



INOVAÇÃO COMO PROCESSO OU RESULTADO? UM ESTUDO EM ESCRITÓRIOS DE DESIGN NO BRASIL E NA INGLATERRA

INNOVATION AS PROCESS OR RESULT? A STUDY IN DESIGN OFFICES IN BRAZIL AND IN ENGLAND

Vitor Klein Schmidt ⁽¹⁾

Diego Alex Gazaro dos Santos ⁽²⁾

Aurora Carneiro Zen ⁽³⁾

Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, Porto Alegre-RS

RESUMO

A indústria criativa vem ganhando importância no cenário econômico nas duas últimas décadas. Nesse contexto, a inovação e a criatividade assumem um papel central na sobrevivência das organizações que compõem os setores da indústria criativa. Entre esses setores, destacam-se os escritórios de design. O objetivo deste trabalho é analisar a percepção dos gestores dos escritórios de design sobre o conceito de inovação e seus fatores antecedentes. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Foram selecionadas duas empresas de consultoria em design e de pequeno porte para servirem como objetos de estudo. Os resultados demonstraram que o entendimento sobre o que é inovação difere entre esses dois casos. Destacam-se como fatores influenciadores da inovação nesses escritórios: a participação e o envolvimento com o cliente nos projetos, a capacidade criativa dos funcionários, o processo de briefing e o compartilhamento de ideias. Conclui-se que o grande desafio enfrentado pelos profissionais de design dessas empresas é entender o que o cliente deseja e transformar essa ideia em um produto de valor para o consumidor final. Estudos futuros poderão mensurar a influência desses fatores no desempenho inovativo dos escritórios de design.

Palavras-chave: Inovação; indústria criativa; criatividade; design.

ABSTRACT

The creative industry has been gaining importance in the economic scenario in the last two decades. In this context, innovation and creativity play a central role in the survival of organizations that make up the creative industries. Among these sectors, we highlight the design offices. This papers' objective is to analyze the perception of the managers of the design offices on the concept of innovation and its antecedent factors. Thus, we carried out an exploratory research of qualitative nature. Two design and small-sized consulting firms were selected to serve as study objects. The results demonstrated that the understanding of innovation for these two offices differs. As influential factors of innovation in these firms, the following stand out: participation and involvement with the client in the projects, the creative capacity of the employees, the briefing process and the sharing of ideas. We conclude that the major challenge faced by design professionals is to understand what the customer wants and to turn this idea into a value product to the end consumer. Further studies may measure the influence of these factors on the innovative performance of design offices.

Keywords: Innovation; creative industry; creativity; design.

INTRODUÇÃO

O conceito de indústrias criativas apareceu pela primeira vez na década de 1990, quando o governo australiano lançou o projeto “*Creative Nation*”. O projeto defendia a relevância do trabalho criativo e sua contribuição para a economia australiana. Entretanto, o termo ganhou maior visibilidade quando o governo da Inglaterra, por meio do *Department for Culture Media and Sports* (DCMS), realizou um mapeamento detalhado das atividades criativas do país (BENDASSOLLI et al., 2009). Entre os objetivos do estudo, o DCMS (1998) pretendia mostrar que as indústrias criativas possuíam um grande potencial de geração de empregos e riqueza (FIRJAN, 2014). O DCMS, então, definiu as indústrias criativas como empresas cuja atividade tem origem na criatividade individual, habilidade e talento, possuindo potencial de geração de riqueza e criação de empregos por meio da geração e exploração das capacidades intelectuais (BOP, 2010).

Desde então, diversos autores afirmam que a economia criativa se tornou um elemento chave para o crescimento econômico (REIMER et al., 2008; FIRJAN, 2008; AOYAMA, 2007). O crescimento das indústrias criativas se dá, em parte, ao fato da indústria criativa estar focada não apenas no produto em si, mas especialmente na experiência que ele proporciona ao usuário (MILES; GREEN, 2008). Isto faz com que tal indústria produza bens que transmitem estilos e valores, além de serviços que cobrem atividades intangíveis (JAW et al., 2008).

Nos segmentos criativos, a inovação desempenha um papel importante, pois seus produtos são frutos da integração entre novas tecnologias e conteúdos culturais (SEC, 2011). A inovação também é um aspecto importante para a economia criativa, uma vez que as

organizações desse setor atuam dentro de um ambiente de rápidas mudanças (SUNLEY et al., 2008). Desta forma, inovar se torna uma atividade de rotina e fundamental dentro de organizações criativas, tais como os escritórios de design (MILES; GREEN, 2008). Entretanto, a inovação é um constructo complexo e com múltiplas interpretações. Além disso, os estudos sobre inovação se concentram em compreender o fenômeno nos setores indústrias tradicionais, o que evidencia a necessidade de estudos no âmbito dos segmentos da indústria criativa.

Nesse contexto, indaga-se: como a inovação é percebida por gestores de organizações nas quais a própria oferta ao mercado é gerar inovação? Quais são os fatores que contribuem para que a inovação ocorra nessas organizações? O objetivo desse trabalho, portanto, é analisar a percepção dos gestores de dois escritórios de design de pequeno porte sobre o conceito de inovação e identificar os fatores que contribuem para que a inovação ocorra. Para tal, foram selecionados dois escritórios de design, sendo um localizado no Brasil e o segundo na Inglaterra. A escolha desses países deve-se à crescente importância do segmento de design, no caso brasileiro, e à sólida posição de destaque da Inglaterra no cenário internacional.

Nesse sentido, dados da FIRJAN (2014) indicam que o número de pessoas empregadas no segmento de design, no Brasil, passou de 469,8 mil em 2004 para 892,5 mil em 2013, um aumento de 104,3%. O design é utilizado no desenvolvimento de produtos e na resolução de problemas sociais. Seu objetivo é despertar o desejo e mapear as necessidades em razão de prover soluções que gerem significado. Dessa forma, espera-se que suas criações resultem em produtos que impactam de maneira positiva na vida das pessoas (FIRJAN, 2014). No

âmbito internacional, a Inglaterra ocupa uma posição de destaque na área de design, gerando para o país £71,7 bilhões, o equivalente a 7,2% do Valor Adicionado Bruto do país (DESIGN COUNCIL, 2015). Por fim, sabe-se que a associação entre inovação e economia criativa pode representar um novo paradigma de desenvolvimento, destinado a promover o crescimento e competitividade das economias nacionais, especialmente aquelas de países em desenvolvimento (SUNG, 2015). Contudo, estudos sobre inovação na economia criativa ainda são escassos (MILES; GREEN, 2008; JAW et al., 2008; LOPEZ, 2015). Dessa forma, percebe-se a necessidade de novos estudos sobre esse tema. Sendo assim, este trabalho pretende contribuir para a referida discussão.

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A palavra Criatividade deriva do termo em latim *creare* (criar) e remete à ideia de dar existência a algo novo, inventar e produzir (BEDANI, 2012). Amabile et al. (1996) definiram que um produto será visto como criativo conforme o seu grau de novidade, de utilidade ou por possuir valor para alguém. Dessa forma, a criatividade está intrinsicamente ligada à capacidade de um indivíduo de conseguir criar algo novo e transformar isto em uma inovação (AMABILE et al., 1996). Amabile (2011) destaca que a criatividade não pode ser dada como algo fixo, mas que deve ser tratada como uma qualidade dos indivíduos, uma habilidade que deve ser aprendida, praticada e melhorada. Amabile (2011) ainda salienta a importância da motivação intrínseca no processo criativo, destacando que indivíduos intrinsicamente motivados tendem a ser mais criativos. Entretanto, o ambiente também

influencia na capacidade criativa do indivíduo (AMABILE et al., 1996).

