



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE DESIGN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

ANA CRISTINA CRISPINIANO GARCIA

**DUMM - Design Usage Maturity Model:  
um Modelo de Maturidade para avaliar o Grau de Utilização de Design nas  
Empresas**

Recife  
2019

ANA CRISTINA CRISPINIANO GARCIA

**DUMM - Design Usage Maturity Model:  
um Modelo de Maturidade para avaliar o Grau de Utilização de Design nas  
Empresas**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Design.

**Área de Concentração:** Planejamento e Contextualização de Artefatos

**Orientador:** Prof<sup>o</sup>. Dr. Walter Franklin Marques Correia.

**Co-orientador:** Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>.Hermano Perrelli de Moura.

Recife

2019

Catálogo na fonte  
Bibliotecária Jéssica Pereira de Oliveira, CRB-4/2223

G216d Garcia, Ana Cristina Crispiniano  
DUMM – Design Usage Maturity Model: um Modelo de Maturidade para avaliar o Grau de Utilização de Design nas Empresas / Ana Cristina Crispiniano Garcia. – Recife, 2019.  
388f.: il.

Orientador: Walter Franklin Marques Correia.  
Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Programa de Pós-Graduação em Design, 2019.

Inclui referências e apêndices.

1. Gestão do Design. 2. Gestão Organizacional. 3. Método de Avaliação. 4. Modelo de Maturidade. I. Correia, Walter Franklin Marques (Orientador). II. Título.

745.2 CDD (22. ed.)

UFPE (CAC 2019-191)

ANA CRISTINA CRISPINIANO GARCIA

**DUMM - Design Usage Maturity Model:  
um Modelo de Maturidade para avaliar o Grau de Utilização de Design nas  
Empresas**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Design.

Aprovada em: 30/05/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ney Brito Dantas (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. João Marcelo Xavier Natario Teixeira (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Auta Luciana Laurentino (Examinadora Externa)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Christianne Soares Falcão (Examinadora Externa)  
Universidade Católica de Pernambuco

---

Prof. Dr. José Gilson de Almeida Teixeira Filho (Examinador Externo)  
Universidade Federal de Pernambuco

Aos meus pais: Luiz e Guia (*in memoriam*), pelo estímulo e dedicação dispensados ao longo da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à UFPE por facilitar a minha inserção neste prolongado processo.

Ao Departamento de Design por ter me oferecido a oportunidade de conhecer um grupo de pessoas diferenciadas, que me fizeram aprender a pensar de uma maneira um pouco menos cartesiana.

Aos membros da banca avaliadora, por terem aceitado nosso convite: Auta Laurentino, Christianne Falcão, Gilson Teixeira, João Marcelo e Ney Dantas. A todos os especialistas que avaliaram o modelo DUMM e não mediram esforços em contribuir para melhorá-lo.

A todas as empresas e gestores que, gentilmente, responderam o questionário de avaliação, como também à FIEPE por viabilizar o acesso a possíveis empresas a serem contatadas.

A alguns amigos e grupos de pesquisa que me ajudaram e incentivaram a concluir este trabalho, os quais destaco o meu agradecimento formal: aos amigos do CAC, em especial, a Edilene, Seu Carlos, integrantes da Diretoria do CAC, do Departamento de Expressão Gráfica e do meu atual local de trabalho NuLi (parte da DRI), em especial meus colegas Edson e Beth. A todos os amigos da DAP/PROPLAN, em especial, à grande estatística Priscila Gonçalves e à publicitária Mayara Leon.

Agradeço às minhas amigas: Maria Bethania, companheira de longas datas, por todo carinho e paciência; Simone Santos por toda parceria, ajuda e colaboração e, Thaisa Sampaio pela amizade, incentivo e pelos trabalhos que realizamos juntas durante o período das disciplinas do doutorado.

A todos os integrantes do grupo de Pesquisa GPII pelas longas conversas, risadas e discussões sobre temas bastante relevantes de pesquisa.

À Profa. Kátia Araújo, pelos conselhos e sugestões dadas. Aos Profs. Pedro Alessio e Fabio Campos pelas relevantes contribuições dadas a este trabalho.

Ao meu orientador Prof. Walter Franklin, por acreditar desde o início neste projeto, bem como por me acolher de forma tão calorosa. Ao meu co-orientador Prof. Hermano Moura por toda ajuda, carinho e parceria ao longo de vários projetos realizados na minha trajetória acadêmico-profissional.

Também gostaria de agradecer à minha psicanalista, Dra. Gilda Kelner, por construir, junto comigo, uma longa trajetória.

Agradeço ainda ao meu amado e estimado companheiro, Silvio Moura, pelas conversas e incentivos diários e por compreender tão bem a minha ausência em tantos momentos ao longo deste período do meu curso.

Como último agradecimento e, talvez o mais importante, gostaria de agradecer aos meus pais por sempre terem nos incentivado (a mim e a meus irmãos) e mostrado a importância dos estudos, além de nunca medirem esforços para nos ajudar em tudo que estivesse ao alcance deles. Agradeço, também, ao meu irmão Reinaldo e família por estar presente neste meu projeto doutorado, bem como por todo carinho e atenção a mim dispensados.

"Nada é tão difícil que não possa se concretizar."  
(FREIRE, 2006)

## RESUMO

Esta tese tem como objetivo construir um modelo de maturidade, sob cinco grandes áreas do conhecimento: criatividade, inovação, foco no usuário, vantagem competitiva e gestão organizacional, para avaliar o uso do design em empresas. Para tanto, verificamos que esses assuntos, quando bem utilizados, têm o poder de influenciar as empresas a se tornarem mais produtivas e competitivas em seus mercados de atuação. O nosso modelo de maturidade de uso do design (DUMM – Design Usage Maturity Model) é composto por quatro elementos, a saber: quatro níveis de maturidade, cinco grandes áreas de conhecimento (que chamamos de fatores), o relacionamento entre níveis de maturidade e fatores, e um questionário de avaliação do uso do design. Para construir o DUMM utilizamos como base: (i) outros modelos de maturidade tanto da área de design quanto de outras áreas do conhecimento; (ii) assuntos encontrados na literatura ligados à área de design que pudessem vir a serem influenciados positivamente pelo uso do design; e, (iii) estudo feito com base em 16 grandes empresas consideradas altamente centradas no design (segundo uma pesquisa feita pelo Design Management Institute (DMI)), no qual procuramos identificar se os assuntos encontrados na literatura estavam presentes nestas empresas e como as influenciavam. Um dos diferenciais do nosso modelo é que o nosso questionário de avaliação pode ser aplicado pelo próprio gestor da empresa sem necessidade de intervenção externa. É um modelo relativamente simples e rápido de ser aplicado, pois possui um questionário de 30 questões do tipo múltipla escolha abordando as cinco grandes áreas do conhecimento. Vale ressaltar que, o nosso modelo se limita a fornecer um diagnóstico da situação da empresa, indicando como ela se encontra no uso do design no momento da aplicação do questionário. Outro ponto que merece ser evidenciado, é que além de construirmos o modelo de maturidade, também, o aplicamos em mais de 20 médias e grandes corporações. Enviamos por e-mail o nosso questionário para 38 empresas nacionais e estaduais, e obtivemos 22 respostas. Por fim, neste estudo procuramos mostrar às empresas a importância de se inserir o design tanto na resolução de problemas diversos quanto desde o início do processo de produção. Além de que, buscamos mostrar aos próprios designers o poder e a influência que eles próprios possuem dentro das instituições.

**Palavras-chave:** Gestão do Design. Gestão Organizacional. Método de Avaliação.  
Modelo de Maturidade.

## ABSTRACT

This thesis aims to build a maturity model, under five major areas of knowledge: creativity, innovation, user focus, competitive advantage and organizational management, to evaluate the design usage in companies. Therefore, we verified that these subjects, when well applied, have the power to influence companies to become more productive and competitive in their operation markets. Our Design Usage Maturity Model (DUMM) is composed of four elements, namely: four levels of maturity, five major areas of knowledge (which we call factors), the relationship between maturity levels and factors, and a questionnaire that evaluates the design usage. In order to construct the DUMM we used as a base: (i) other maturity models both in the design area and in other areas of knowledge; (ii) subjects found in the literature related to the design area that could be influenced positively by the design usage; and (iii) study carried out on 16 large companies considered highly design-centered (according to a research conducted by the Design Management Institute (DMI)), in which we tried to identify if the subjects found in the literature were present in these companies and how they influenced them. One of the main advantages of our model is that our evaluation questionnaire can be applied by the company's own manager without the need of any external intervention. It is a relatively simple and fast model to be applied, since it has a questionnaire associated to it, composed of 30 multiple choice questions addressing the five major areas of knowledge mentioned above. It is worth mentioning that our model is limited to provide a diagnosis of the company's situation, indicating how it is in terms of design usage at the time the questionnaire is applied. Another point worth mentioning is that in addition to building the maturity model, we also applied it in more than 20 medium and large corporations. We sent our questionnaire by e-mail to 38 national and state companies, and received 22 answers in total. Finally, in this study we tried to show to companies the importance of design usage both for solving various type of problems but also for inserting it since the beginning of the production process. In addition to that, we also seek to show the designers the power and influence that they possess within the institutions.

**Keywords:** Design Management. Evaluation Method. Maturity Model. Organizational Management.

## RESUMEN

Esta tesis objetiva construir un modelo de madurez, ante cinco grandes áreas de conocimiento: creatividad, innovación, enfoque en el usuario, ventaja competitiva y gestión organizacional, para evaluar el uso del design en empresas. Por lo tanto, verificamos si esos ejes, cuando bien usados, tienen el poder de influenciar a las empresas a se convirtieren más productivas y competitivas en sus áreas de actuación. Nuestro modelo de madurez de uso de design (*DUMM – Design Usage Maturity Model*) posee cuatro elementos, a saber: cuatro niveles de madurez; cinco grandes áreas de conocimiento (las llamamos de factores); la relación entre los niveles de madurez y los factores y una encuesta de evaluación de uso del design. Para construir el DUMM tuvimos como base: (i) otros modelos de madurez del campo de design y de otros campos; (ii) asuntos encontrados en la literatura relacionados al área del design que pudieran ser influenciados positivamente por el uso del design; y, (iii) estudios realizados basados en 16 grandes empresas consideradas centradas en el design (según una investigación del Design Management Institute (DMI), las cuales buscamos identificar si los contenidos encontrados en la literatura las tocaban en estas compañías y cómo las influenciaban. Un de nuestros diferenciales es que la encuesta de evaluación creada puede ser aplicada por el propio gestor de la organización sin intervención externa; es un modelo relativamente simple y rápido de ser aplicado, pues posee 30 preguntas de múltiples opciones que explotan a las cinco grandes áreas de conocimiento. Resaltamos que nuestro modelo se limita a fornecer un diagnóstico da empresa acerca del uso del design en el momento de la aplicación. Además de crear el modelo de madurez, también, lo aplicamos en más de 20 medias y grandes corporaciones. Para ello, contactamos a 38 empresas nacionales y estatales, a través del correo electrónico, de las cuales 22 nos contestaron. Por fin, con este estudio buscamos mostrar a las empresas la importancia de insertar el design tanto en la resolución de problemas diversos como desde el inicio del proceso de producción. Además, mostramos e los propios designers el poder y la influencia que poseen dentro de las instituciones.

