com o escritório impactou em alguma mudança interna do negócio?].

Algum tipo de conflitos (financeiro, autoral, legal, outro) já surgiu a partir do engajamento do cliente no projeto?

O cliente e o escritório tratam-se como parceiros iguais no compartilhamento de informações durante o projeto?

Como o escritório lida com propostas do cliente que destoam da forma que o escritório vem trabalhando no projeto?

Na sua visão, o engajamento torna possível uma maior fidelização do cliente? Se sim, cite um exemplo dessa situação.

E quais são os outros (caso exista fidelização) ganhos que o engajamento do cliente no processo de criação gera?

Quais são as características de um projeto inovador para este escritório de design?

Como o escritório avalia o sucesso dos seus projetos?

O escritório tem representações em outros países? Em caso afirmativo, como essa inserção internacional influencia a inovação?

Como definiria a inovação para este escritório?

PROCESSOS E ATIVIDADES (*tarefas realizadas pelo escritório durante a execução dos projetos e outras funções relacionadas aos mesmos*) **(15 min)**

Existe uma definição das **fases do projeto desde a solicitude do cliente até a entrega** do mesmo?

Como os designers desenvolvem os projetos? (O trabalho no escritório é interativo ou solitário? No processo de design atuam equipes multidisciplinares? Tem-se **práticas de compartilhamento de ideias e de conhecimentos?**).

O escritório tem o costume de **analisar regularmente o mercado?** De que forma?

Qual é o nível de engajamento do escritório com seus clientes? Como ocorre essa interação?

ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO (*diretrizes e planos para atingir as metas do escritório*) **(10 min)**

Qual é o core business (a atividade principal) do escritório?

Quais são os fatores de sucesso deste escritório?

Quem e como é define a estratégia? (Como os funcionários do escritório participam na construção da estratégia? Com que periodicidade a estratégia é revisada?)

APÊNDICE D - ROTEIRO PARA A COLETA DE DADOS EM INGLÊS

GENERAL INFORMATION:

Company name:

Location:

Sector:

Date of established:

Number of employees:

Offices and branches:

Awards the firm has won the last 5 years:

ORGANIZATION OF THE OFFICE AND ACTIVITIES (15 min)

Historical contextualization office (creation and development office)

How is the firm structured and what are their internal areas?

What are the main activities of this office? (What types of projects (usual portfolio) does the office perform for your clients?).

With what kind of clients the company works (economic sectors)? Some sector stands out for the demand of services of the office?

INNOVATION PROCESS AND CO-CREATION (*steps for the development of an innovation*) (45 min)

Which one (s) area (s) is (are) responsible (s) for creation in the office? (How is the internal process of creation and what are its stages? (Please specify each step in order to understand the whole process).

How are generated new ideas? How is the evaluation and selection of new ideas? To achieve the generation, evaluation and selection of new ideas is there any tool (physical or virtual) that assists in theses processes?

Is there a dissemination strategy inside the office of the new ideas?

Does the office have partnerships with other organization while developing their projects (clients, suppliers, networks, universities, institutes, etc.)?

Specifically, how the client is involved in the creation process during the project? Where do the design moments happen?

What are the ways of communication between the office and the client?

What tools are used to maintain an open dialogue? (some tools: phone calls, emails, face meeting, Skype, virtual tools).

What is the relevance of dialogue and client interference for the project creation process?

What are the main difficulties encountered by the firm to engage the client in the creation process?

What are the main facilities provided for the client to engage him/her in the creative process?

Who cares about the risk of the decision taken at the end of the project?

The relationship with the office impacted in any internal changes of the client's business?

Some kinds of conflicts (financial, copyright, legal, other) have emerged from the customer's commitment to the project?

Do the client and the firm are dealt as equal partners in information sharing during the project?

How do the office handle clients proposal that diverge in the way the office is working on the project?

In your opinion, do the engagement make possible a greater client loyalty? If so, cite an example of this situation.

What are the other earnings that client engagement in the creation process generates?

What are the characteristics of an innovative project for this design firm?

How does this firm assess the success of its projects?

Does this firm have offices in other countries? If so, how this international presence has influenced the innovation process?

How would you define innovation for this office?

PROCESSES AND ACTIVITIES (*task performed by the design firm during the execution of projects and other related functions to them*) **(15 min)**

Is there any definition of the project phases from the client request to delivery of it?

How do designers develop their projects? (Is the work in the office interactive or lonely?)

Is the design process conformed by multidisciplinary teams? Do you have practices of sharing ideas and knowledge?

Has this firm the habit of regularly analyse the market? In what way?

BUSINESS STRATEGY (*guidelines and plans to achieve the goals office*) **(10 min)**

What is the core business (main activity) of the office?

What are the success factors of this office?

Who and how do you define the strategy? (How do employees participate in the construction of the strategy?)

How often the strategy is reviewed?

Quadro 15 - Dimensões de análise do roteiro de entrevista 2

Dimensão de análise	Descrição	Autores
Processo de inovação e cocriação de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Geração, avaliação, seleção e divulgação de novas ideias. - Uso de ferramentas complementares para geração, avaliação, seleção e divulgação de novas ideias. - Parcerias com outras organizações. - Características de um projeto inovador. - Descrição de inovação para o escritório. - A inovação poderia ser motivada por ter filiais ou escritórios em outros países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Best, K. (2010) [Pág 20 - 24, 171 – parcerias e cliente]. - Tidd <i>et al</i> (2005) - Rothwell (1994) - Chesbrough (2012) - Freeman (2008) - Pavitt (2005)
Processos e atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional; - Diálogo; - Acesso; - Avaliação de risco; - Transparência; - Processos internos e suas mudanças com auxílio externo; - Fidelização dos clientes e outros benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brasil et al (2010) - Troccoli (2009) - Grönroos (2006) -Ballantyne & Varey (2006) - Vargo & Lusch (2004) - Prahalad & Ramaswamy (2004)
Estratégia de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de projetos. - Estão claramente definidos os processos dos projetos (etapas, tarefas, responsabilidades, pontos de passar de uma atividade a outra). - Forma de trabalhar dos designers. - Melhora contínua de processos. - Relacionamento com os clientes. - Trabalho de equipes multidisciplinares. - Compartilhamento de ideias. - Estratégia de formação. - Costume de analisar o mercado externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maldonado. P. Estudos de Casos: AIS – Amorim Industrial Solutions. - Best, K. (2010) [Pág 77 - 85 – business model and organisational context]. - Tidd <i>et al</i> (2005). - Thomke; Von Hippel e Eric. (2002). - Bertola, Teixeira, (2003). - - Ravasi, Stigliani, (2012). -Hargadon e Sutton, (1997). - Damanpour, (1991). - Cassiman e Veugelers (2006).
Estratégia de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Core business (a atividade principal) do escritório. - Definição da estratégia. - Fatores de sucesso do escritório. - Formas de avaliar o impacto de um projeto em um escritório. - Divulgação da estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Best, K. (2010) [Pág 77 - 85 – business model and organisational context]. - Mintzberg at al. (2000). - Porter (1998).

Fonte: a autora.