Outra contribuição de Amabile et al. (1996) é a teoria da criatividade. Seus principais componentes, de acordo com os autores, são: as habilidades de domínio relevantes (expertise e conhecimento), processos de criatividade relevantes (processos que conduzem a uma maneira nova de pensar) e, por fim, a motivação (motivação intrínseca do indivíduo). Amabile et al. (1996) e Amabile (2011; 2012) desenvolveram um modelo do funcionamento do processo criativo. No primeiro estágio, "apresentação do problema", o indivíduo toma consciência de que existe uma oportunidade ou uma necessidade a ser resolvida. No segundo estágio, denominado "preparação", o indivíduo reúne informação em razão de aceitar o problema. No terceiro estágio, "geração de resposta", o indivíduo apresenta soluções possíveis para o problema. No quarto estágio, "validação da resposta", o indivíduo avalia a novidade e utilidade de sua criação. Por fim, no último estágio, intitulado "resultado", a resposta é comunicada e o resultado do processo, avaliado (AMABILE et al., 1996; AMABILE, 2011; 2012).

Nas organizações, a criatividade é um processo que se origina das características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação de seus membros. A criatividade organizacional, portanto, é um processo facilitado ou inibido pelas características do ambiente de trabalho, do qual decorre a geração de ideias julgadas como novas, úteis, significativas e passíveis de operacionalização (BEDANI, 2012). Sendo assim, a criatividade não é apenas uma fonte, mas também um terreno fértil no qual ocorre

o processo que conduz a uma inovação (IPIRANGA et al., 2010).

Todavia, inovação e criatividade não são sinônimos. Conforme argumenta Figueiredo (2009), a inovação é mais do que a criatividade, pois as ideias criativas precisam ser colocadas em prática e lançadas no mercado, pois toda inovação começa com elas. Desta forma, para o autor, inovar é implementar o novo de maneira viável no mercado, sendo a criatividade uma condição necessária, mas não suficiente para a inovação. Para que exista a inovação, é preciso mais do que a união de ideias criativas: tais ideias devem ser colocadas em prática (IPIRANGA et al., 2010). Depreende-se disso que a criatividade está relacionada à performance criativa dos indivíduos, enquanto que a inovação ocorre no contexto das organizações (FIGUEIREDO, 2009).

A inovação representa o principal processo de renovação de qualquer organização (BESSANT, 2003). Nos primeiros estudos sobre inovação, Schumpeter (1984) definiu a inovação como novas combinações dos fatores de produção, os quais conduziram o inovador a auferir lucros extraordinários em decorrência do monopólio temporário sobre a inovação. Schumpeter (1984) ainda defende que a inovação pode ocorrer em cinco casos diferentes: introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta; e estabelecimento de uma nova forma de organização (SCHUMPETER, 1984).

A partir das ideias de Schumpeter, a inovação passou a ser definida por muitos autores como a exploração econômica bem-sucedida de algo novo (TIGRE, 2005; SCHUMPETER, 1984; TIDD et al., 2008). A inovação também é vista como uma forma

segura para uma organização se manter no mercado e está relacionada a uma forma de se pensar e achar novas soluções criativas dentro da empresa (HIDALGO; ALBORS, 2008). A inovação em economia já foi largamente estudada e relacionada a mudanças na funcionalidade dos produtos e processos (STONEMAN, 2008). Entretanto, devido ao início dos estudos sobre economia criativa, começou-se a estudar a inovação em produtos e serviços e seus impactos gerados na percepção dos consumidores, quanto aos aspectos sensoriais e estéticos (LOPEZ, 2015). A inovação em produtos e serviços que visam impactar na percepção sensorial e estética foi denominada "soft innovation". Os produtos e serviços inovadores não se destacam pelo seu desempenho funcional, mas sim pelo seu impacto estético, sensorial e intelectual (STONEMAN, 2008; LOPEZ, 2015). Segundo Miles e Green (2008), as indústrias pertencentes à economia criativa são diferentes das demais, pois seus produtos são fundamentalmente concebidos para provocar reações únicas. Assim, a *soft innovation* ocorre em produtos relacionados ao seu valor estético, valor esse que é encontrado com mais frequência nos segmentos pertencentes à indústria criativa (STONEMAN, 2008). As inovações estéticas, portanto, não possuem necessariamente uma importância funcional, estando mais relacionadas à forma com que o indivíduo reage diante de um novo produto ou serviço. Outra característica relacionada à inovação na indústria criativa é a contribuição de atores externos nos processos de inovação das empresas. Nesse sentido, Chesbrough (2012) identificou dois paradigmas dominantes relacionados à inovação. O primeiro paradigma se refere à lógica da inovação fechada e está baseado na visão da inovação como um processo interno à organização, no qual a geração,

desenvolvimento, distribuição, financiamento e suporte ocorrem apenas dentro da empresa, ignorando fatores externos à organização. Entretanto, esta lógica começou a mudar em decorrência de fatores como: a crescente mobilidade de pessoas experientes e capacitadas, aumento do grau de escolaridade, crescente presença de capital de risco privado e aumento do número de startups. Esses fatores influenciaram o surgimento de uma nova lógica relacionada à inovação, denominada de inovação aberta (CHESBROUGH, 2012).

O paradigma da inovação aberta afirma que a organização, à medida que pretende inovar, pode e deve utilizar conhecimentos de origem externa, da mesma forma que utiliza o conhecimento interno (CHESBROUGH, 2012). Dessa forma, segundo Chesbrough (2012), a inovação aberta supõe que ideias valiosas para a organização podem surgir a partir do interior e do exterior da companhia. O autor ainda salienta que "essa abordagem estabelece ideias e caminhos externos ao mercado no mesmo nível de importância que aquele reservado a ideias e caminhos internos durante a era da inovação fechada" (CHESBROUGH, 2012, p. 60). Ideias e conceitos, por sua vez, surgem das mais diversas fontes. Em seguida ao surgimento das ideias, ocorrem as interações criativas, nas quais participam os mais diversos agentes ligados à organização. Após essas interações, surge o conceito ou oportunidades de melhoria (LOPEZ, 2015).

Consoante a isso, a inovação na indústria criativa costuma acontecer em decorrência da interação entre produtores de conteúdo e usuários. A partir desta experiência, esses produtores conseguem adequar melhor o produto às necessidades

dos consumidores, processo denominado *hidden innovation* (MILES e GREEN, 2008). Sendo assim, salienta-se a importância de estudos sobre inovação na indústria criativa. Porém, segundo Lopez (2015), grande parte dos estudos em inovação estão focados nos processos produtivos de empresas manufatureiras e existem poucos trabalhos relacionados à inovação no setor de serviços, uma vez que este possui uma natureza intangível de difícil mensuração e que precisa se adaptar às necessidades de cada cliente. Além disso, estudos sobre inovação na indústria criativa são ainda mais escassos (MILES; GREEN, 2008; JAW et al., 2008; LOPEZ, 2015). A fim de uma maior compreensão da inovação nesses segmentos, a próxima seção apresenta uma contextualização sobre indústria criativa e design.

INDÚSTRIA CRIATIVA E DESIGN

A indústria criativa é um tópico recente e está relacionada às mudanças sociais e econômicas que fizeram com que o foco nas atividades industriais se deslocasse para a área de conhecimento no setor de serviços (BENDASSOLLI et al., 2009). A indústria criativa ganhou espaço devido à mudança de valores sociais e culturais no século XX e devido ao surgimento de uma sociedade voltada para o conhecimento. Segundo Florida (2002), a sociedade está passando por uma transformação criativa, que teve início nas décadas de 1980 e 1990. Foi essa transformação que contribuiu, inclusive, para o surgimento da classe criativa. "Nós estamos embarcando numa era em que a criatividade permeia e domina todos os setores da economia e da sociedade. Estamos em meio a uma verdadeira

transformação com o nascimento da economia criativa” (FLORIDA, 2011, p. 56).