**Palabras clave:** Gestión del Design. Gestión Organizacional. Método de Evaluación. Modelo de Madurez.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O papel do Design na indústria da economia versus na indústria do conhecimento.....	42
Figura 2 – O Design linca o setor de desenvolvimento técnico e o Marketing. ....	54
Figura 3 – Modelo de Design: The Design Ladder. ....	59
Figura 4 – Modelo de Design: Design Management Staircase.....	63
Figura 5 – Modelo de Design: The Four Powers of Design. ....	67
Figura 6 – Modelo de Design: The DMI Design Value Scorecard. ....	69
Figura 7 – Design as a Service Function versus a Core Function.....	71
Figura 8 – Modelo de Design: Design Function Maturity Grid Sumarizado .....	72
Figura 9 – Modelo de Design: Design Function Maturity Grid (Detalhado). ....	72
Figura 10 – Modelo de Design: Design Management Absorption Model.....	75
Figura 11 – Modelo de Design: Design Innovation Adoption Tool.....	77
Figura 12 – A história dos CMMs. ....	82
Figura 13 – Componentes do Modelo CMMI.....	84
Figura 14 – Comparativo das duas representações do CMMI. ....	87
Figura 15 – Dimensões e Níveis de Maturidade do Modelo Prado-MMGP.....	88
Figura 16 – Níveis de Maturidade do Modelo BPMM. ....	94
Figura 17 – Componentes de Cada Área de processo do BPMM.....	96
Figura 18 – Níveis de Maturidade e Fatores Chaves do Modelo KMMM. ....	100
Figura 19 – Sequência Metodológica da Design Science Research (DSR). ....	110
Figura 20 – Insumos Usados na Construção do Modelo DUMM.....	204
Figura 21 – Primeira Versão Gráfica do DUMM.....	219
Figura 22 – Primeira Versão Formal do DUMM. ....	220
Figura 23 – Segunda Versão Formal do DUMM. ....	221
Figura 24 – Segunda Versão Formal Modo Esquemático do DUMM.....	222
Figura 25 – Versão Final do DUMM, após análise feita com os especialistas. ....	244
Figura 26 – Versão Final Esquemática do DUMM, após análise feita com os especialistas.....	244
Figura 27 – Representação Gráfica Resumida do DUMM - Níveis versus Fatores.....	245
Figura 28 – DUMM Versão Contínua (Níveis e Pesos) .....	249
Figura 29 – DUMM Versão Estagiada (Níveis e Pesos).....	250
Figura 30 – DUMM Percentual de Aderência.....	251

Figura 31 – Nível de Maturidade pelo Segmento da Empresa.....	260
Figura 32 – Nível de Aderência pelo Segmento da Empresa.....	261

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Elementos do Design Led Innovation Maturity Tool. ....	78
Tabela 2 – Características dos Modelos de Design Encontrados. ....	79
Tabela 3 – Comparação dos níveis de Capacidade e Maturidade. ....	87
Tabela 4 – Características de Modelos de Outras Áreas de Conhecimento. ....	100
Tabela 5 – Comparativo: Ciências naturais, ciências sociais e Design Science. .	108
Tabela 6 – Critérios de busca utilizados nas empresas selecionadas para a pesquisa.....	115
Tabela 7 – Critério de busca por artigos ligados ao tema da pesquisa .....	118
Tabela 8 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Apple.....	126
Tabela 9 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Coca-Cola. ....	131
Tabela 10 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Ford.....	135
Tabela 11 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Herman Miller.....	139
Tabela 12 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa IBM.....	143
Tabela 13 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Intuit. ....	148
Tabela 14 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Nike.....	152
Tabela 15 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa P&G.....	156
Tabela 16 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa SAP.....	161
Tabela 17 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Stanley Black &Decker.....	165
Tabela 18 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Starbucks. ....	170
Tabela 19 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Starwood.....	175

Tabela 20 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Steelcase. ....	181
Tabela 21 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Target.....	185
Tabela 22 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Walt Disney. ....	191
Tabela 23 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Whirlpool. ....	196
Tabela 24 – Características Detalhadas do Fator Criatividade por Nível. ....	211
Tabela 25 – Características Detalhadas do Fator Inovação por Nível. ....	211
Tabela 26 – Características Detalhadas do Fator Design Centrado no Usuário por Nível.....	212
Tabela 27 – Características Detalhadas do Fator Vantagem Competitiva por Nível. ....	213
Tabela 28 – Características Detalhadas do Fator Gestão Organizacional por Nível. ....	213
Tabela 29 – Características Detalhadas por Nível de Maturidade com Todos os Fatores Juntos. ....	214
Tabela 30 – Relacionamentos entre Fatores e Níveis de Maturidade do DUMM...	216
Tabela 31 – Principais Características do DUMM. ....	217
Tabela 32 – Descrição do DUMM versus Modelos de Design Estudados. ....	223
Tabela 33 – Propósito do DUMM e dos Modelos de Design Estudados. ....	226
Tabela 34 – Perguntas do Método de Avaliação do DUMM.....	255
Tabela 35 – Número de Empresas por tamanho e por segmento.....	259
Tabela 36 – Quantitativo de empresas por nível de maturidade de cada fator do DUMM.....	260
Tabela 37 – Quantitativo de empresas por nível de aderência de cada fator do DUMM.....	262
Tabela 38 – Nível de Maturidade e aderência das 22 empresas pesquisadas .....	263

## LISTA DE SIGLAS

B2C	BUSINESS TO CONSUMER
BPMM	BUSINESS PROCESS MATURITY MODEL
BSC	BALANCED SCORE CARD
CAPES	COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
CEO	CHIEF EXECUTIVE OFFICER
CMMI	CAPABILITY MATURITY MODEL INTEGRATION
DCU	DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO
DDC	DANISH DESIGN CENTRE
DMAM	DESIGN MANAGEMENT ABSORPTION MODEL
DMI	DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE
DSR	DESIGN SCIENCE RESEARCH
DUMM	DESIGN USAGE MATURITY MODEL
DVI	DESIGN VALUE INDEX
FIEPE	FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO
GC	GESTÃO DO CONHECIMENTO
IBM	INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES
IHC	INTERAÇÃO HUMANO-COMPUTADOR
ISO	INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
KMMM	KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY MODEL
MMGP	MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
P&D	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
P&G	PROCTER&GAMBLE
P2P	PESSOA PARA PESSOA
PA	PERCENTUAL DE ADERÊNCIA
PME	PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESA
S&P	STANDARD & POOR'S
SB&D	STANLEY BLACK&DECKER
SEBRAE	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
SEI	SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE
TCD	TÉCNICAS E CONHECIMENTOS DE DESIGN

TCLE	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
UFPE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>22</b>
1.1	Cenário	22
1.2	Motivação	24
1.3	Contexto e Problema de Pesquisa	28
1.4	Objetivos	31
1.4.1	Objetivo Geral	31
1.4.2	Objetivos Específicos	31
1.5	Delimitações do Trabalho de Pesquisa	32
1.6	Estrutura da Tese	33
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>35</b>
2.1	Introdução	35
2.2	Áreas de Influência do Design	37
2.2.1	Criatividade	37
2.2.2	Inovação	40
2.2.3	Design Centrado no Usuário	44
2.2.4	Vantagem Competitiva	48
2.2.5	Gestão Organizacional	53
2.3	Modelos de Design Encontrados	59
2.3.1	<i>The Design Ladder</i>	59
2.3.2	<i>Design Management Staircase</i>	62
2.3.3	<i>The Four Powers of Design</i>	65
2.3.4	<i>The DMI Design Value Scorecard</i>	68
2.3.5	<i>The Design Function Maturity Grid</i>	71
2.3.6	<i>Design Management Absorption Model</i>	74
2.3.7	<i>Design Innovation Adoption Tool</i>	76
2.3.8	Resumo das Principais Características dos Modelos de Design Encontrados	79
2.4	Modelos de Maturidade de Outras Áreas	80
2.4.1	<i>Capability Maturity Model Integration (CMMI)</i>	81

2.4.2	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)	88
2.4.3	<i>Business Process Maturity Model (BPMM)</i>	92
2.4.4	<i>Knowledge Management Maturity Model (KMMM)</i>	96
2.4.5	Resumo das Principais Características dos Modelos de Maturidade de Outras Áreas de Conhecimento	100
<b>2.5</b>	<b>Conclusões do Capítulo</b>	<b>101</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>103</b>
<b>3.1</b>	<b>Introdução</b>	<b>103</b>
<b>3.2</b>	<b>Metodologia da Pesquisa</b>	<b>104</b>
3.2.1	Abordagem da Pesquisa	106
3.2.2	Paradigma da Pesquisa	107
3.2.3	Método da Pesquisa	108
3.2.4	Sequência Metodológica da Pesquisa	110
3.2.5	Técnicas de Coleta de Dados Utilizadas	114
<b>3.3</b>	<b>Conclusões do Capítulo</b>	<b>120</b>
<b>4</b>	<b>PESQUISA REFERENCIAL</b>	<b>121</b>
<b>4.1</b>	<b>Introdução</b>	<b>121</b>
<b>4.2</b>	<b><i>Design Centric Organizations</i></b>	<b>122</b>
4.2.1	<i>Apple</i>	122
4.2.2	Coca-Cola	127
4.2.3	Ford	132
4.2.4	Herman Miller	136
4.2.5	IBM	140
4.2.6	Intuit	144
4.2.7	Nike	149
4.2.8	P&G	153
4.2.9	SAP	157
4.2.10	Stanley Black&Decker	162
4.2.11	Starbucks	166
4.2.12	Starwood	171
4.2.13	Steelcase	176

4.2.14	Target	182
4.2.15	Walt Disney	186
4.2.16	Whirlpool	192
<b>4.3</b>	<b>Conclusões do Capítulo</b>	<b>197</b>
<b>5</b>	<b>O MODELO DUMM</b>	<b>198</b>
<b>5.1</b>	<b>Introdução</b>	<b>198</b>
<b>5.2</b>	<b>Características de Outros Modelos de Maturidade</b>	<b>199</b>
<b>5.3</b>	<b>Características do Modelo DUMM</b>	<b>203</b>
<b>5.4</b>	<b>Modelo DUMM versus Outros Modelos de Design</b>	<b>223</b>
<b>5.5</b>	<b>Benefícios Esperados do Uso do Modelo DUMM</b>	<b>226</b>
<b>5.6</b>	<b>Conclusões do Capítulo</b>	<b>228</b>
<b>6</b>	<b>AVALIAÇÃO E APLICAÇÃO DO MODELO</b>	<b>229</b>
<b>6.1</b>	<b>Introdução</b>	<b>229</b>
<b>6.2</b>	<b>Aspectos da Avaliação do DUMM</b>	<b>229</b>
<b>6.3</b>	<b>Resultados das Avaliações do DUMM</b>	<b>230</b>
<b>6.4</b>	<b>Aspectos do Questionário do DUMM</b>	<b>245</b>
<b>6.5</b>	<b>Resultados das Avaliações do Questionário de Avaliação do DUMM</b>	<b>252</b>
<b>6.6</b>	<b>Interpretação dos Resultados das Aplicações do Questionário do DUMM</b>	<b>257</b>
<b>6.7</b>	<b>Conclusões do Capítulo</b>	<b>264</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>265</b>
<b>7.1</b>	<b>Introdução</b>	<b>265</b>
<b>7.2</b>	<b>Considerações Iniciais</b>	<b>265</b>
<b>7.3</b>	<b>Principais Dificuldades Encontradas</b>	<b>266</b>
<b>7.4</b>	<b>Contribuições da Pesquisa</b>	<b>268</b>
<b>7.5</b>	<b>Trabalhos Futuros</b>	<b>269</b>
<b>7.6</b>	<b>Considerações Finais</b>	<b>271</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>276</b>
	<b>APÊNDICE A - E-MAIL TROCADO COM CHRISTINA MELANDER (DDC)</b>	<b>299</b>
	<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</b>	<b>302</b>

<b>APÊNDICE C - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO MODELO DUMM</b>	<b>303</b>
<b>APÊNDICE D - RESUMO DO MODELO DUMM ENTREGUE AOS ESPECIALISTAS</b>	<b>305</b>
<b>APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO DO MODELO DUMM</b>	<b>309</b>
<b>APÊNDICE F - RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO USO DO DUMM NA EMPRESA</b>	<b>383</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo fornecer uma visão geral do trabalho e está estruturado da seguinte forma:

- 1- Cenário – Esta seção procura demonstrar o cenário mercadológico que as empresas estão vivenciando seja na produção de novos produtos e/ou de serviços;
- 2- Motivação – Esta seção tem como propósito maior, mostrar a importância que o design tem na criação de produtos e/ou serviços, ou ainda na modificação dos mesmos e com isto justificar as motivações que levaram o autor a estudar mais profundamente o seu trabalho de pesquisa;
- 3- Contexto e Problema de Pesquisa – Esta seção tem por objetivo definir alguns conceitos da pesquisa e elencar o problema de pesquisa que será objeto maior do estudo;
- 4- Objetivos – Nesta seção são descritas as metas que o autor pretende alcançar com o seu estudo. Serão contemplados tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos do seu trabalho;
- 5- Delimitações do Trabalho – Nesta seção o autor coloca as delimitações do seu trabalho de pesquisa, ou seja, que tipos de questões entrarão no escopo deste trabalho e que questões ficarão de fora deste estudo;
- 6- Estrutura do Trabalho – Nesta seção será descrita como ficará a estrutura dos capítulos seguintes.

### 1.1 Cenário

No mundo contemporâneo não basta apenas criar novos produtos e/ou serviços, é preciso sim, criá-los mais inovadores com o propósito de conseguir um diferencial competitivo nos mercados em que eles atuam. Cada vez mais estão sendo realizados estudos com o intuito de tentar descobrir o que os consumidores estão querendo adquirir e de que forma estão querendo adquirir. Os clientes estão sendo colocados no centro das atenções das empresas, pois são eles que determinam no final de tudo, o sucesso ou não dos negócios. Os

mercados estão se tornando cada vez mais competitivos. Por sua vez, os problemas que porventura aparecem, sejam eles na linha de produção de um produto ou na prestação de um serviço, precisam ter soluções rápidas e eficazes, a fim de minimizar custos e eventuais consequências danosas que estes erros possam vir a trazer à imagem da empresa. Consequências estas que podem chegar a causar uma possível queda nas vendas por conta da migração de clientes e consumidores em potencial para outras empresas e/ou fornecedores de serviços.