Ainda, as transições de valores materialistas para pós-materialistas fizeram com que os indivíduos demandassem cada vez mais produtos de ordem estética e intelectual. Nesse contexto de mudança, surgiu o termo economia criativa. A definição mais influente de economia criativa foi dada pelo Department for Culture, Media and Sport's em 1998 (DCMS, 1998). Segundo esse órgão, pertencem à indústria criativa as atividades que têm na sua origem a criatividade individual, habilidade e talento. Para o DCMS (1998), a economia criativa possui grande potencial de criação de riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual.

O conceito de indústria criativa ainda é novo e se apresenta em construção (BENDASSOLLI et al., 2009; SEC, 2011). No Brasil, o termo “*creative industries*” é traduzido de forma literal, como indústrias criativas. Entretanto, na língua inglesa, país de origem do termo, a palavra “*industrie*” se refere ao setor, ou ao conjunto de empresas que realizam atividade produtiva em comum. Essa diferença epistemológica pode gerar um ruído de cognição devido à relação que se faz no Brasil com o termo “*indústria*”, entendido como atividades fabris de grande escala e massificadas (SEC, 2011).

Outra distinção relevante é a diferença entre os termos economia criativa e indústria criativa. A versão mais recente do DCMS (2015) se refere à economia criativa como o setor que inclui a contribuição de todos aqueles que estão em ocupações criativas, fora das indústrias criativas, bem como todos os empregados nas indústrias criativas. Já a indústria criativa é um subconjunto da economia criativa, incluindo apenas aqueles que trabalham nas indústrias criativas, ou que pode estar em uma

ocupação criativa em outro contexto. Para o DCMS (1998), os segmentos que compõem a indústria criativa são: arquitetura, publicidade, artesanato, design, design de moda, artes e antiguidades, cinema e vídeo, software interativo para lazer, música, software e serviços, televisão, rádio, indústria editorial e artes cênicas.

De acordo com Miles e Green (2008), a indústria criativa se diferencia dos setores tradicionais pelo caráter simbólico de seus produtos. Dentro da economia criativa, as atividades de produção têm como principal enfoque uma ação criativa geradora de valor simbólico, o qual é o principal elemento de formação do produto. O resultado disto é a produção de riqueza cultural e econômica (SEC, 2011). Na indústria criativa, a criação, produção e comercialização de bens e serviços são combinados, tendo um grande potencial de geração de riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual e de conteúdo (JAW et al., 2012). Dentro das indústrias criativas, a criatividade é o elemento central, sendo percebida como necessária para a geração da propriedade intelectual (BENDASSOLLI et al., 2009). Conforme argumentam Reimer et al. (2008), os setores criativos dependem da presença de capital humano em forma de vários tipos de comunidades criativas. Consequentemente, os autores notam que o crescimento do número de ambientes urbanos boêmios se dá em razão de os mesmos atraírem talentos criativos.

Outro aspecto que diferencia as indústrias criativas das tradicionais é a própria cultura organizacional. Segundo Bedani (2012), as culturas organizacionais que apoiam a criatividade caracterizam-se por encorajar a implementação de inovações e a aplicação de novas maneiras para resolver problemas, favorecer a geração de novas ideias inovadoras e tornar desejável a

manifestação da criatividade individual. A importância do capital humano para a economia criativa se dá pelo fato de que a produção cultural depende diretamente da capacitação dos indivíduos criativos (REIS, 2008). A cultura está diretamente ligada à economia, uma vez que o entendimento desses dois aspectos reflete uma determinada época e seus valores sociais. A percepção de utilidade gerada por um bem cultural varia de acordo com a atribuição de valor dada por cada indivíduo durante o seu consumo, não por suas características físicas (BENDASSOLLI et al., 2009).

A criatividade gera um valor intangível para os produtos oriundos das indústrias criativas, aos quais são adicionadas e incorporadas características culturais, dificultando a imitação (REIS, 2008). A economia criativa pode ser considerada como a economia do intangível e do simbólico, alimentando-se de talentos criativos que se organizam para produzir bens e serviços de ordem criativa (SEC, 2011). A economia criativa também se caracteriza pela abundância e por ser diferente dos modelos tradicionais, uma vez que a produção e o consumo estendem-se em uma série de possibilidades, nas quais pode haver muitos produtores para muitos consumidores, como é o caso da música, dos livros e de softwares (REIS, 2008).

Destaca-se ainda o papel das pequenas e médias empresas inseridas na indústria criativa. Neste setor, as barreiras de entrada tendem a ser mais baixas e o capital exigido para o início do negócio é menor, o que facilita o processo de entrada de novas empresas e aumenta a rivalidade nesses segmentos. Pavanelli (2012) argumenta que as Micro e Pequenas Empresas são responsáveis por atribuir importância

substancial à criatividade e à inovação, uma vez que estão dispostas a assumir riscos e adotarem inovações, sinalizando tendências e desenvolvendo talentos.

O reconhecimento da importância do processo de inovação em serviços e o aumento da relevância das atividades baseadas em serviços tornam a inovação nesse setor um tema de grande importância nos dias atuais (GALLOUJ, 1997; DJELLAL, 2013). A economia criativa se caracteriza, entre outros fatores, pela inserção do consumidor durante a construção da solução. Um modelo de inovação em serviços que prevê a interação do cliente durante a construção da solução é denominado *ad hoc innovation*. Segundo Gallouj (1997), a *ad hoc innovation* se caracteriza por ser um modelo no qual a solução de um problema é atingida através da cocriação com o cliente. O conhecimento e a experiência acumulada pelo prestador do serviço são trabalhados sinergicamente com o cliente em razão de criar soluções e novos conhecimentos que mudam a situação do cliente de formas significativas (GALLOUJ, 1997).

Outro subconjunto relacionado à inovação e que prevê a participação do usuário na elaboração da solução é descrito pelo nome de *user innovation* (von HIPPEL, 2006). Os processos de inovação centrados e desenvolvidos junto aos usuários oferecem grandes vantagens para as empresas, pois quando os usuários participam do processo de inovação podem desenvolver exatamente o que querem (VON HIPPEL, 2006). Os usuários inovadores de um bem ou serviço esperam beneficiarem-se da solução de um problema do produtor. Assim, estes usuários modificam o bem a fim de melhorar o benefício recebido (GAULT, 2012). Von Hippel (2006) descreve que os usuários

tendem a modificar os bens e serviços à medida que eles querem algo que não está disponível facilmente no mercado. Desta forma, a inovação proveniente dos usuários fornece um importante complemento para as atividades inovadoras das empresas (VON HIPPEL, 2006).

No Brasil, a discussão sobre indústria criativa ganhou maior relevância a partir de 2004, quando ocorreu a décima primeira edição da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). A partir desse evento, políticas públicas começaram a ser adotadas com o objetivo de estimular o crescimento do setor (LOPEZ, 2015). Em 2012 o Governo Federal criou a Secretaria da Economia Criativa (SEC), cujo objetivo, entre outros, era fomentar o desenvolvimento de empresas criativas. A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) lançou em 2008 um estudo sobre o tema, o qual serviu de base para trabalhos posteriores. De acordo com a FIRJAN (2014), 251 mil empresas formavam a indústria criativa no Brasil em 2013, um crescimento de 69,1% desde a década anterior. Nesse mesmo ano, estima-se que as indústrias criativas tenham gerado um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 126 bilhões, ou 2,6% do total produzido no Brasil em 2013.

Devido ao amplo escopo dos segmentos econômicos ligados à indústria criativa, a Unctad propôs uma classificação em quatro categorias: patrimônio cultural, artes, mídias e criações funcionais. A categoria de criações funcionais constitui indústrias mais impulsionadas pela demanda e voltadas à prestação de serviços, com a criação de produtos e serviços que possuam fins funcionais (UNCTAD, 2010). O Design faz parte da economia criativa e está alocado dentro do campo de criações funcionais.

O design é uma atividade responsável pelo planejamento, criação e desenvolvimento de produtos e serviços. Trata-se de um processo que busca soluções criativas e inovadoras, visando entrelaçar as características dos produtos às necessidades e desejos dos clientes e da empresa (SEBRAE, 2009). O design é visto como um fator chave no processo de inovação e de suporte à competição entre as indústrias (REIMER, 2008). Segundo dados da Firjan (2014), o design foi o segundo segmento criativo que apresentou maior crescimento no número de trabalhadores com carteira assinada entre os anos de 2004 a 2013, tendo um aumento de 104,3%. O aumento pela procura desses profissionais pode ser explicado em parte pelo aumento crescente do papel da cultura e dos estilos de vida na decisão de compra dos consumidores (RAVASI; LOJACONO, 2005).

O design é utilizado no desenvolvimento de produtos, na solução de problemas sociais e na reconfiguração de serviços, espaços e cidades (FIRJAN, 2014). O design é uma atividade técnica e criativa, que visa entender o usuário e propor mudanças que gerem significado e que causem um impacto positivo para o indivíduo (LOPEZ, 2015). Dessa forma, o design não apenas agrega beleza aos produtos, mas também busca a solução de questões relacionadas ao ser humano (FIRJAN, 2012). O designer deve ser capaz de analisar, avaliar e solucionar problemas através de soluções criativas e conhecimentos multidisciplinares (MILES; GREEN, 2008). Conforme argumentam Sunley et al. (2008), o designer é considerado um agente que atua entre a geração e a operacionalização de ideias, fazendo a ligação artística, imaginativa e criativa dos elementos do produto com a praticidade e a realização do mesmo. Graças a suas capacidades de investigar as necessidades dos usuários e a evolução dos modelos

socioculturais, os designers ajudam as companhias a identificar e interpretar os sinais do mercado. Os designers são capazes de incorporar seus insights sobre as mudanças culturais dos consumidores a novos produtos (DELL'ERA, 2009). Outro fator chave para a inovação no segmento de design é a própria firma de design, por meio de suas rotinas organizacionais, as quais, à medida que estão voltadas para a inovação, possuem uma importância significativa no desenvolvimento de inovações. Sunley et al. (2008) ressaltam os principais fatores que influenciam a inovação dentro do segmento do design. São eles: a natureza da relação entre os clientes e a agência de design, bem como a conexão entre os clientes e os designers. Tais relações precisam ser próximas, a fim de facilitar a transferência de conhecimento e o entendimento por parte do designer sobre as necessidades do cliente. Nesse sentido, as agências de design se distinguem dos demais segmentos criativos pela maneira que combinam conhecimentos e os utilizam para produzir inovações focadas no consumidor (SUNLEY et al., 2008).

Sunley et al., (2008) destacam ainda o desenvolvimento de laços fortes dos designers com os clientes e o relacionamento de longo prazo, assim como o entendimento e a confiança do cliente em relação o trabalho das agências de design. Conforme relatam Sunley et al. (2008), a qualidade dos produtos e da inovação oferecida pelos designers aumenta quando os clientes confiam no trabalho dos designers e quando há apreciação do valor gerado pelo design. A inovação em produtos requer um conhecimento tácito e amplo sobre as tendências socioculturais e fenômenos sociais emergentes. Desta forma, os designers têm papel importante ao ajudar as organizações a

acessar, interpretar e explorar conhecimento de mercados latentes (DELL'ERA, 2009).

Pode-se afirmar, portanto, que o design não é apenas uma questão relacionada ao melhoramento de uma funcionalidade ou à função estética de um produto. Trata-se de uma ferramenta de expressão e/ou reforço de uma marca (RAVASI; LOJACONO, 2005). A inovação é algo que está intrinsecamente enraizado na atividade de design, sendo um processo vital para a manutenção de tal atividade. Dessa forma, é importante compreender a percepção dos gestores dos escritórios de design sobre o conceito de inovação e seus fatores antecedentes.

MÉTODO

A pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos gestores de escritórios de design sobre o conceito de inovação e identificar os fatores que contribuem para que a inovação ocorra. Adotou-se o método qualitativo, o qual tem como objetivo compreender e aprofundar os fenômenos a serem explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural (SAMPIERI et al., 2013).

Como estratégia de pesquisa, optou-se pela realização de estudo de caso. Em relação aos critérios de seleção dos casos, foram definidos: o reconhecimento, o porte e o país de origem. Primeiro, a fim de selecionar escritórios considerados inovadores, elegeu-se o critério do reconhecimento pela qualidade de seus trabalhos através de premiações nacionais e/ou internacionais. O segundo critério seguiu a indicação de Miles e Green (2008), os quais afirmam que mais de 70% dos escritórios de design ingleses têm menos de 10 empregados. Definiu-se, então, como critério, o porte dos escritórios, sendo pequenos escritórios o foco deste estudo. Por

último, optou-se por uma pesquisa comparativa, sendo o país de origem um dos critérios. A Inglaterra ocupa uma posição de destaque no segmento de design, sendo um dos primeiros países a incentivar o desenvolvimento dos seus setores criativos, tendo o segmento de design como uma das principais referências mundiais de qualidade e inovação para o setor (REIMER et al., 2008; SUNLEY et al., 2008). Em relação ao Brasil, o segmento de design vem chamando a atenção pelo seu crescimento (FIRNJAN, 2014). Dessa forma, justifica-se a realização de um estudo comparativo entre os dois países a fim de se investigar as principais práticas relacionadas à inovação de um escritório localizado em um país cujo segmento é referência mundial com um país no qual o segmento ainda é emergente. A partir desses critérios, foram selecionados dois escritórios de design de pequeno porte. O primeiro escritório está localizado em Porto Alegre, Brasil, e o segundo em Londres, Inglaterra.

A coleta dos dados ocorreu com base em dados secundários e primários. Os dados secundários foram coletados por meio de relatórios setoriais e informações públicas

sobre os escritórios. Já os dados primários foram coletados por entrevistas em profundidade com os gerentes e com os designers responsáveis durante visita aos escritórios. Segundo Hair Jr. et al. (2005), a entrevista em profundidade tem como objetivo realizar uma sondagem de forma profunda sobre o assunto de interesse e permite ao entrevistador identificar as razões de um determinado comportamento.

Os dados foram analisados com base em três dimensões, que também serviram de base para a elaboração do roteiro. Com o objetivo de complementar os resultados obtidos através da análise de conteúdo de categorias, realizou-se uma análise léxica das entrevistas, gerando uma nuvem com as palavras que foram repetidas mais vezes pelos entrevistados. O uso da análise léxica permite interpretar e fazer leitura adequada e dinâmica das questões abertas das entrevistas (FREITAS; MOSCAROLA, 2000). Desta forma, utilizou-se o software NVivo para fins de análise. Ainda, retirou-se da análise vícios de linguagem, artigos e preposições, a fim de preservar os atos de linguagem significativos.

Dimensão de análise	Descrição
Inovação	-Características de um projeto inovador -Descrição de inovação para o escritório
Processo de inovação	-Etapas do processo -Uso de ferramentas complementares para geração, avaliação, seleção e divulgação de novas ideias
Fatores que contribuem para a inovação	-Gestão de projetos -Esclarecimento dos processos e responsabilidades -Relacionamento com os clientes -Trabalho de equipes multidisciplinares -Compartilhamento de ideias -Análise do mercado

Quadro 1 - Dimensões de análise

Fonte: Elaborado pelos autores

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Escritório VLK

Para o primeiro escritório de design analisado, criou-se o nome fictício de "VLK". O escritório VLK ganhou o prêmio IDEA Brasil Prata em 2014, na categoria design estratégico. O VLK começou as suas operações no ano de 2013 e foi fundado pelos seus cinco sócios. Em 2014, contratou mais cinco funcionários. O objetivo do escritório VLK é criar novas experiências, eventos, novos modelos de negócios, identidade visual, linguagem verbal, design de produtos e novas oportunidades de negócios para seus clientes. De acordo com o diretor da empresa, o escritório VLK vende para os seus clientes "novas estratégias e inovações".