Na realidade das empresas é importante já criar produtos e serviços sem defeitos. Assim, não basta criar produtos e serviços para os usuários, mas sim criá-los com os usuários. A parceria com o usuário deve ser constante e ele deve ser colocado no centro do processo produtivo porque a competitividade além de ser global é muito acirrada e as diferenças entre produtos e serviços são mínimas. Cada dia, novos produtos e serviços surgem no mercado a fim de conquistar seus espaços. A exigência por produtos e serviços de qualidade é latente e as empresas estão tentando se tornar cada vez mais criativas e inovadoras e com isto ganhar vantagens competitivas. Assim, o que fazer para se diferenciar perante os competidores e com isto ganhar a atenção de clientes em potenciais e possíveis compradores? O ideal é transformar clientes em parceiros criando uma relação mais sólida e duradoura. A fidelização dos clientes está sendo muito trabalhada no meio empresarial e corporativo, pois conforme visto em diversos estudos, custa-se muito menos manter clientes do que conquistar novos.

De acordo com um relatório que fala sobre a competitividade global publicado no Fórum Econômico Mundial (SCHWAB *et al*, 2016), o nível de produtividade mede o nível de prosperidade que pode ser alcançado por uma economia. Este nível também determina a taxa de retorno obtido por investimentos em um país. Ou seja, uma economia mais competitiva é aquela que cresce mais rapidamente ao longo do tempo. O estudo elenca doze categorias (ou pilares) que são utilizadas para medir esta competitividade e dentre essas categorias encontra-se a inovação. Este estudo comenta que a inovação é particularmente importante para economias que aproximam as fronteiras do conhecimento, e

que a geração de valor, por integrar e adaptar produtos tecnológicos, tende a desaparecer. Assim o referente estudo propõe que essas economias devem desenvolver produtos e processos com design diferenciados que as façam manterem-se bem competitivas e com isto possam migrar os seus esforços para outras atividades de maior valor agregado.

Tratando ainda do estudo citado acima, observa-se a pergunta específica do item inovação que trata a respeito do grau de presença das companhias na cadeia produtiva e percebe-se que a maior escala fica com as empresas que se fazem presentes ao longo de toda a cadeia produtiva, passando pelo design e seguindo até a parte de distribuição do produto e/ou serviço produzido. Quando perguntados especificamente sobre a aplicação do *design* de produtos nas empresas, boa parte dos entrevistados considerou que esta aplicação trouxe como resultados: melhorias na imagem da empresa, aumento na participação de mercado, incremento da competitividade, melhoria na qualidade de produtos, abertura de novos mercados e incremento na produtividade. Uma das conclusões a que a pesquisa chegou foi de como a aplicação do *design* aumenta o poder de competição da empresa.

Nesta seção procuramos apresentar o cenário mercadológico em que as empresas estão vivendo e alguns aspectos relacionados ao design que estão ganhando importância para um incremento na produtividade e competitividade das mesmas.

## **1.2 Motivação**

De acordo com Mozota, Klopsch e Costa (2011), o *design* é uma atividade de resolução de problemas, um exercício criativo, sistemático e de coordenação e cada vez mais as empresas se convencem da sua importância. Alguns estudos corroboram esta afirmação. Dentre eles temos: um de 2009 no qual o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, através do Programa Brasileiro de Design (PBD), junto com a Associação dos Designers de Produto (ADP) idealizaram uma pesquisa e a encomendaram à Fundação Getúlio Vargas (MDIC, 2009). A pesquisa avaliou o impacto do design no desempenho das empresas e teve por objetivo mostrar a importância estratégica do

*design*na competitividade das empresas tanto no mercado interno quanto no externo. O projeto abrangeu dez setores industriais nos quais o design de produtos atua com frequência. Dentre os entrevistados, 87% enxergam o design de produto como um investimento para a empresa. Das empresas entrevistadas, 58% consideram o *design* de produto como estratégico para a empresa, e dentre essas que consideram o *design* como estratégico, 95% delas, tiveram aumento na participação de mercado.

Em outro estudo, intitulado “Diagnóstico do Design Brasileiro”, que também fala da importância de se utilizar *design* nas empresas e os benefícios trazidos por sua utilização foi apresentado na Apex-Brasil em junho de 2014. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) por meio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) contratou o Centro Brasil *design* para realizar tal diagnóstico (MDIC, 2014). De acordo com esse estudo, o *design* é um dos maiores recursos criativos da Europa, e é reconhecido pela Comissão Europeia como um elemento-chave de empresas inovadoras e de sucesso. Esse estudo também pontua que o *design* tem papel fundamental como elo integrador entre a indústria e o mercado, sendo imperativo colocá-lo como fator de competitividade na agenda estratégica da economia nacional.

Ressalta-se ainda que o estudo citado acima contou com a participação de mais de trezentas empresas brasileiras e teve como objetivo fazer um mapeamento das atividades de design no Brasil e com isto fornecer subsídios para o processo de construção de uma política nacional de design no país. Também foram desenvolvidos cenários para o futuro do *design* no Brasil até 2020. Em uma resenha feita sobre este estudo, Patrocínio (2014) aponta que o Diagnóstico do Design Brasileiro inaugura uma nova era para o entendimento do *design* e que cabe aos *designers* aprenderem a usar novas ferramentas de gestão do *design*. Ainda de acordo com Patrocínio (2014), o *design* é reconhecido hoje por governos de diversos países pelo seu potencial de fomentar inovação e o desenvolvimento e que o potencial do *design* vai além do seu uso tradicional para promover a competitividade industrial, mas também

contribui para a solução de problemas sociais dentro de outras áreas, como, por exemplo, as de saúde, segurança, educação e meio ambiente.

A Universidade de Salford (Reino Unido) também promoveu um estudo que trata do futuro da indústria de *design* no Reino Unido nos próximos 10 a 15 anos. Cooper, Evans e Williams (2009) comentam que nas últimas décadas o Reino Unido moveu de uma economia baseada na indústria para uma economia baseada no conhecimento, sendo este movimento acompanhado por mudanças também na indústria do design. Segundo este mesmo estudo, a globalização está criando oportunidades tremendas assim como desafios para a economia do Reino Unido e que muitas companhias especialmente as pequenas e médias estão perdendo a grande chance que a criatividade do *design* pode oferecer. O estudo também pontua que a indústria do *design* no Reino Unido está enfrentando uma crescente competição do mercado global por serviços de design e criatividade.

Outro estudo que corrobora com a importância da utilização do *design* nas empresas foi feito pelo Design Council em 2007, este descreve como onze companhias globais gerenciam as atividades de *design* em seus negócios. O Design Council é um órgão criado pelo governo inglês com o propósito de criar programas e políticas públicas de *design* no país. Esse estudo mostrou como o *design* desempenha um papel fundamental no sucesso de muitas companhias líderes mundiais. O estudo olhou a forma como o *design* é usado nestas empresas, como os *designers* interagem com outros colaboradores das empresas e como os processos de *design* são gerenciados para entregar resultados consistentes.

Além das já citadas, foi realizada outra pesquisa que mostra a importância do *design* para as organizações, desta vez o estudo foi feito pelo Design Management Institute (DMI) em parceria com a empresa de consultoria, Motiv Strategies. Eles criaram o Design Value Index (DVI), que tem como propósito medir o valor de serem implementadas melhores práticas do gerenciamento de *design*. Assim, este índice monitora o impacto dos investimentos em design realizados pelas empresas e seus valores no mercado de ações por um período de 10 anos comparando-os ao índice Standard & Poor's (S&P).

Baseando-se no portfólio de 16 empresas que possuem ações na bolsa e que são consideradas empresas “centradas no *design*”, a pesquisa mostrou que houve um retorno (financeiro), destas empresas, de 211% num período de 10 anos (2005-2015) acima das empresas participantes do índice Standard & Poor's (S&P) 500. De acordo com Malaguti e Scapin Jr (2011), o DMI foi criado em 1975 pela Harvard Business School e está fisicamente situado em Boston. É uma organização sem fins lucrativos que tem como propósito mostrar a importância que o *design* tem na estratégia dos negócios, sendo esta considerada uma autoridade internacional na área de gestão de *design*.

Para Rae (2014), o uso do *design* de forma estratégica é uma realidade que está começando a ser muito bem aceita no meio empresarial. Ainda de acordo com o mesmo autor, o *design* é visto não como um simples fator que traz como resultado as companhias terem melhores desempenhos nos índices de mercado, mas ao invés disto ele funciona como um agente agregador de valor que influencia as organizações a ganharem forças e se capacitarem para terem uma melhor performance nos seus respectivos mercados de atuação.

Ainda de acordo com Rae (2014), verifica-se que a empresa que seguir as melhores práticas do gerenciamento do *design*, chegará em um nível de maturidade tal que o seu líder perceberá que é impossível isolar a função do *design*, uma vez que ela está totalmente integrada aos negócios da empresa. Rae (2014) comenta ainda que há uma real ciência de gerenciamento por trás para fazer com que a criatividade que o *design* proporciona seja um dos fatores integrantes de um conjunto de fatores influenciadores no sucesso dos negócios.

A fim de mostrar ainda a importância que o *design* está tendo nas organizações podemos elencar uma reportagem produzida pelo KPCB intitulada Design in Tech Report (MAEDA, 2016). Nesta reportagem mostra-se que grandes empresas na área de TI estão adquirindo empresas de *design* e que 10% das empresas listadas na “Fortune 100” no ano de 2015 colocam o *design* como uma prioridade executiva. Outro ponto tocado neste documento foi que quando há união entre *design*, tecnologia e negócios sempre aparecem boas oportunidades para as empresas.

Após realizar estes estudos, a autora comprovou a importância de se ter soluções cada dia mais inovadoras e criadas tendo o usuário como parte integrante dessas criações, uma vez que o design é uma área que está se tornando ainda mais necessária e, até mesmo, indispensável no mundo empresarial. Sendo assim apontado por vários autores como um dos fatores que ajudam as empresas a criarem vantagens competitivas, abrindo caminho para elas se tornarem corporações de sucesso. Por sua vez, após perceber a dificuldade que as organizações possuem em avaliar o quanto elas usam o design em seus processos de criação e/ou resolução de problemas, a autora achou adequada e oportuna, neste momento de conscientização da importância que o *design* traz às organizações, a ideia de propor um modelo de maturidade de uso do *design*.

Uma pergunta que pode ser feita é porque propor mais um modelo de maturidade em design? O nosso modelo se diferencia dos demais modelos de maturidade estudados na área de design por possuir assuntos não encontrados nos outros modelos e nem a forma que decidimos avaliar o uso do design ser diferente dos demais. Além disso, trabalhamos de forma exclusiva as ferramentas para avaliar o uso do *design* em nosso modelo e elas podem ser medidas por fator específico ou tomando como base os cinco fatores de uma só vez. Assim, a ideia deste modelo é avaliar o grau de utilização de *design* em empresas por meio de um questionário disponível para uso e com isto identificar até que ponto as empresas estão centradas no *design*.

Nesta seção procuramos apresentar a crescente importância do *design* para as organizações, bem como a dificuldade que as empresas têm em avaliar o seu grau de utilização e com isto justificar as nossas motivações em medi-lo.

### **1.3 Contexto e Problema de Pesquisa**

De acordo com um documento elaborado pelo SEBRAE (SEBRAE, 2012) e intitulado: “Design para todas as empresas”, *design* é um processo que busca soluções criativas e inovadoras para atender às características dos produtos, às necessidades do cliente e da empresa de forma sintonizada com as

demandas e oportunidades do mercado. Ainda segundo o mesmo documento *design* é:

- Inovação – na medida em que busca soluções originais de função, de uso de materiais e tecnologias, de produtividade e sustentabilidade, agregando novos valores a produtos e serviços;
- Identidade – porque cria identidades que comunicam as qualidades e características das empresas e dos seus produtos ao mercado;
- Comunicação – por ser responsável pelos meios visuais que fazem a associação da empresa com o público;
- Qualidade – porque busca soluções eficientes para os produtos em relação à empresa e ao mercado, aos meios produtivos, ao meio ambiente e à qualidade de vida das pessoas (SEBRAE, 2012).

Vimos também que um modelo de maturidade é usado para medir o grau em que uma determinada organização está em termos de utilização de determinados processos e boas práticas definidas pelo modelo. De acordo com a empresa de consultoria APMG o uso de um modelo de maturidade permite que uma organização tenha seus métodos e processos avaliados de acordo com as melhores práticas de gestão, contra um conjunto claro de *benchmarks* externos. Depois de feita uma análise da instituição é indicado um determinado "Nível de Maturidade" em que ela se encontra.

Mesmo o *design* sendo considerado atualmente como uma atividade que traz ganhos para as empresas, o autor não conseguiu encontrar muitos modelos de maturidade de Design. Conseguimos encontrar um total de sete modelos de *design*, mais estabelecidos, onde os descreveremos em detalhes no capítulo de revisão da literatura. Vale a pena ressaltar que não encontramos muitas referências na literatura que tratam especificamente de modelos de maturidade voltados para medir o grau de utilização ou gestão de *design* nas empresas.