O VLK possui quatro unidades de negócios. A Unidade de Inteligência Corporativa é a responsável pela consultoria em estratégia e inovação. Nesta unidade, o escritório VLK desenha as estratégias de design e inovação para os seus clientes, tendo como resultado novos negócios, serviços e produtos. A Unidade educacional é responsável por atender empresas e instituições de ensino, os quais buscam aprendizado em design estratégico e business design. Nesta unidade, os funcionários oferecem palestras, workshops e consultorias sobre educação criativa. O escritório VLK acredita que a unidade educacional, além de gerar receitas, também qualifica os seus funcionários, uma vez que os mesmos estão sempre estudando para ministrar as palestras. A VLK Stuff é a unidade responsável por desenhar produtos próprios e espalhar o estilo da empresa e o VLK Café, unidade vista como um ponto de encontro criativo.

Inovação para a VLK

Para o escritório VLK, inovação é trabalhar com o ativo criatividade. Nesse sentido, o escritório tenta desenvolver novos negócios, tanto para os seus clientes, como para a própria empresa. Assim, o escritório entende inovação como a utilização máxima da capacidade criativa de seus colaboradores - o escritório trabalha com o conceito de inteligência criativa, definindo-a como uma qualidade social que alavanca a criatividade durante o trabalho. O escritório VLK também entende como projetos inovadores aqueles projetos que vão além do que o cliente espera. Para conseguir uma solução inovadora, é fundamental compreender as necessidades do cliente, surpreendendo-o através de um projeto remodelado em relação ao inicial, que inclua novas perspectivas e apresente soluções que possam ajudar no crescimento de seu negócio.

Processos de Inovação para a VLK

O escritório busca nos seus projetos dois componentes: propósito e relevância. Segundo os entrevistados, a empresa usa o design por meio de inteligência criativa para gerar impacto positivo na vida das pessoas e das organizações. Os projetos elaborados pelo escritório VLK começam após um processo de filtragem no qual o escritório analisa e seleciona os projetos de maior interesse, considerando a filosofia da empresa. Após o aceite do projeto, o escritório se reúne com o cliente para realizarem juntos um briefing. Assim, o escritório consegue ter um entendimento completo sobre o que o cliente deseja e quais são as suas necessidades. A partir desse entendimento inicial, a empresa começa a gerar estratégias para solucionar os problemas do cliente.

O escritório VLK também possui um departamento de criação no qual trabalham duas pessoas. Entretanto, todas as pessoas interagem em todos os projetos. Esta interação faz parte do método de desenvolvimento de projetos da empresa. O escritório acredita que o engajamento dos designers e, principalmente, do próprio cliente durante a fase de desenvolvimento garante uma solução mais adequada às necessidades do cliente.

Fatores que contribuem para a Inovação

Os entrevistados acreditam que a capacidade de inovação do escritório está intrinsicamente ligada à capacidade criativa dos seus colaboradores. Desta forma, a empresa criou um espaço no qual seus membros ensinam para o público conteúdos sobre gestão da inovação e do conhecimento. A empresa acredita que ensinar sobre inovação qualifica os seus colaboradores. Este processo de aprendizagem ajuda a disseminar o conhecimento interno e a cultura do escritório. O escritório VLK também possui um espaço criativo, o VLK Café. Um dos objetivos deste espaço é juntar pessoas de diferentes áreas para discutir elementos de economia criativa e inovação. Outro fator que contribui para a inovação é a metodologia desenvolvida pela empresa, a qual também auxilia na geração de novas ideias. A metodologia consiste em cinco macro etapas. A primeira etapa é o diagnóstico da situação ou imersão. A segunda fase consiste na definição da estratégia de atuação. Na terceira fase, a empresa define o problema a ser resolvido e como resolvê-lo. A quarta macro etapa consiste na elaboração do projeto. Por fim, a última etapa é a entrega do projeto ao cliente. Durante o término de cada etapa, o escritório VLK valida os resultados com o cliente, buscando a interação e a cocriação de

soluções. Esta inserção do cliente faz com que ele acabe enxergando cenários para poder inovar. O escritório VLK acredita que, como os clientes estão imersos no seu próprio contexto, eles acabam não percebendo oportunidades de negócio para os seus produtos. Dessa forma, quando o escritório analisa os modelos de negócio dos seus clientes, ele busca vislumbrar oportunidades de mercado que ainda não foram pensadas e exploradas. Além da metodologia própria, a VLK também utiliza técnicas específicas amplamente difundidas, como brainstorming, principalmente durante a fase operacional dos projetos.

Outro fator importante que contribui para a inovação é a participação do cliente na validação de cada macro etapa. O escritório acredita que inserir o cliente em um de seus ambientes lúdicos faz com que ele passe a pensar de forma mais criativa, fato este que também ajuda a gerar propostas e soluções inovadoras. Desta forma, de acordo com o gerente de projetos, o escritório VLK busca junto aos clientes novas soluções e novas estratégias de negócio, a partir do entendimento profundo das necessidades e desejos de cada cliente e do público que irá consumir o produto final. O escritório também atua de forma colaborativa. Esse método garante que se escute diferentes pontos de vista e que se possa chegar a uma solução mais adequada para o cliente.

O escritório VLK também analisa com frequência o mercado de criação funcional e de estratégias. O escritório busca informações sobre o mercado a fim de conhecer as suas tendências e também compartilha com seus membros conteúdos que julga serem interessantes. Conhecer bem o mercado ajuda a empresa a ir além do escopo do cliente, ou seja, os conhecimentos adquiridos sobre o mercado podem ser usados para outros projetos, auxiliando o escritório a

desenvolver novas soluções. A empresa acredita que ter paixão e gostar daquilo que se faz gera mais satisfação e, por consequência, resultados melhores. O escritório também possui um nível alto de envolvimento com o negócio do cliente, tratando o problema deste como desafio. Este envolvimento faz com que o escritório VLK procure sempre entregar mais valor do que o

cliente havia solicitado inicialmente. A empresa também está construindo parcerias com instituições de apoio à inovação. A síntese da análise do escritório VLK está apresentada no Quadro 2.

Dimensão de análise	Escritório VLK
Inovação	Inovação é a utilização máxima da capacidade criativa de seus colaboradores. Projetos inovadores são aqueles que vão além do que o cliente espera.
Processos de inovação	Departamento de criação; Períodos semanais de discussão dos projetos; Reuniões com os clientes; Entendimento das necessidades do cliente; Filtro de projetos baseado na filosofia da empresa.
Fatores que contribuem para a inovação	Capacidade criativa dos membros; Aprendizado constante; Espaços criativos para discussão sobre inovação e economia criativa; Processos de trabalho definidos; Participação do cliente em cada etapa; Co-criação de soluções com os clientes; <i>Brainstorming</i> ; Colaboração entre os <i>designers</i> ; Compartilhamento de informações; Análise de mercado; Parcerias com outras organizações de fomento à inovação

Quadro 2 - Síntese do escritório VLK

Fonte: Elaborado pelos autores

Escritório ADP

O segundo escritório de design estudado é aqui denominado com o nome fictício “ADP”. O escritório ADP está localizado em Londres e tem como foco de trabalho o desenvolvimento de produtos e serviços digitais inovadores. O escritório trabalha identificando o problema do cliente e busca sempre entregar a melhor solução. O ADP foi fundado em 2010 e já teve como clientes o Governo da Inglaterra e grandes empresas como a Tesco e a Vodafone. Nos últimos dois anos, o escritório apresentou um

rápido crescimento. O designer chefe acredita que esse aumento se dá principalmente pelo fato de as organizações estarem cada vez mais interessadas em soluções tecnológicas que as auxiliem a se tornarem mais competitivas. O escritório tem cerca de dez funcionários, os quais possuem experiência nas áreas de programação e outros setores, e também mantém um networking com outros designers e programadores, os quais são convidados para trabalhar em determinados projetos.