Na nossa revisão bibliográfica da literatura encontramos alguns assuntos que estão sendo bastante estudados no meio acadêmico e empresarial, e que podem ser influenciados de maneira positiva pela área de *design*. Dentre eles podemos citar:

- Criatividade (COOPER e JUNGINGER, 2009; DILARA DERELI, 2015; KROHN, 2015; NA, CHOI e HARRISON, 2016);
- Inovação (MALAGUTI e SCAPIN JR, 2011; BEST, KOOTSTRA e MURPHY, 2010; OECD, 2005; MOZOTA, 2002; LIU, 2016);
- *Design* Centrado no Usuário (DTI, 2005; LOWDERMILK, 2013; MORAES, 2008; NORMAN, 2006; CHINCHOLLE *et al.*, 2013);
- Vantagem Competitiva (PORTER, 1989a; VERGANTI, 2006; HERTENSTEIN, PLATT e BROWN, 2010; MOZOTA, 2002; ZEC, 2011; ELMANSY, 2015);
- Gestão empresarial (onde abordaremos especificamente os assuntos ligados às áreas de Marketing, Estratégia e Negócios) (DTI, 2005; VOLLMER; 2013; KNOWLES, 2017; DAWTON, 2011; LANDWEHR e HERMANN, 2015; KROHN, 2015; LIU, 2016; MALAGUTI e SCAPIN JR, 2011).

Assim, depois de identificar na teoria a ligação desses assuntos com a área de *design* e perceber que dentre os modelos de maturidade encontrados na área de *design*, nenhum deles tratava de todos estes assuntos elencados de forma clara e direta, e após conversas com especialistas da área de design nas quais corroboramos algumas perspectivas identificadas na teoria; decidimos verificar se estas ligações encontradas na literatura existiam no meio empresarial. Desta forma, a partir de uma pesquisa já descrita sucintamente acima, feita pelo *Design Management Institute* (DMI) em conjunto com a empresa de consultoria *Motiv Strategies* na área de *design*, tentamos identificar se esses assuntos previamente pesquisados na literatura estavam presentes nestas empresas, a correlação deles com a área de design e o quanto contribuíam para o sucesso dessas corporações. Visto que esta pesquisa identificou 16 empresas como sendo empresas de sucesso e as categorizou como sendo organizações altamente centradas no *design*, decidimos estudar todas as empresas envolvidas na pesquisa.

Fizemos um estudo em cima de informações oficiais fornecidas nos sites e materiais de divulgação dessas corporações, mas também em materiais de pesquisas acadêmicas que já haviam estudado anteriormente essas

instituições. Desta forma, tomando como base os assuntos ligados a área de *design* que estudamos, tentamos identificar a ligação deles com a área de *design* e suas respectivas influências nestas empresas. Agindo desta maneira, seria uma forma do autor justificar a escolha desses assuntos para estarem presentes na proposta do nosso modelo de maturidade em *design*. Visto que ele corroboraria na prática à ligação encontrada na teoria.

Resumindo, a nossa ideia foi criar indicadores que deem uma noção do uso de processos e ferramentas ligados à área de *design* e, a partir daí, classificar a empresa em níveis de utilização do *design*.

**Problema de pesquisa:** Dificuldade das organizações em avaliar o grau de utilização de *design* nas mesmas e poucos modelos de maturidade encontrados nesta área no mercado e, dentre esses, nenhum deles abordando os assuntos diretamente propostos pelo modelo de maturidade desenvolvido nesta tese.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é construir um modelo de maturidade que possa realizar um diagnóstico do grau de utilização de Design em empresas, a fim de descobrir o quanto o design está incorporado nos processos e gestão organizacional, tendo como base alguns assuntos ligados à área de design e a modelos de maturidade encontrados.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Dentre os objetivos específicos pretendemos:

- Fazer uma revisão de literatura a fim de descobrir assuntos ligados à área de *design* que quando aplicados, podem influenciar positivamente o desempenho das empresas;
- Fazer uma revisão de literatura em modelos de maturidade existentes na área de *design* a fim de descobrir se os assuntos ligados à área de design encontrados na literatura já estão contemplados nestes modelos.

Estudar também outros modelos de maturidade ligados a outras áreas do conhecimento;

- Realizar um diagnóstico em cima das 16 empresas integrantes da pesquisa feita pelo DMI em conjunto com a *Motiv Strategies* e que foram consideradas como empresas centradas no *design*, a fim de entender os seus processos e verificar se, dentro desses processos, os assuntos ligados à área de *design* e encontrados na revisão de literatura estão presentes no dia-a-dia dessas empresas e de que forma;
- Propor um modelo de maturidade de *design*, com base na revisão da literatura feita em cima de assuntos gerais ligados ao desempenho das empresas, e que são influenciados pela área de *design*, modelos de maturidade encontrados e pesquisas realizadas nas empresas consideradas centradas no *design*;
- Avaliar o modelo de maturidade criado com especialistas da área de *design* e especialistas de outras áreas de conhecimento, mas que tenham experiência com modelos de maturidade;
- Realizar melhorias no modelo a partir do retorno desses especialistas. Criar um método de avaliação em forma de questionário para testar o nosso modelo em um maior número de organizações possíveis;
- Avaliar o grau de utilização do design, através do método de avaliação criado, em algumas empresas selecionadas.

### **1.5 Delimitações do Trabalho de Pesquisa**

O estudo restringiu-se a criar um modelo de maturidade em Design incluindo um questionário de avaliação. Com este estudo conseguimos propor uma forma mais rápida de aferir o nível de maturidade de uso do *design* nas empresas (de acordo com os critérios propostos pela autora). Mas vale a pena ressaltar que ficarão para trabalhos futuros a validação formal desse modelo bem como a criação de métodos e técnicas que ajudem a empresa a passar de um nível de maturidade para outro no modelo. Ou seja, o nosso modelo identifica o nível de maturidade agora (no momento presente à aplicação do modelo), assim a forma de como evoluir de um nível ao outro não faz parte do escopo desta pesquisa.

## 1.6 Estrutura da Tese

Capítulo 1 – Introdução: Neste capítulo apresenta-se o cenário que o *design* e as organizações se encontram. Vimos também em linhas gerais o tema de pesquisa e sua relevância, as motivações que levaram a autora a pesquisar tal tema, os objetivos gerais e específicos da pesquisa, os assuntos que serão tratados neste nosso tema de pesquisa e as delimitações do seu trabalho;

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica: Este capítulo foi dedicado a uma revisão da literatura tanto dos modelos encontrados na área de *design* e em outras áreas de conhecimento, como os assuntos que farão parte no nosso modelo;

Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa – Neste capítulo serão abordados todos os aspectos metodológicos da nossa pesquisa;

Capítulo 4 – Pesquisa Referencial: Este capítulo foi dedicado à pesquisa realizada pelo autor em cima de 16 empresas consideradas altamente centradas no *design* tomando como base uma pesquisa feita por um renomado centro de pesquisa da área. Nesta análise a autora pode comprovar a existência de uma ligação entre os assuntos encontrados na literatura e que estão presentes nestas empresas;

Capítulo 5 – Modelo de Maturidade DUMM. Neste capítulo apresentaremos uma primeira versão do nosso modelo de maturidade em *design*: DUMM (*Design Usage Maturity Model*). Faremos ainda um comparativo com outros modelos de *design* encontrados e assim justificar mais fortemente a necessidade da criação do nosso modelo;

Capítulo 6 – Avaliação do Modelo: Este capítulo provê detalhes referentes à interpretação dos resultados a partir da análise feita, em cima do nosso modelo criado, por especialistas na área de *design* e de outras áreas do conhecimento, mas com experiência e conhecimentos em modelos de maturidade. Apresentamos também o novo modelo de maturidade em *design* já com as melhorias que foram incorporadas a partir da análise desses especialistas. Será apresentado ainda o nosso método de avaliação e todos os aspectos relacionados a ele. Este método de avaliação é um dos componentes do nosso

modelo e é representado na forma de um questionário onde tem o propósito de avaliar o grau de utilização do *design* nas empresas. Apresentaremos ainda a avaliação do nosso questionário, feita junto a alguns especialistas, bem como a análise dos resultados da aplicação deste questionário em algumas empresas pré-selecionadas;

Capítulo 7 – Conclusões: Neste capítulo serão apresentadas as principais dificuldades encontradas ao longo deste caminho percorrido, bem como as principais contribuições e limitações da nossa pesquisa, além de recomendações para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Introdução

Neste capítulo faremos uma revisão da literatura onde abordaremos alguns assuntos encontrados na área de gestão empresarial e que são influenciados pela área de *design*. Procuramos identificar se e como a aplicação e uso de técnicas de *design* beneficiam as empresas, contribuindo para uma melhoria no desempenho das mesmas. Também elencaremos alguns modelos de maturidade encontrados tanto na área de *design* como em outras áreas do conhecimento. Estes modelos servirão como base de entrada para o nosso modelo proposto a ser detalhado em um capítulo posterior. Outro ponto que merece ser ressaltado é que as fontes primárias da nossa revisão de literatura foram o site Portal de Periódicos da CAPES (CAPES, 2018) e sites bem conceituados na nossa área de estudo, como o site do Design Council (DESIGN COUNCIL, 2018), do Danish Design Centre (DANISH DESIGN CENTRE, 2018) e do Design Management Institute (DMI, 2018). Apesar de essas instituições terem artigos elencados no Portal de Periódicos da CAPES, decidimos ainda assim fazer uma busca mais detalhada nos próprios sites desses institutos de pesquisa por conta da relevância dessas instituições em nossa área de estudo.

Assim dentre as áreas encontradas que podem sofrer uma influência positiva com o uso de técnicas e conhecimentos de *design* podemos destacar:

- Criatividade (*design* na gestão da criatividade);
- Inovação (*design* na gestão da inovação);
- *Design* Centrado no Usuário (Incluindo nesta área as experiências do usuário);
- Vantagem Competitiva (*design* como fator de incremento da competitividade das empresas);
- Gestão Organizacional (*design* como ferramenta na melhoria da gestão das empresas onde decidimos focar nossa análise nas áreas de marketing, estratégia e negócios).

Além do mais não identificamos muitos modelos de maturidade na área de *design* e dentre os encontrados e estudados verificamos que eles não abordavam exatamente os assuntos pesquisados acima ou quando abordavam, eram apenas algum dos assuntos específicos da nossa lista ou estavam envoltos em outros assuntos do modelo. Desta forma, após termos nos convencido através da revisão da literatura da importância que estes assuntos possuem para a área de *design* partindo também da dificuldade em encontrar formas de avaliar o grau de utilização do *design* tomando como base estes assuntos específicos, decidimos investigar se estes assuntos encontrados na literatura estavam presentes em empresas consideradas líderes em *design*.

Antes de avaliar o grau de utilização do uso do *design* nas empresas, achamos importante listar algumas das definições de *design*, dada a pluralidade de definições encontradas, para depois colocar qual seria a nossa definição de *design*. Conforme visto em Malaguti e Scapin Jr. (2011), como o design é uma área interdisciplinar, ela pode ser aplicada em vários momentos do processo produtivo, podendo tanto atuar como um elemento influenciador da imagem da empresa quanto contribuir no seu posicionamento de mercado.

De acordo com Rath e Kotler (1984) o termo *design* pode ter vários significados. Para eles, o *design* pode ser usado para descrever um processo que procura otimizar a satisfação do consumidor com a lucratividade da companhia através do uso da criatividade na maioria dos elementos do *design* (desempenho, qualidade, durabilidade, aparência e custo) em conexão com produtos, ambiente, informação e identidades corporativas. Assim, o objetivo do *design* é criar uma boa satisfação nos consumidores alvo e rentabilidade para a empresa.

Também vimos em Eric, Cooper e Stanley (1992) que um dos objetivos de um designer de produto é criar produtos de alta qualidade, que tenham uma boa durabilidade, sejam fáceis de operar e possuam características desejáveis. Assim, para ter condições de criar produtos deste tipo eles precisam trabalhar junto dos departamentos de marketing, operações e recursos humanos.

Já para Mozota, Klopsch e Costa (2011), o *design* é uma atividade de resolução de problemas, um exercício criativo, sistemático e de coordenação; e a cada dia mais empresas se convencem da sua importância.

Após elencarmos estas definições de *design*, decidimos considerar a nossa definição de *design* como sendo um projeto ou solução com foco no usuário que quando aplicado pode contribuir para que a organização tenha um resultado positivo. Uma vez que estimula a criatividade das pessoas e a geração de ideias inovadoras, podendo ser usado tanto para resolver problemas diversos quanto para criar produtos e/ou serviços de forma sintonizada com as demandas e oportunidades do mercado.

Assim, devido aos vários aspectos que o termo *design* pode assumir identificamos na literatura que ele está ligado a vários assuntos de pesquisa, onde destacaremos alguns deles na seção seguinte.

## **2.2 Áreas de Influência do Design**

A seguir elencaremos algumas áreas de conhecimento encontradas na literatura que a área de *design* tem o poder de influenciar de forma bastante positiva. São eles:

### **2.2.1 Criatividade**

Conforme visto em Cooper e Junginger (2009), a criatividade é a capacidade mais crítica dos negócios e as empresas estão percebendo que através do uso do *design* elas estão se tornando mais criativas e inovadoras. Ou seja, quanto mais ideias forem fornecidas maiores serão as probabilidades delas serem aproveitadas. Assim, quando os funcionários trabalham de maneira pró-ativa e engajados com os negócios da empresa, isto facilita a proliferação de ideias criativas.

Dilara Dereli (2015) também comentou que a criatividade e a inovação têm se tornado o principal capital das companhias. Já Krohn (2015) pontuou que o *design* só pode ser efetivo quando ele olha para os problemas com a mente aberta e os resolve de maneira criativa.

Para Na, Choi e Harrison (2016), as práticas e pensamentos de *design* que mais influenciam são: a empatia (capacidade de projetar a personalidade de alguém em um objeto) e o pensamento holístico, através do qual a criatividade deles é manifestada, em identificar, entender e resolver problemas em várias áreas de negócios.

De acordo com DTI (DTI, 2005), a criatividade pode ser definida como a produção de novas ideias que são adequadas para um determinado objetivo comercial, sendo importante que todas as empresas sejam encorajadas a se tornarem criativas. O artigo também comenta que há um claro link entre criatividade, *design* e, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Vale a pena ressaltar também que companhias de sucesso promovem a criatividade em todas as partes da companhia não apenas em P&D ou na área de *design* e o comportamento dos gerentes possuem grande influência na criatividade e na sua efetiva integração com o *design*. São eles que levam as ideias aos membros de suas equipes permitindo assim que o clima se torne favorável à criatividade.

Conforme também visto em Creative Industries Council(CIC, 2016), a indústria criativa do Reino Unido é admirada ao redor do mundo e sua reputação influencia inclusive no crescimento econômico do país. O documento ainda comenta que existe um Conselho das Indústrias Criativas que trabalha para assegurar que o Reino Unido forneça condições para que essas indústrias floresçam dada a importância que elas representam para a economia inglesa. Para se ter uma ideia da importância que a criatividade tem no Reino Unido, um em cada 11 empregos deste país vai para a indústria criativa, ou seja, 9% da força de trabalho do Reino Unido estão na indústria criativa (CIC, 2016).

Também vimos em Malaguti e Scapin Jr (2011) que o *design* é considerado uma atividade criativa e estratégica de concepção e configuração de soluções para problemas de comunicação, produtos, processos, serviços ou sistemas. Ainda de acordo com o mesmo documento o **design** funciona como uma ponte entre a criatividade e a inovação. Ele também integra as chamadas “indústrias criativas”, classificando-se na categoria da criatividade aplicada, isto é, mais direcionadas pela demanda e orientadas aos serviços.

De acordo com Mozota, Klopsch e Costa (2011), o *design* é um processo que modula, estimula e controla a criatividade dentro da empresa e funciona como um agente medidor para a inovação. O documento também comenta que o *design* possui quatro características essenciais – os quatro Cs que são:

1. Criatividade – Onde o design exige a criação de algo que não existia antes;
2. Complexidade – O design envolve a tomada de decisões em um cenário em que há um grande número de parâmetros e variáveis;
3. Comprometimento – O design requer o equilíbrio de várias necessidades, às vezes até conflitantes como custo e desempenho, estética e facilidade de uso, dentre outras;
4. Capacidade de escolha – O design impõe que se façam escolhas entre muitas soluções possíveis (MOZOTA, KLOPSCH e COSTA, 2011).

Assim conforme visto acima, uma das características essenciais do *design* é a criatividade.

Vimos também no documento do *Design Council* (2011) que a criatividade em negócios é a origem de novas ideias e o *design* funciona como a conexão entre criatividade e inovação, ou seja, com o *design* ideias criativas são geradas e porventura alguma ou algumas dessas ideias são inovadoras.

Gonçalves (GONÇALVES *et al.*, 2010) também comenta que a criatividade é o elemento que desencadeia o processo de inovação nas empresas e a capacidade de interligar ideias de forma criativa contribui para que a empresa aumente a sua competitividade. Ainda de acordo com o mesmo documento a empresa criativa possui uma liderança participativa, partilha conhecimentos, tolera falhas, possui uma comunicação aberta e uma estrutura não hierarquizada.

Assim, vimos que o *design* é um fator que contribui para um aumento da criatividade nas organizações. Ele possui várias ferramentas que aumentam a geração de ideias e permite também criar um ambiente mais participativo e descontraído.

Segundo Newbill e Baum (2012), o processo de criatividade envolve a geração de muitas ideias, assim não é só o fato de explorar novas ideias, mas olhá-las sob diferentes perspectivas. Depois de feito isto é que vem o processo de analisar, sintetizar e avaliar as ideias sugeridas. Deste modo, o mais importante é criar maneiras de pensar ao mesmo tempo criativas e críticas.

De acordo com DTI (2005), se usado de forma efetiva o *design* pode desempenhar um papel fundamental na inovação de produtos e serviços e que inovar através do *design* pode levar as empresas a evitar a competição por preço sozinho. A criatividade também pode ser vista como o primeiro passo para a inovação. Assim quanto mais criativa for a empresa ou instituição, maior será a chance de surgirem ideias inovadoras, e o *design* por possuir técnicas e ferramentas que ajudam no enaltecimento da criatividade, é considerado uma importante forma de geração de ideias inovadoras nas indústrias. Segundo comenta o mesmo documento que trata de criatividade, *design* desempenho nos negócios do Reino Unido, eles até podem competir somente com custo e eficiência, mas eles também precisam inovar. Em mercados bastante competitivos as companhias precisam inovar sempre para sobreviver.

Conforme visto acima encontramos na literatura várias evidências que comprovam que práticas e pensamentos de *design* quando utilizados podem ajudar as organizações a se tornarem mais criativas. Desta forma, decidimos que a criatividade seria um dos componentes do nosso modelo.

### 2.2.2 Inovação

Apesar de este assunto estar bastante ligado à criatividade, optamos por colocar a inovação como mais um fator do nosso modelo, pois acreditamos que são diferentes em sua essência. Primeiramente descreveremos o conceito de inovação segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005) e em seguida elencaremos evidências encontradas na literatura que corroboram a nossa ideia da influência do design na inovação.

O Manual de Oslo, (OECD, 2005) mostra que a inovação é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que se refere às suas características ou usos previstos, ou ainda, a implementação de métodos ou

processos de produção, distribuição, marketing ou organizacionais novos ou significativamente melhorados.

Também sabemos que cada dia mais empresas consideram a inovação uma parte importante de sua estratégia. Elas finalmente perceberam a importância da inovação em seus processos produtivos e no desempenho global da companhia. Muitas delas usam a inovação para melhorar seus produtos ou criar novos. Já os métodos de design oferecem novas formas de inovar, pois fornece condições que possibilitam a empresa olhar o produto ou o problema sob diferentes ângulos e perspectivas.

Conforme visto em Acklin (2010), há uma correlação entre *design* e capacidades de inovação de uma empresa e muitas corporações reconhecem os aspectos da gestão do *design* em seus processos de inovação.

Segundo Lawlor (LAWLOR *et al.*, 2015) a inovação dirigida pelo *design* tem sido vista como um agente facilitador para as empresas obterem sucesso e tem sido reconhecida por um crescente número de países como uma fonte vital de recurso para conseguir uma vantagem competitiva frente ao mercado. Países como a Irlanda reconhecem que o design não deve mais ser visto como uma ferramenta isolada no desenvolvimento de um produto, mas dentro de um contexto ligado a processos e técnicas de gerenciamento estratégico, uma vez que ele tem se tornado uma ferramenta significativa de inovação ao redor do mundo.

Ainda em Lawlor (LAWLOR *et al.*, 2015), vimos que as companhias mais inovadoras, rentáveis e orientadas para exportação fazem uso do *design* e demonstram maior desenvolvimento frente ao mercado.

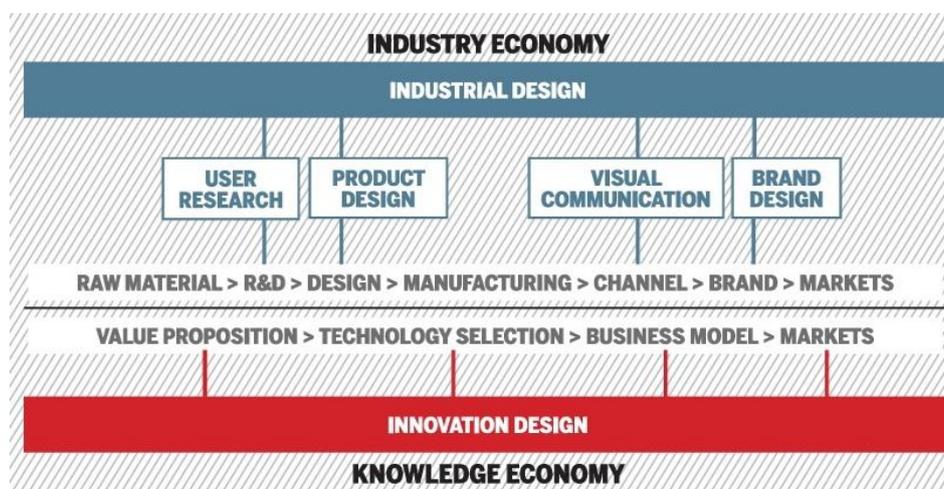
Para Mozota (2002), o Design não é só uma competência que pode ser usada para diferenciar produtos e gerar uma visão prospectiva do setor da empresa, mas também, ele é uma função dentro da estrutura da empresa que modifica processos e a gestão da inovação.

O autor viu que quando se existe um processo de *design* bem estruturado a probabilidade de se ter ideias inovadoras aumentam, pois as técnicas de

*design* que são aplicadas em seus processos enaltecem as características criativas das pessoas e conseqüentemente aumentam as chances de que uma dessas ideias venha a ser considerada como inovadora.

Liu (2016) fez uma interessante comparação da função do *design* em dois tipos de economia: a industrial e a do conhecimento conforme mostrado na figura abaixo. Para ele na economia do conhecimento temos a inovação proporcionada pelo *design*:

Figura 1 – O papel do Design na indústria da economia versus na indústria do conhecimento.



Fonte: Liu (2016).

De acordo com Malaguti e Scapin Jr (2011), o *design* é um elemento chave que torna a inovação tangível em diversas circunstâncias. Para eles, a inovação tem a ver com mudança e mudança não é uma coisa fácil. Assim a inovação conferida pelo *design* propicia um aumento no valor percebido da marca, produto, serviço ou sistema. O documento comenta ainda que o Conselho Britânico de *Design* considera que o “bom” *design* funciona como um conector entre a criatividade e a inovação, onde a criatividade é responsável por gerar ideias e a inovação por explorá-las.

De acordo com Bonsiepe (2011), há oito tipos de inovação conferidos pelo *design*. São elas:

1. Melhoria da qualidade de uso de um produto ou de uma informação;
2. Criação de produtos melhores, melhoria ou ampliação dos serviços prestados pelos produtos;

3. Processo de fabricação - simplificação, redução de etapas, padronização de componentes e otimização no uso de materiais;
4. Sustentabilidade - concepção de produtos de menor impacto socioambiental;
5. No acesso a um produto ou serviço – Design inclusivo, do ponto de vista socioeconômico;
6. Aplicação de novos materiais ou de materiais tradicionais de modo inovador;
7. Qualidade estético-formal;
8. Diversificação ou redirecionamento da oferta de produtos de uma empresa (BONSIEPE, 2011).

Ainda de acordo com o *Design Council* (2011), o *design* tem sido considerado um diferencial na inovação de negócios, mas é importante ter pessoas criativas para se implementar ações inovadoras. Já os autores Na, Choi e Harrison (2016) identificaram três benefícios da inovação proporcionada pelo *Design*. São elas: a geração de ideias criativas, a otimização do ambiente de negócios e a redução do tempo de desenvolvimento de produtos. Para eles, os efeitos mais positivos da inovação proporcionada pelo *design* e que são sentidos de maneira mais imediata são: nas comunicações que se tornam claras e no desenvolvimento de um produto ou serviço.

Conforme visto em Best, Kootstra e Murphy (2010), a falta de inovação ou gerenciamento da inovação é também um indicador da falta de ferramentas para o gerenciamento do *design*. Para os pesquisadores o gerenciamento da inovação e o gerenciamento do *design* trabalham bem juntos.

Vimos também em Hesselmann e Walters (2013) que para criar uma cultura de inovação dentro da empresa é importante dar a liberdade aos funcionários para trabalhar de forma criativa ao mesmo tempo em que se deve criar um ambiente propício à inovação, além de premiá-los pelas ideias inovadoras geradas.