O entrevistado acredita que a confiança entre o escritório e os seus clientes

é um fator importante para que se consiga ter uma base sólida e trabalhar com tranquilidade. A empresa tem como princípios no desenvolvimento de soluções a velocidade de desenvolvimento, qualidade e o foco no usuário. Para garantir a qualidade dos projetos, a empresa realiza diversos testes para assegurar que tudo ocorrerá conforme planejado. A gerência da empresa também define métricas para avaliar as mudanças que estão sendo realizadas nos projetos. O escritório se preocupa em entregar os projetos o mais rápido possível, mas sem sacrificar a qualidade do trabalho. Para o entrevistado, a entrega contínua faz com que os desenvolvedores automatizem os processos, agilizando os métodos de trabalho.

Inovação para o ADP

Para o escritório ADP, inovação não é necessariamente criar algo totalmente novo. Segundo o designer chefe, a inovação pode ser considerada como criar algo que já existe e adicionar a este produto novas características e funcionalidades. Para o entrevistado, não é necessária uma metodologia inovadora, mas sim criar valor para o cliente final. Todos os designers se envolvem na criação de soluções, contribuindo com a sua expertise para o projeto.

Segundo o entrevistado, o ADP define como projetos inovadores aqueles que conseguem trazer aspectos novos a um determinado produto. Outra característica destacada pelo designer chefe é identificada quando o resultado do projeto muda a maneira como as pessoas se comportam em relação ao produto. Estes projetos conseguem causar diferentes percepções positivas para os clientes em relação à expectativa inicial, pois entregam mais valor do que o cliente esperava.

Processos de Inovação para o ADP

O processo de geração de ideias no escritório ADP se inicia com a reunião de grupos focais envolvendo os clientes. A partir dessas reuniões, o problema do cliente é apresentado e o escritório começa a pensar em possíveis soluções. Dessa forma, a geração das ideias iniciais passa pela cocriação. O escritório acredita que os clientes normalmente sabem as respostas para seus próprios problemas, eles apenas não perceberam ainda. Dessa forma, o escritório tenta conduzir o cliente a descobrir isto. O escritório seleciona as melhores ideias com base no instinto dos designers e na própria capacidade do escritório de conseguir realizar o projeto, desenvolver o protótipo e entregar no tempo estimado. O escritório procura realizar a primeira entrega de algum conteúdo para o cliente em quinze dias, sendo que trabalha, portanto, com blocos pré-determinados de serviço.

Cada bloco possui um cronograma de atividades planejadas e estimadas. No início de cada dia, há uma apresentação para os demais colegas do que foi feito no dia anterior, o que será feito no dia corrente e quais os bloqueios que possivelmente eles estão tendo. Ao final do dia, acontece uma retrospectiva, a fim de olhar para o que foi feito e ver em conjunto aquilo que precisa ser melhorado. Após desenvolvidas as ideias, o escritório apresenta o resultado inicial para os clientes, colhendo feedbacks e realizando alterações necessárias. O escritório acredita que um dos indicadores de sucesso de um produto é a capacidade do cliente de entender facilmente o produto que está sendo oferecido a ele. Para tanto, o escritório transforma as suas ideias em protótipos a fim de facilitar o entendimento da proposta de valor dos seus produtos.

Ao invés de um espaço para a criação, o escritório promove a reunião de grupos

focais com seus funcionários e clientes para que todos tenham a oportunidade de debater e procurar possíveis soluções para o problema do cliente. O grupo focal também ajuda o escritório a imergir no entendimento das necessidades do cliente. O ADP também realiza encontros nos quais convida parceiros, empresas que trabalharam no passado e pessoas que tenham alguma expertise de interesse para discutirem sobre inovação, startups, cultura, entre outros assuntos, a fim de fortalecer os laços entre o público e o escritório.

Fatores que Contribuem para a Inovação

Na visão do entrevistado, o escritório ADP tem um ambiente de trabalho no qual os indivíduos e as equipes se sentem apoiados para fazer o seu trabalho. Os questionamentos são encorajados e o escritório acredita que a combinação de conhecimentos resulta em um produto de melhor qualidade e que atende melhor às necessidades do cliente. Toda a equipe de trabalho também se sente responsável pela qualidade de cada projeto. Nesse sentido, o escritório possui uma cultura na qual cada etapa de desenvolvimento realizada por um profissional é sempre revisada pelo colega de trabalho, com o intuito de diminuir erros e retrabalho.

As tarefas definidas durante o planejamento são mantidas em um software, o qual armazena as informações sobre as tarefas individuais e o progresso de cada projeto. O escritório também utiliza um quadro de Kanban, uma vez que seus gestores acreditam que este oferece uma visão do que está sendo desenvolvido. As tarefas são organizadas em ordem de relevância e urgência, ao mesmo tempo em que se realiza testes nos códigos a fim de

assegurar a sua qualidade. O escritório busca trabalhar com processos enxutos, focando nas necessidades dos clientes. As principais vantagens de se trabalhar com processos enxutos, de acordo com o escritório são: entregas rápidas, validação constante com os clientes, aumento na velocidade da curva de aprendizado e construção do que é apenas necessário para cada projeto. O escritório também acredita que o uso de fontes abertas e códigos reutilizáveis ajudam a economizar tempo de programação.

A comunicação com o cliente também é incentivada em todos os processos. O escritório trabalha com o método de pequenas entregas, afim de receber feedbacks dos clientes constantemente. Da mesma forma, a troca de informações e experiências entre os desenvolvedores e designers é sempre estimulada e desejada. Deste modo, a troca de conhecimentos entre os profissionais auxilia na geração de novas ideias e na resolução de possíveis problemas de desenvolvimento do produto. O escritório também utiliza sessões de brainstorming com os seus funcionários.

No escritório, os projetos começam através de um estudo preliminar do produto. A empresa coleta informações de fontes internas e externas a fim de entender o problema e definir o caminho e as métricas de avaliação de cada projeto. Assim, o escritório analisa o comportamento do mercado e as novidades em produtos e serviços. O entrevistado também acredita que os pontos principais de sucesso são dados pela qualidade técnica de seus designers e do seu ambiente de trabalho, o qual estimula a criação e a inovação. O resumo dos principais elementos da análise do escritório ADP está apresentado no Quadro 3.