Conforme os vários artigos elencados acima, *design* está muito ligado à criatividade e inovação, podendo contribuir para a geração de muitas ideias criativas e que algumas delas possam vir a serem consideradas como

inovadoras. Vimos ainda que as empresas precisam estar sempre inovando e que a criatividade e a inovação são fatores críticos de sucesso. Assim os líderes precisam estar atentos para usar o *design* a seu favor. Por estes motivos, decidimos colocar a inovação como mais um dos fatores influenciados pelo *design* e a ser tratado no nosso modelo.

### 2.2.3 Design Centrado no Usuário

De acordo com a ISO 9241-210 de 2010, *Design Centrado no Usuário* é a abordagem de projeto e desenvolvimento de sistemas que visa à criação de sistemas interativos, com foco no uso do sistema e aplicação de fatores humanos, ergonomia e conhecimentos e técnicas de usabilidade. É uma abordagem que se preocupa em como os componentes de *hardware* e *software* de sistemas iterativos podem melhorar a iteração entre homem-máquina. Ainda de acordo com o mesmo documento da ISO quando se utiliza uma abordagem centrada no humano desenvolve sistemas e produtos mais usáveis que tendem a terem mais sucesso tanto tecnicamente quanto comercialmente. O documento ainda pontua que essa abordagem de desenvolvimento melhora a qualidade dos sistemas desenvolvidos proporcionando uma vantagem competitiva para a empresa que faz uso dessa abordagem por conta de uma melhoria de sua imagem, por exemplo, dentre outros benefícios proporcionados.

De acordo com Lowdermilk (2013), *Design Centrado no Usuário* (DCU) surgiu da interação humano-computador (IHC) e consiste de uma metodologia de *design* de *software* para desenvolvedores e *designers* que tem como propósito criar aplicativos que atendam às necessidades dos usuários. O autor ainda comenta que utilizando o DCU no desenvolvimento do produto faz com que ele possua uma boa usabilidade. Ou seja, *Design Centrado no Usuário* nada mais é do que colocar o usuário no centro do processo produtivo. Isto é muito importante, pois você conseguirá enxergar as necessidades dos seus usuários e terá condições de gerar produtos que atendam ou até superem as expectativas dos usuários. Ainda segundo o mesmo autor, o DCU pode ser implementado para garantir que o aplicativo proporcione uma ótima experiência de usuário (UX). Para ele UX é um dos focos do DCU.

Assim, ao envolver o usuário do início ao fim do processo produtivo aumentam-se as chances do produto ser mais bem aceito no mercado, pois os desejos, necessidades e valores dos clientes podem estar inseridos no produto final. Ou seja, a empresa realiza um processo inverso, ao invés de lançar um produto e ver se o produto será aceito pelo mercado, ela já lança um produto mais direcionado a seu público alvo escolhido, aumentando as chances de sucesso no seu lançamento.

Ainda segundo o *Design Management Institute* (DMI, 2018), *design* é um método de resolver problemas. E para se ter um *design* centrado no usuário tem que se trabalhar em cima do usuário final, pois é ele quem dará informações a respeito da empresa e para a empresa. Na realidade é importante criar soluções através de um processo de *design* onde clientes e funcionários trabalhem juntos. Deste modo, ao envolver o cliente no processo produtivo valorizando as suas ideias na pesquisa e implementação de novos produtos faz com que soluções mais eficazes sejam implementadas.

Algumas empresas já estão reconhecendo o *design* como um recurso estratégico para melhorar o posicionamento da empresa na relação com seus clientes. Segundo Ngo e O’Cass (2013), os clientes estão sendo cada vez mais encorajados a colaborar ativamente com as empresas de modo a criar experiências de consumo customizadas e serviços de qualidade superior. Sendo assim, as empresas devem desenvolver novas formas de motivar os clientes a participarem do processo de criação.

Landwehr (2015) pontua que o *design* é a chave para alcançar o coração dos clientes. Já de acordo com DTI (2005), cada dia mais consumidores estão demandando produtos diferenciados e customizados para atender necessidades específicas e tem alguns que estão até querendo fazer parte do processo produtivo, ou seja, ao invés de confeccionar produtos para eles, a proposição é confeccionar produtos e serviços com eles.

A aplicação de técnicas de *design* facilita identificar necessidades específicas dos seus usuários e ao mesmo tempo cria condições de satisfazer a essas necessidades. Ao fazer os seus usuários testarem os seus produtos, a

empresa poderá captar as suas experiências e entender melhor as suas necessidades. Entendendo as suas necessidades fica mais fácil desenvolver produtos e serviços em cima dessas necessidades maximizando a probabilidade de aceitação do produto final junto ao seu público alvo.

Segundo Malaguti e Scapin Jr (2011), as necessidades, aspirações e habilidades dos usuários são o ponto de partida e o foco central das preocupações da área de *design*. De acordo com eles, o termo usuário (em se tratando do conceito de *design estabelecido pelos autores*), pode incluir consumidores, clientes, empregados, organizações, parceiros, fornecedores ou outros membros da sociedade.

Moraes (2008) também comenta que é necessário trabalhar cada dia mais em cima de problemas reais do consumidor e para isto devemos imergir em suas realidades e realizar pesquisas junto a seus usuários. Agindo desta forma os produtos chegam mais adequados às necessidades do mercado e com maiores chances de obterem sucesso perante o seu público alvo. Ele também comenta sobre os fabricantes japoneses e seus objetivos diante dos consumidores fazendo uma alusão a todos os fabricantes de uma maneira geral. Moraes apresenta ainda que para os japoneses é importante desenvolver produtos que proporcionem prazer e produzam alegria aos seus consumidores e, acima de tudo, se adaptam à sensibilidade daqueles que vão utilizar aquilo que é produzido.

Norman (2006) também aborda a importância de se ter um *design* centrado no usuário. Para ele o principal objetivo dessa abordagem é defender uma filosofia baseada nas necessidades e interesses dos usuários dando atenção especial para a confecção de produtos que sejam fáceis de usar (o usuário pode descobrir o que fazer com eles) e compreensíveis, ou seja, forneça condições aos usuários de saber o que está acontecendo durante o seu uso. As práticas de *design* centradas no usuário são importantes formas das empresas desenvolverem produtos com maior probabilidade de sucesso.

Segundo Gualtieri (2009), para reter e ganhar clientes é necessário conquistá-los continuamente com experiências que sejam úteis, usáveis e desejáveis.

Para isto, os especialistas devem criar essas experiências seguindo algumas práticas:

1. Coloque-se no lugar dos seus usuários;
2. Primeiro o Design;
3. Não confie em ninguém – teste;
4. Acrescente o design da experiência do usuário no seu ciclo de desenvolvimento do produto (GUALTIERI, 2009).

De acordo com Chincholle et al. (2013), o *design* centrado no usuário é um processo que foca no usuário desde a fase inicial do desenvolvimento do produto até a sua entrega, passando por todo o ciclo de vida do produto. Para os autores, desenvolver sistemas que sejam ao mesmo tempo úteis e usáveis requer um processo efetivo de desenvolvimento. O documento também comenta que o processo do *Design* Centrado no Usuário possui quatro fases, sendo elas:

- Descoberta – É importante desenvolver produtos que sejam intuitivos e para que isto aconteça é necessário entender as necessidades, motivações e aspirações dos indivíduos. A visão do produto é a saída da fase da descoberta e deve ser usada como entrada para a próxima fase;
- Definição – O objetivo nesta fase é visualizar e descrever os usuários-alvo do produto ou serviço e o contexto em que será usado. É importante que se trabalhe nesta fase de forma iterativa e se construa protótipos para testar as ideias. Criar cenários é um bom caminho para se iniciar a discussão e alcançar o consenso no grupo. Por sua vez a introdução de personas também é uma ferramenta poderosa no entendimento e definição do problema;
- Desenvolvimento – Ao combinar as personas com os cenários criados, ambos desenvolvidos na fase anterior, cria-se uma importante ferramenta para que as equipes de desenvolvimento possam trabalhar em cima. O processo de desenvolvimento do tipo ágil é colocado em prática em várias instituições, pois ele oferece flexibilidade e benefícios por trazer embutido nele o *design* da experiência do usuário.
- Entrega – É importante que o produto entregue pelas equipes de desenvolvimento durante esta última fase alcance as expectativas dos

clientes e ajudem a alcançar os objetivos da empresa. Vale a pena ressaltar que a melhora do produto não termina com o seu lançamento, mas isto é apenas o começo de novas medições e ajustes para o próximo lançamento já com as melhorias incorporadas por conta destes novos insights recebidos (CHINCHOLLE et al. 2013).

Segundo Dawton (2011), o sucesso das empresas na atualidade depende menos da funcionalidade de um produto e mais da experiência do usuário ao usar o produto ou serviço. A funcionalidade de um produto funciona como a linha base na indústria ou mercado. Já as experiências quando são positivas influenciam na reputação da companhia e de seus negócios. Para os usuários, o *design* funciona como um recurso crítico na criação e no gerenciamento dessas experiências e afetam diretamente a reputação e lucratividade da empresa.

Sabemos da importância de se entender as necessidades, desejos e aspirações das pessoas e de se colocar o ser humano no centro de seus processos produtivos. Também vimos na literatura que ao se concentrar nas pessoas aumentam-se as chances de sucesso das empresas, pois conseguindo identificar os desejos e necessidades de seus usuários, pode-se pensar em soluções que atendam a este público de maneira diferente da usual. Assim com esta abordagem criativa e centrada nos usuários de resolução de problemas possibilita ter usuários mais satisfeitos e leais a marca da empresa. Por conta de tudo que vimos na literatura e da importância do *design* contribuir para se criar soluções centradas nos usuários, decidimos que este seria mais um fator a ser abordado pelo nosso modelo.

#### 2.2.4 Vantagem Competitiva

De acordo com Porter (1989a), a concorrência está no âmago do sucesso ou fracasso de qualquer empresa. Já a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável perante os concorrentes. Assim como a empresa se posiciona diante do seu mercado é que determinará a sua rentabilidade. Ainda segundo Porter (1989a), ter um desempenho acima da média e de longo prazo caracteriza uma vantagem competitiva sustentável que possui dois tipos

básicos: baixo custo ou diferenciação. Porter (1989a) também comenta que uma das formas de se conseguir essa vantagem competitiva é seguir um dos três tipos de estratégias genéricas: liderança no custo, diferenciação e enfoque. Cada uma dessas estratégias genéricas envolve caminhos diversos a seguir para se alcançar a vantagem competitiva. Abaixo descrevemos sucintamente cada uma dessas três estratégias:

**Liderança no custo** – Ao seguir este tipo de estratégia a empresa trabalha para tornar-se um produtor de baixo custo em sua indústria. Assim, possuindo custos mais baixos que os seus concorrentes, a empresa aumenta a sua lucratividade podendo reduzir preços e tornar-se uma empresa líder no mercado por ter vantagens relacionadas ao baixo custo de produção. Mas vale a pena ressaltar que a empresa que se destaca utilizando esta estratégia competitiva não pode esquecer de se diferenciar perante os seus rivais. Desta forma, não basta apenas ser uma empresa de baixo custo, tem que ser diferente de seus concorrentes também. E essa diferença precisa ser vista de maneira positiva pelos clientes;

**Diferenciação** – Neste tipo de estratégia a empresa busca ser a única em seu setor selecionando alguns atributos valorizados pelos seus clientes e clientes em potencial e assim se posicionar para satisfazer as necessidades deles e, com isto, poder cobrar um preço diferenciado. Uma empresa que opta pela estratégia de diferenciação também não pode se esquecer do fator custo, assim ela tem que ter seus custos de produção relativamente próximos de seus concorrentes e partir para a estratégia de diferenciação. Ao optar por este tipo de estratégia ela tem que escolher atributos que façam com que ela se diferencie de seus concorrentes, podendo até cobrar um preço diferenciado por isto pelo fato de ser única a oferecer o produto ou serviço;

**Enfoque** – Este é o terceiro tipo de estratégia genérica para obter vantagem competitiva. Possui como estratégia de enfoque no custo ou na diferenciação, mas num segmento estreito da indústria. Ao optar por esta estratégia a empresa seleciona um segmento ou grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Assim ao optar pelo(s) segmento(s) a empresa tenta obter vantagem competitiva mesmo sabendo que

não a possui de forma geral. A estratégia de enfoque tanto pode ser com foco no custo (procura obter vantagem de custo no(s) seu(s) segmento(s) alvo(s) escolhido(s)) ou com foco na diferenciação (procura se diferenciar, explorando necessidades especiais de compradores, nos seu(s) segmento(s) alvo(s) escolhido(s)).

Ao escolher um tipo de estratégia genérica de atuação a empresa pode potencializar os resultados positivos dessa estratégia escolhida com o uso do *design*, pois o *design* contribui para construir produtos de qualidade e com custos menores conforme veremos nas evidências a seguir. Verganti (2006) comenta que a colaboração feita entre empresas através da inovação dirigida pelo *design* pode permitir que cada uma delas crie vantagens competitivas em suas respectivas indústrias. Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Hertenstein, Platt e Brown (2010) pontuaram que as empresas que alcançam um melhor desempenho em *design* ganham uma vantagem competitiva em seus mercados.