Dimensão de análise	Escritório ADP
Inovação	<p>Inovação não é apenas criar algo totalmente novo, mas também criar algo que já existe e adicionar a este produto novas características e funcionalidades.</p> <p>Projetos inovadores são aqueles que trazem aspectos novos a um determinado produto e mudam drasticamente o conceito inicial do produto.</p>
Processos de inovação	<p>Espaço para a criação;</p> <p>Encontros com parceiros para discutir diversos temas, entre eles a inovação;</p> <p>Reuniões com os clientes;</p> <p>Grupos focais;</p> <p>Seleção de ideias com base no instinto e na capacidade do escritório de produzir a solução adequada;</p> <p>Planejamento das atividades;</p> <p>Prototipação;</p>
Fatores que contribuem para a inovação	<p>Processos ágeis e enxutos;</p> <p>Entregas e feedbacks constantes;</p> <p>Códigos reutilizáveis e fontes abertas;</p> <p>Trabalho em grupo;</p> <p>Pesquisa de mercado;</p> <p>Competência técnica dos funcionários;</p> <p>Ambiente de trabalho que estimula a inovação;</p> <p>Compartilhamento de informações e andamento dos projetos;</p> <p><i>Kanban</i>;</p> <p>Participação do cliente nos projetos;</p> <p><i>Brainstorming</i>.</p>

Quadro 3 - Síntese do escritório ADP

Fonte: Elaborado pelos autores

Análise Comparativa

Com base nos dois casos estudados, percebe-se que os escritórios buscam a inovação através dos agentes envolvidos nos projetos, proporcionando as condições e ambientes criativos para a geração de ideias, uma vez que a criatividade é um elemento crucial na indústria criativa (BENDASSOLLI, 2009). Ambos os escritórios possuem um modelo de inovação aberta, como descrita por Chesbrough (2012), e apostam na capacidade criativa de seus designers para gerar inovação. Outro fator comum encontrado nos dois escritórios foi a realização de encontros com parceiros e clientes para a realização de discussões e palestras sobre os mais diversos assuntos. Conforme afirmam Jaw et al. (2012), a

integração entre os clientes e os produtores de conteúdo cria experiências entre os agentes que não apenas reforçam o valor da marca, mas também auxiliam na captação de novas ideias e no processo de inovação da firma. A definição de inovação difere entre os escritórios. Para o escritório VLK, a inovação é a utilização máxima da capacidade criativa que os seus colaboradores possuem. Já o escritório ADP entende que a inovação não se limita a criar algo completamente novo, mas também abarca criar novas propostas para algo já existente.

Ambos os escritórios possuem uma metodologia de trabalho semelhante, baseada em etapas de validação com os clientes e estão alinhadas com teoria da criatividade proposta por Amabile et al. (1996). As validações servem tanto para o escritório se

certificar que está entregando aquilo que o cliente deseja, como também para incluir o cliente na construção da solução e reforçar os laços entre os agentes (SUNLEY et al., 2008). Ambos os escritórios se reúnem junto aos clientes para discutir e entender as características do produto. Nessa etapa, o processo de briefing é fundamental. Os dois escritórios também possuem um tempo reservado para discutir o andamento de cada projeto junto aos outros designers. Essa troca de informação entre os designers é dada como fundamental durante a fase de geração e avaliação de ideias (RAVASI; LOJACONO, 2005). Os dois escritórios utilizam filtros durante a seleção dos projetos, os quais servem como processos de avaliação e seleção dos projetos a fim de se buscar uma coerência estratégica para o fluxo de novos produtos (RAVASI; LOJACONO, 2005). Enquanto os entrevistados no escritório VLK destacaram a preocupação maior com a seleção de projetos alinhados com a sua filosofia do que com a lucratividade, o entrevistado no escritório ADP indicou a importância do instinto dos seus designers para a seleção dos projetos.

Em ambos os escritórios, foi destacada como fundamental a participação dos clientes durante todo o projeto, seguindo as premissas do modelo ad hoc innovation proposto por Gallouj (1997). Com base no relato dos entrevistados, os escritórios também realizam uma etapa de conceituação, na qual procuram, preferencialmente junto dos clientes, entender as suas necessidades e as características do produto, assim como o seu propósito. Nesse sentido, Sunley et al. (2008) destacam que o sucesso inovativo das agências de design é criticamente dependente da habilidade do escritório de entender a necessidade do cliente. Os escritórios

também apoiam a troca de informações entre os designers, destacando a importância de experiências anteriores no desenvolvimento de novos projetos.

Outro aspecto mencionado pelos escritórios foi a importância do ambiente organizacional, que visa incentivar a inovação e a criatividade, assim como argumentado por Amabile et al. (1996). A pesquisa também apontou a importância do trabalho em equipe, do compartilhamento de conhecimento entre os designers e da busca por contribuições de pessoas externas aos escritórios, principalmente as contribuições dos clientes. Nessa linha, receber feedbacks e trabalhar em equipes é fundamental para os escritórios (RAVASI; LOJACONO, 2005). Corroborando com Dell’Era e Verganti (2009), a capacidade inovativa de um escritório de design não depende apenas da capacidade criativa de um único indivíduo, mas sim da diversidade de conhecimentos existente na firma de design.

A análise léxica das transcrições das entrevistas apontou uma baixa variação de repetição de palavras. As principais palavras utilizadas pelo entrevistado do escritório VLK foram, em ordem decrescente: empresa, cliente, projeto, negócio, fazer, design, produtos, escritório, estratégia e mercado. Já para o escritório ADP, as palavras que mais se repetiram, em ordem decrescente, foram: cliente, projeto, design, fazer, escritório, processo, ideias, problema, envolvido, consumidor. Com base nessas informações, consolidou-se as duas entrevistas em uma única análise, a fim de criar uma nuvem de palavras, a qual é representada pela figura 1.



Figura 1 - Nuvem de palavras

Fonte: Elaborado pelos autores

Na análise integrada, levou-se em consideração as palavras das duas entrevistas. As palavras que mais apareceram foram: cliente(s) (192 aparições), projeto(s) (158 aparições), empresa(s) (127 aparições), design (115 aparições), negócio(s) (110 aparições). O aparecimento da palavra “cliente” em primeiro lugar no discurso dos entrevistados reforça a importância do cliente para os escritórios de design analisados. A participação dos clientes é encorajada e ajuda os escritórios a inovar. A aparição das palavras “projeto”, “empresa”, “negócio”, “estratégia” (55 aparições), “processo” (53 aparições) no topo das repetições demonstra uma maior preocupação com questões internas aos escritórios. Já palavras ligadas à inovação, tais como “ideia” (65 repetições), “criação” (38 repetições), “criativa” (34 repetições) e “inovação” (28 repetições) receberam uma menor importância dos entrevistados, ficando mais abaixo na lista de repetições de palavras.

CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos gestores de dois escritórios de design de pequeno porte sobre

o de inovação e identificar os fatores que contribuem para que a inovação ocorra. Para atingir tal objetivo, realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo em Londres e na Inglaterra, tendo como objeto de estudo um escritório de design em cada cidade. Como método de análise, efetuou-se um levantamento de dados secundários e foram realizadas entrevistas pessoais com os responsáveis pelos escritórios.

A indústria criativa é um setor distinto da economia, no qual a criação, produção e comercialização de produtos e serviços são combinados (JAW et al., 2012) e possuem na sua origem a criatividade, habilidade e talento dos indivíduos como principal fonte de geração de valor econômico (DCMS, 1998; 2016). Nesse sentido, ambos os escritórios destacam a importância da capacidade criativa dos designers como principal forma de geração de valor econômico nos produtos e serviços. Os resultados desta pesquisa convergem para o que foi descrito na literatura. A inovação na indústria criativa ocorre principalmente na criação de novos produtos que possuem o objetivo de causar interações e experiências com os seus consumidores (MILES; GREEN, 2008). Dessa forma, em ambos os escritórios, a inovação está relacionada ao desenvolvimento de novos produtos com novas características e funcionalidades através da capacidade criativa dos funcionários. Sendo assim, a inovação nos escritórios de design está concentrada principalmente nos processos e no conteúdo do produto. O trabalho dentro dos escritórios é compartilhado e os designers se envolvem em todo o processo, desde a geração de ideias até a sua prototipação. Ao abordar o comportamento nas organizações criativas, Florida (2002) constatou a existência de um ambiente flexível, aberto e disciplinar. Em ambos os escritórios, foi descrita a existência

de um ambiente aberto que visa estimular a criatividade.

Para o caso do segmento de design, a inovação envolve mais do que o aspecto da novidade, ela é entendida como a inserção de novas ideias e conceitos em práticas comerciais, que podem ser tanto incrementais, como radicais (SUNLEY et al., 2008). Entretanto, a inovação não ocorre de forma independente, para que um escritório de design consiga inovar, o mesmo precisa de processos e práticas que estimulem a criatividade (SUNLEY et al., 2008). Para os escritórios analisados, percebeu-se a existência de uma estrutura organizacional que contempla práticas e métodos destinados a estimular a criatividade e uma cultura organizacional que busca inspirar os funcionários.

A partir do relato dos entrevistados, ressalta-se que a geração de ideias e a transformação delas em inovações são vitais para as organizações da indústria criativa e, em especial, para o caso do design. Nos casos estudados, a inserção e o grau de engajamento do cliente são fundamentais para que o resultado do projeto seja o esperado. Segundo os entrevistados, os escritórios atuam com foco no cliente, entretanto, entender aquilo que o cliente deseja e transformar essa ideia em um produto de valor para o consumidor final é o grande desafio enfrentado pelos profissionais do design. Com base no estudo realizado, este trabalho destaca como principais pontos que constituem a inovação para os dois

escritórios de design: o envolvimento com o cliente, o ambiente organizacional, o processo e a capacidade criativa das pessoas que fazem parte do projeto.

A inovação para esses escritórios não pode ser entendida como resultado de um processo, uma vez que permeia as diversas atividades desenvolvidas ao longo do projeto e decorre da participação dos clientes, do ambiente e da capacidade de gestão organizacional.

Como limitação do estudo, apresenta-se o fato de este ser um estudo de caso exploratório com apenas dois casos, o que não permite a generalização dos resultados. Novos estudos podem explorar o mesmo problema em diferentes segmentos da indústria criativa. Por fim, a análise léxica foi desenvolvida com base no texto traduzido da entrevista transcrita, realizada em inglês. Optou-se pela tradução para comparação dos casos, entretanto, o sentido atribuído pelos autores externos à área de design também traz limitações aos resultados da pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos o apoio financeiro do CNPq e concessão de bolsas de pesquisa, as quais auxiliaram a realização da nossa pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AOYAMA, Y. The role of consumption and globalization in a cultural industry: The case of flamenco. *Geoforum*. 31. 453 – 464. 2007.
- AMABILE, T. M. *Componential Theory of Creativity*. 2012.

- AMABILE, T. M.; PILLEMER, J. Perspectives on the social Psychology of Creativity. **Journal of Creative Behavior**. 2011.
- AMABILE, T. *et al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of management Journal, Birmingham**. v. 5. n. 39. p. 1154-11584. 1996.
- BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAM**. v. 13, n. 3. Ed. Especial. São Paulo, SP. 2012.
- BENDASSOLLI, 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.
- BOP CONSULTING. **Mapping the creative industries: a toolkit**. British Council's Creative and Cultural Economy series2. London – England 2010.
- CHESBROUGH, H. **Inovação aberta. Como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT (DCMS). **Creative industries mapping document**. London, England. 1998.
- DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT (DCMS). **Creative Industries Economic Estimates**. 2015. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/394668/Creative_Industries_Economic_Estimates_-_January_2015.pdf>. Acesso em: 21/05/2016.
- DESIGN COUNCIL: **The Design Economy**. 2015.
- DJELLAL, F., GALLOUJ, F., MILES, I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics** v.27. p. 98-117. 2013.
- FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da Inovação**. Conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LCT. 2009.
- DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Collaborative Strategies in Design-intensive Industries: **Knowledge Diversity and Innovation**. 2009.
- FIRJAN, S. **A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil**. 2008.
- FIRJAN, S. **Indústria Criativa. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. 2012.
- FIRJAN, S. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Dez. 2014.
- FLORIDA, R. **The rise of the creative class**. New York, EUA, Basic Books, 2002.
- FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Análise de dados quantitativos & qualitativos: casos aplicados usando o Sphinx. Porto Alegre: Sphinx. Editora Luzzato. 2000.
- GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**. V. 26. Nº 4-5. P. 537-556. 1997.
- GAULT, F. User innovation and the market. **Science and Public Policy**. V. 39. p. 118-128. 2012.
- HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY A.; H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman. 2005.
- HIDALGO, A.; ALBORS, J. Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice, **R&D Management**, v. 38, n. 2, 2008
- IPIRANGA, *et al.* A gestão da criatividade enquanto fonte de inovação em uma pequena empresa de alta moda. **Revista Gestão e Sociedade**. v. 4. n. 9. 2010

- JAW, Y.; CHEN, C.; CHEN, S. Managing Innovation in the creative industries – A cultural production innovation perspective; *Innovation: Management, policy & practice*. v. 14. Issue 2. 2012.
- MILES, I.; GREEN, L. **Hidden Innovation in the Creative Industries**. Research report. London: NESTA. July. 2008.
- LOPEZ, A. J. **Inovação na indústria criativa: um estudo em consultorias de design**. 2015. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- PAVANELLI, R. **ECONOMIA CRIATIVA: Práticas Observadas No Brasil, À Luz Do Modelo Chinês De Indústrias Criativas – Reflexões Iniciais**. Hong kong. 2011 – 2012.
- PETER, S.; PICH, S.; REIMER, S.; MACMILLEN, J. Innovation in a creative production system: the case of design. *Journal of Economic Geography*. P. 675-698. 2008.
- RAVASI, D.; LOJACONO, G. Managing Design and Designers for Strategic Renewal. **Long Range Planning**. V. 38. p. 51-77. 2005.
- REIMER, S.; PINCH, S.; SUNLEY, P. Design spaces: Agglomeration and Creativity in British Design Agencies. **Swedish Society for Anthropology and Geography**. 2008.
- REIS, A.C.F. Introdução. In: REIS, A.C.F. (Org.). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo. Itaú Cultural. 2008.
- SAMPIERI, R., H.; COLLADO, C., F.; LUCIO, M., P., B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre. 5ª ed. Penso. 2013.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 2ª Ed. São Paulo. Nova Cultura. 1984.
- SEBRAE. **O que é design?** Belo Horizonte: SEBRAE/ MG. 2009.
- SECRETARIA DA ECONOMIA CRIATIVA (SEC). **Plano da secretaria da economia criativa: Políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014**. 1ª ed. 2011.
- STONEMAN, P. **Soft innovation: changes in product aesthetics and aesthetic product**. A paper to be presented at the 2008 Royal Economic Society Annual Conference, University of Warwick, March 17-19, 2008.
- SUNG, T. K. The Creative Economy in Global Competition. **Technological Forecasting & Social Change**. v. 96, p. 89-91, 2015.
- SUNLEY, P.; PINCH, S.; REIMER, S.; MACMILLEN, J. Innovation in a creative production system: the case of design. *Journal of Economic Geography* 8. P. 675-698. 2008.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Cap.2. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**. 3. Ed. Cap. 5. São Paulo: Elsevier, 2005.
- UNCTAD: **Relatório de Economia Criativa**. 2010.
- VON HIPPEL, E. **Democratizing Innovation**. Cambridge MA: The MIT Press. 2006.

NOTA

(1) Graduado em Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Bolsista de Iniciação Científica na Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, Porto Alegre-RS.

(2) Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/PPGA/UFRGS. Graduado em Administração pela Universidade de Passo Fundo/UPF. Trabalha no Zenit - Parque Científico e Tecnológico da UFRGS, Gerente Operacional do Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI-UFRGS) e do Centro Multiusuário de Prototipagem Rápida (CMPR), Porto Alegre-RS.

(3) Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Professora Adjunta da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, atuando também no Programa de Pós-Graduação em Administração. Também atua como Diretora de Serviços e Projetos do Parque Científico e Tecnológico da UFRGS, Porto Alegre-RS.

Enviado: 16/11/2016

Aceito: 21/06/2017