Para que o *design* possa contribuir de maneira mais efetiva e proporcione uma vantagem competitiva, é importante trazê-lo para desde o início do processo produtivo. Mozota (2002) comenta que quando o *design* possui um posicionamento estratégico dentro da empresa, ajuda a construir uma vantagem competitiva. Esta vantagem competitiva proporcionada pelo *design* é o resultado de diferenciar, por exemplo, o *design* da loja, da embalagem, da marca ou do *design* do produto. E ele cria uma vantagem competitiva porque cria um valor percebido para os clientes.

Segundo Zec (2011), a empresa que mostra ser extremamente orientada para o *design* e consegue com a ajuda do *design* desenvolver inovações para o seu mercado, tem condições de desfrutar de uma boa vantagem competitiva em cima da concorrência. Na, Choi e Harrison (2016) também comentam que o *design* é uma ferramenta estratégica de negócios que aumenta a competitividade das empresas porque provê uma visão holística de entendimento de mercado, dos usuários e de direções futuras; e que proporciona a identificação de oportunidades e resolução de problemas.

De acordo com Oslon, Slater e Cooper (2000), o coração de qualquer estratégia competitiva de sucesso reside em um conjunto de competências distintas que formam a base de uma vantagem competitiva numa empresa e o *design* apresenta-se cada vez mais como uma vantagem valorosa. Ainda de acordo com Oslon, Slater e Cooper (2000), um dos primeiros passos em gerenciar o *design* para trazer vantagem competitiva é informar aos *designers* das metas, objetivos e estratégias adotadas pela empresa. Sem conhecer a empresa e seu tipo de estratégia fica difícil contribuir de forma pró-ativa na busca de resultados satisfatórios.

Já de acordo com Elmansy (2015), muitos países desenvolvidos adotaram políticas nacionais de *design*, a fim de competir com economias emergentes. Estudiosos também concordam que esta tendência reflete o importante papel adquirido pelo *design* dentro das organizações no sentido de fornecer subsídios para que as instituições alcancem e mantenham uma posição competitiva no mercado global.

Segundo DTI (2005) quando o *design* e a criatividade são usados de forma efetiva pelas empresas eles funcionam como importantes ferramentas competitivas. Vimos ainda que as empresas estavam partindo mais para a estratégia de se diferenciar do que adquirir vantagem competitiva por conta do preço. O documento também descreveu que fatores mais relacionados com qualidade são considerados mais determinantes para a competitividade internacional do que preço.

De acordo com o termo de referência para atuação do *design* elaborado pelo SEBRAE-SP, Malaguti e Scapin Jr (2011) apontam o *design* como uma ferramenta utilizada para agregar valor aos negócios e, portanto, de competitividade para as empresas. Ao introduzir o *design* no cotidiano da vida das empresas e ao fomentar a utilização de ferramentas que viabilizem uma produção diferenciada com foco na inovação e criatividade a empresa se tornará mais competitiva no seu mercado de atuação. Ainda de acordo com o mesmo documento, o *design* está diretamente relacionado com fatores críticos de sucesso de uma organização incluindo a compreensão das necessidades e

desejos dos usuários e sinergia entre a inovação e a capacidade instalada na empresa proporcionando vantagens competitivas para a instituição.

Segundo Lawlor *et al.* (2015), o *design* tem provado ser uma fonte de competitividade para todas as empresas. Assim, é preciso encorajar as empresas a incorporar o *design* em suas operações. O consumidor valoriza quando se coloca alguma coisa a mais nos produtos e serviços oferecidos pela empresa, ajudando a empresa a ter um diferencial competitivo. Também vimos que neste contexto de globalização há novas exigências no mercado, a concorrência está mais acirrada, isso faz com que a qualidade de produtos e serviços funcione como um importante fator no incremento da competitividade.

De acordo com Mozota (2010b), para a empresa ganhar vantagem competitiva perante seus rivais, ela deve prover valores de compra comparáveis com eles, mas provendo funções que tenham um menor custo que seus competidores (custo) ou desenvolver atividades de maneira única, que cria um maior valor de compra, podendo ser colocado um preço diferenciado, acima da média (diferenciação).

Conforme visto em vários artigos lidos a respeito, a autora tem plena convicção que o *design* é capaz de prover vantagem competitiva as empresas que decidem fazer uso dele. Esta utilização pode ser feita tanto na parte de operação das empresas quanto na administração dos seus processos. Como as empresas operam cada vez mais em mercados mais competitivos com rápidas mudanças em termos de marketing, o *design* pode e deve ser utilizado para obter vantagem competitiva seja na parte da estratégia de diferenciação, enfoque ou na redução de custos adotada pela empresa. A forma de utilizá-lo seja na produção do produto em si ou em estratégias de atuação assumidas pela empresa não vai mudar o posicionamento do *design* como um elemento influenciador da empresa na obtenção de uma vantagem competitiva no nicho de mercado escolhido. Assim, diante de todas as evidências mostradas acima, decidimos que este seria mais um fator a ser acrescentado ao nosso modelo.

### 2.2.5 Gestão Organizacional

A seguir, abordaremos aspectos ligados à gestão organizacional e o modo como o *design* influencia de forma positiva quando é aplicado. Vale a pena ressaltar que focaremos mais especificamente na influencia que o *design* pode trazer através do seu uso em três áreas específicas dentro da empresa. São elas: marketing, estratégia e negócios.

De acordo com DTI (2005), criatividade e *design* são importantes para o marketing da companhia e a imagem da empresa ajuda a criar uma lealdade com a marca. O documento também aponta que usando processos de *design* na manufatura de produtos é possível aumentar a eficiência na produção e, conseqüentemente, melhorar a produtividade da empresa. Quando o *design* e a criatividade são alinhados com a estratégia da empresa, eles tendem a gerar produtos e serviços de sucesso. Este estudo se preocupa em como a criatividade e o *design* impactam no desempenho dos negócios. O estudo ainda comenta que saídas mais efetivas tendem a ser geradas quando o *design* e a criatividade estão alinhados com a estratégia da empresa. Por sua vez, a forma como a empresa é gerenciada influencia nos níveis de criatividade e na efetiva integração com o *design*.

As empresas estão cada dia mais se conscientizando que às vezes é melhor terceirizar a produção para concentrar mais esforços na prestação de serviços. Ao focar as energias na prestação de serviços, os funcionários precisam ter uma visão mais voltada para o marketing e serem orientados a identificar as necessidades e desejos dos clientes. Conforme visto em Vollmer (2013), o Marketing conecta as ofertas da empresa com as necessidades dos clientes, garantindo que os clientes estão cientes das ofertas e entendem os seus benefícios. Vimos também em Knowles (2017) que ativos intangíveis como patentes, contratos, engajamento de funcionários e reputação da empresa são grandes conquistas para as organizações.

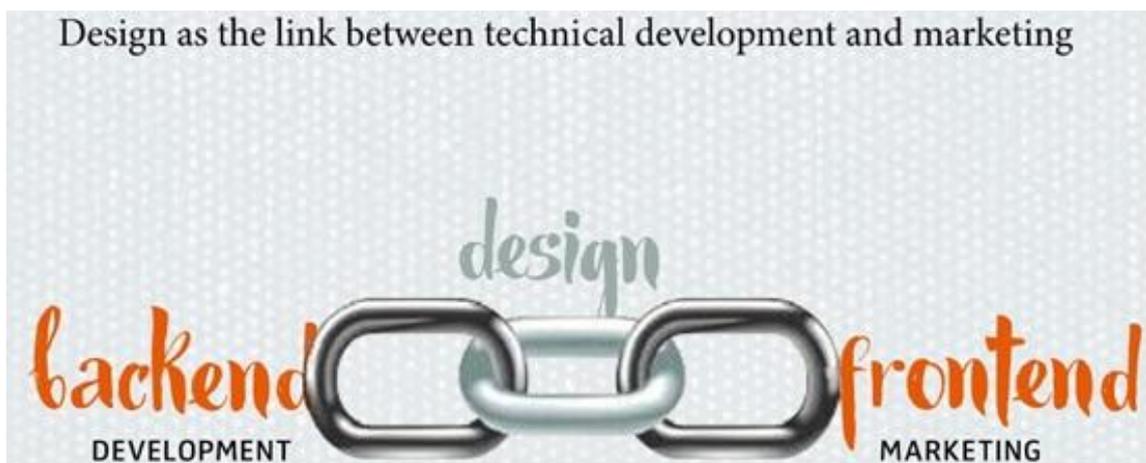
Dawton (2011) vai pontuar que as empresas usam o *design* ou como um diferenciador para seus produtos ou quando planejam lançar uma nova marca e liderar no seu mercado de atuação. Ainda de acordo com o mesmo artigo

deste autor, os cinco maiores impactos do *design* no produto são: na imagem da marca, na aparência do produto, na qualidade percebida, na satisfação do usuário e na funcionalidade do produto.

Já de acordo com Landwehr e Hermann (2015) para obter sucesso no mercado o produto deve criar uma experiência positiva no consumidor e, se todos os aspectos do produto forem iguais, o produto que tiver o melhor *design* será sempre o produto que terá mais sucesso.

Conforme visto em Krohn (2015), Raymond Loewy é considerado um dos designers industriais mais conhecidos e foi responsável por externar sua visão sobre a importância do *design* para o marketing. O artigo cita ainda como o *design* tem sido um link estratégico entre o desenvolvimento do produto e a área de marketing, conforme descrito na figura abaixo. Ou seja, o desenvolvimento e o marketing de um produto devem ser pensados como sendo uma coisa só, pois as companhias devem conhecer o que seus clientes querem para, a partir daí, produzir produtos. Por sua vez, o *design* deve estar presente desde o início do processo produtivo não ficando só na parte do desenvolvimento do layout dos produtos.

Figura 2 – O Design linca o setor de desenvolvimento técnico e o Marketing.



Fonte: Krohn (2015).

Vimos também que, além da ligação existente entre o *design* e o marketing, o *design* e a estratégia das empresas estão cada vez mais interligados. Assim, o *design* pode ser usado para ajudar no desenvolvimento de estratégias para o negócio da empresa. Para mostrar a importância estratégica do *design* devem

ser promovidos programas de conscientização dentro da empresa através de workshops, treinamentos e consultorias especializadas para as diferentes áreas da organização. Encorajar o *design* de maneira estratégica dentro da empresa é uma forma de integralizar o *design* em todas as áreas institucionais. Por exemplo, a excelência na área de marketing pode ser medida através do grau de utilização do *design* dentro da empresa. Já a área de negócios deve ser capacitada para entender a importância de se adquirir conhecimentos na área de *design* e o quanto ele pode contribuir para o desenvolvimento comercial da empresa.

Tendo em vista isso, até mesmo países como a China, que ficou conhecida em todo o mundo por desenvolver produtos de baixa qualidade e cópias do que é produzido em outros lugares, tem buscado mudar esse paradigma com base no uso do *design*. Assim, ao invés de competir essencialmente por preço e velocidade de produção, a China está tentando criar uma estratégia para desenvolver seus produtos de “feito na China” para produtos com a tarja de “criados na China”, conforme visto em Liu (2016). A China sabe da importância de se agregar valor ao produto e o quanto isto pode influenciar no preço final do produto ao mesmo tempo em que passa a competir em outros nichos de mercado. Ao mesmo tempo a China tem consciência do valor que o *design* tem para o processo de criação e resolveu inseri-lo no seu processo de desenvolvimento e integrá-lo à estratégia de seus negócios. Assim em 2015, ela criou um programa de inovação proporcionada pelo *design* chamado “Criado na China 2025”, que representa uma ação sólida de levar adiante este seu projeto de tornar a inovação através do *design* uma parte integrante do processo criativo das empresas chinesas até o ano de 2025. Com este projeto, o governo tem a ideia de tornar as empresas chinesas mais inovadoras, competitivas e eficientes em seus mercados deixando de competir por quantidade e partindo para competir mais por qualidade.

De acordo com o termo de referência para atuação do *design* elaborado pelo SEBRAE-SP (MALAGUTI; SCAPIN JR, 2011), é importante utilizar o *design* como uma ferramenta de gestão possibilitando a inclusão de características inovadoras e sustentáveis tanto nas estratégias das empresas quanto no ciclo

de vida dos produtos. O documento comenta ainda que a área de *design* fortalece a comunicação entre as diferentes partes envolvidas no processo de inovação: pesquisa, marketing, produção e comercialização.

Conforme visto em Hesselmann e Walters (2013), ao definir uma estratégia para um novo produto (qual é o público alvo, benefícios e características do produto), ela serve de guia para o processo de desenvolvimento do produto ao mesmo tempo em que contribui para a empresa alcançar os seus objetivos. Mozota (2010b) pontuou que o modelo teórico da cadeia de valor de Porter muda a forma como percebemos o valor estratégico do *design*. Tradicionalmente pesquisadores associam o *design* à estratégia só quando a organização tem experiência com *design* no nível de conselho. Mas o artigo mostra que a utilidade do *design*, seguindo a cadeia de valor de Porter, é não só ao nível de conselho, mas também podemos considerar o valor estratégico do *design* mesmo nos níveis mais baixos (operacionais). Assim, o artigo apresenta o valor do estratégico do *design* nos três níveis. São eles:

1. *Design* Operacional – *Design* cria valor nas atividades primárias da companhia. O *design* é estratégico porque cria valor nos clientes através da diferenciação percebida pelo mercado. *Design* como uma competência econômica;
2. *Design* Funcional - *Design* cria valor nas atividades de suporte da companhia. O *design* é estratégico porque cria valor nos clientes através da coordenação das funções (especialmente se ele melhora o processo de design de um novo produto). *Design* como uma competência gerencial;
3. *Design* que se Antecipa - *Design* cria visão do sistema inteiro da cadeia de valor. O *design* é estratégico porque cria valor através da antecipação de mudanças no ambiente da empresa, seja interno ou externo. *Design* como uma competência central ou psicológica (MOZOTA, 2010b).

Vimos também em Joziase (2000) que muitos estudiosos estrategistas concordam que existem três níveis de estratégia dentro das corporações e a

gestão do *design* está conectada com esses três níveis porque ele tem um efeito sobre todos eles conforme visto abaixo:

1. Gestão do *design* estratégico – Ele pode operar no nível estratégico corporativo se o foco for colocado no uso do *design* como uma fonte de vantagem competitiva e catalizador de mudanças. O *design* estratégico influencia a direção da companhia em termos de estrutura, finanças e recursos humanos;
2. Gestão do *Design* tático ou negócios – O *design* pode ser gerenciado para gerar conceitos de produtos únicos bem como ir atrás de novas oportunidades de mercado e negócios;
3. Gestão do Design Operacional – O *design* deve se concentrar na eficiência e eficácia do processo de *design*, do time de *design* e de projetos individuais de *design* (JOZIASSE, 2000).

McNabola (2013) aponta resultados de pesquisas feitas internacionalmente e elas mostram que empresas que usam o *design* mais estrategicamente obtém melhores resultados em seus negócios. Vimos também em Knowles (2017) que o *design* aumenta a eficiência dos negócios das empresas de duas formas:

- Contribuindo para que os produtos e serviços sejam mais atrativos para seus clientes;
- Identificando maneiras nas quais os processos internos de concepção, criação e entrega dos produtos e serviços possam ser simplificados.

Ainda de acordo com o mesmo artigo, o *design* é um fator chave na efetividade dos negócios por criar um engajamento de duas maneiras: aprimora o desempenho da empresa em desenvolver produtos e serviços e aprofunda o link emocional entre a empresa, seus empregados e seus acionistas.

De acordo com Dawton (2011), o *design* deveria ser um atributo encontrado em todas as atividades de negócios da empresa e deveria ser visto como um investimento e não como um custo. O mesmo artigo também pontua que quando investimentos em *design* são estrategicamente focados e coerentemente gerenciados, o valor resultante da marca aumenta.

Vimos também em Hertenstein, Platt e Brown (2010) que empresas que investem em *design* tendem a lançar produtos mais lucrativos, que proporcionam maiores retornos às empresas. Por esse motivo, entender como o bom *design* gera um bom retorno financeiro é um processo chave para melhorar o trabalho dos *designers* no dia-a-dia das empresas.

Segundo Soken (2016), ao desenvolver um novo produto as empresas focam com frequência em desempenho tecnológico, funcionalidade e restrições no processo de fabricação, sem prestar atenção suficiente em como ele irá atuar nas mãos dos clientes. Por fim, conforme visto em Powell (2014), os designers estão se envolvendo cada vez mais cedo no processo de resolução de problemas e tendo mais influência na empresa do que em outras épocas onde ele ficava mais restrito a entrar na fase final do processo de desenvolvimento de produtos ou na criação de marcas e campanhas publicitárias enquanto que problemas cruciais da empresa eram resolvidos por outros especialistas. Esta é uma clara demonstração de como a área de *design* está aumentando a sua importância dentro da empresa e como tem o poder de contribuir para o sucesso da gestão organizacional.

Conforme elencado acima, devido às várias evidências encontradas na literatura e pontuadas neste item, decidimos inserir o fator gestão organizacional como mais um dos fatores do nosso modelo de maturidade. Ou seja, medir o quanto a área de *design* está inserida nos processos de estratégia, marketing e negócios da organização.

Procuramos através de referências teóricas mostrar a importância do *design* nos cinco fatores escolhidos para o nosso modelo: Criatividade, Inovação, *Design* Centrado no Usuário, Vantagem Competitiva e Gestão Organizacional. A seguir, listaremos os modelos de maturidade encontrados e/ou escolhidos para serem estudados tanto na área de *design* quanto em outras áreas de conhecimento.

## 2.3 Modelos de Design Encontrados

A seguir listaremos os modelos de *design* encontrados na área pela autora. São eles:

### 2.3.1 *The Design Ladder*

O modelo *Design Ladder*, “Escada do *Design*”, é uma ferramenta de modelo de maturidade de *design* muito bem aceita nas organizações. Ele foi desenvolvido em 2003 pelo *Danish Design Centre* (DDC), Centro de *Design* da Dinamarca e criado, a princípio, com o intuito de medir o nível da atividade de *design* em negócios dinamarqueses. Assim como o Design Council na Inglaterra, o DDC é um órgão ligado ao governo dinamarquês com o propósito de criar programas e políticas públicas de *design* no país. Ele está fisicamente localizado em Copenhagen (Dinamarca). Segundo Doherty *et al.* (2015), este modelo foi desenvolvido para categorizar os diferentes níveis de integração ou influência que o *design* pode ter num negócio.

Figura 3 – Modelo de Design: The Design Ladder.



Fonte: Danish Design Centre (2016) (Danish Design Centre Official Site).

De acordo com Ramlau (2010), o *Danish Design Centre* tem um papel central na execução das políticas nacionais de *design*. Ele foi fundado em 1978 e desde o início focou na promoção do *design* e no valor do *design* para a indústria Dinamarquesa. Uma das políticas promovidas foi transformar a Dinamarca em um país pioneiro na inovação dirigida ao usuário. Para isto, o governo lançou uma campanha com projetos centrados nos usuários.

Conforme visto em Lawlor *et al.* (2015), o modelo é baseado no princípio de que o *design* pode melhorar a inovação e a competitividade da empresa a depender do uso do *design* dado por ela. Este modelo também serve para explicar que o *design* não é só uma ferramenta para ser usada como apoio no desenvolvimento de produtos, mas como forma de incorporar o *design* a um elemento estratégico dos negócios da empresa. Quanto mais alta a companhia estiver no ranking do modelo *Design Ladder*, maior será a importância estratégica dada ao *design* por ela.

De acordo com o DDC, o *Design Ladder* é baseado na hipótese de que há um link positivo em obter maiores ganhos para a companhia que coloca métodos de *design* em estágios mais recentes de desenvolvimento de produtos e/ou serviços bem como quando dá ao *design* uma posição mais estratégica nos negócios da companhia. Pesquisa feita em 2003, pelo DDC e outras três instituições, e intitulada “os efeitos econômicos do *design*” apontou como o método o *design ladder* foi usado de forma a medir o nível da atividade de *design* adotado pela organização e seus efeitos econômicos. Eles concluíram que *design* é uma coisa boa para os negócios e que companhias que trabalham sistematicamente com *design* possuem maiores ganhos e exportam mais que companhias que não usam o *design*.

De fato, o *Design Ladder* identifica o grau de uso ou inserção do *design* dentro de uma empresa, tem o formato de uma escada (daí vem o seu

nome) e possui um total de quatro níveis de maturidade conforme detalhes abaixo:

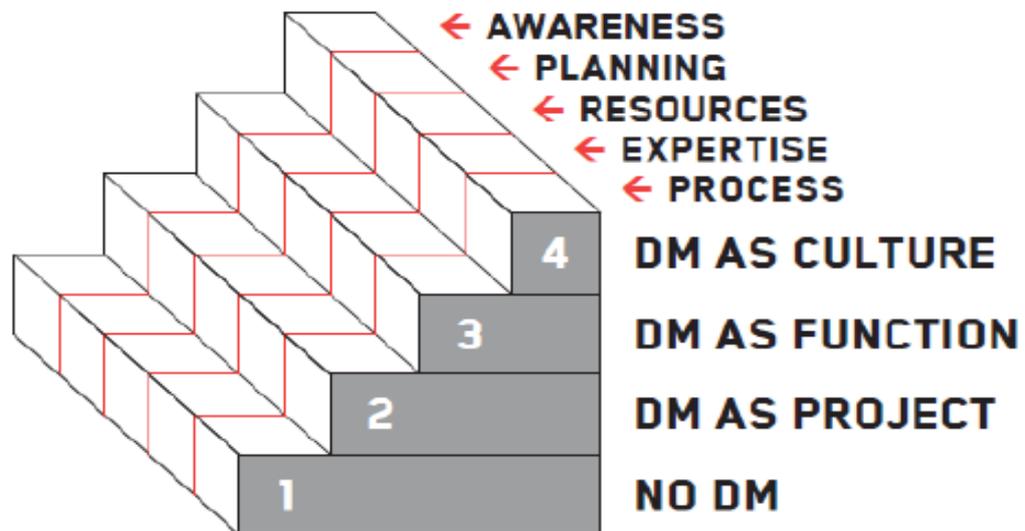
1. Etapa 01 – Não *design* ou *design* inconsciente. O *design* não está sendo utilizado sistematicamente ou se utilizado, está sendo de forma inconsistente ou incipiente. As pessoas podem até fazerem uso de algumas técnicas em algum momento, mas de forma *ad hoc* não sistemática e nem como parte de um processo ou estilo. O *design* termina sendo um aspecto sem muita relevância no desenvolvimento do produto;
2. Etapa 02 – *Design* como estilo. Nesta etapa, o *design* é utilizado mais como um adendo para dar forma física ou estética a produtos ou serviços criados. Ou seja, apesar de nesta etapa o *design* ser utilizado de forma sistemática, ele é usado para dar forma ou estilo a produtos e/ou serviços criados na empresa;
3. Etapa 03 – *Design* como processo. *Design* é um elemento integrado ao processo de desenvolvimento e adotado desde as primeiras fases do processo de desenvolvimento. Nesta etapa, o *design* não é um resultado final, mas participa de todo o processo de desenvolvimento e criação de produtos e/ou serviços produzindo feedbacks que alimenta todo o processo criativo. A empresa que se encontra neste estágio requer que o *design* esteja integrado a várias áreas da empresa visto que ele participa de todo o processo de desenvolvimento;
4. Etapa 04 – *Design* como estratégia. Nesta etapa, o *design* já é um elemento chave estratégico no modelo de negócios da empresa. Nesta fase existe uma sinergia entre a estratégia de *design* e os objetivos estratégicos da companhia. Ou seja, os *designers* trabalham integrados aos gerentes, clientes e sistemas. A empresa que se encontra nesta etapa se convenceu da importância estratégica que o *design* tem para o seu sucesso e o coloca como um aspecto central dos seus negócios (*DESIGN LADDER, 2003*).

Este foi o modelo mais antigo de maturidade em *design* encontrado pela autora e para se ter uma ideia da importância que o governo dinamarquês dá ao *design*, de acordo com Ramlau (RAMLAU, 2010), em 1997 a Dinamarca adotou uma política nacional de *design*, sendo um dos primeiros países a ter esta iniciativa. Ainda segundo o mesmo documento, eles não mais possuem vantagens tecnológicas em cima de países como China e Índia. Assim para ganhar a competitividade perdida na tecnologia eles estão partindo para o *design*, sendo considerado internacionalmente pelo seu investimento em *design*.

### 2.3.2 *Design Management Staircase*

Segundo Hesselmann e Walters (2013), este modelo foi desenvolvido em 2009 durante uma premiação do programa: “*Award for Design Management Innovating and Reinforcing Enterprises*” (ADMIRE), que é uma iniciativa europeia formada pela Direção Geral da Indústria e Empresa da Comissão Europeia. Um dos objetivos deste programa foi identificar não só as práticas, mas também, as dificuldades de se implementar a gestão do *design* nas empresas. Como não existia um modelo validado para medir a gestão do *design* nos negócios europeus, ou seja, uma ferramenta que pudesse medir o quanto o *design* estava integrado às estruturas de gerenciamento da empresa, Gert Koostra (consultor da *Census Design Management*) desenvolveu o *DM Staircase*. Este modelo tem o intuito de mostrar a importância da gestão do *design* para as empresas, ensinando a elas a utilizar o modelo que pode ajudar a trazer uma melhoria na competitividade e consequentemente sucesso nos negócios.

Figura 4 – Modelo de Design: Design Management Staircase.



Fonte: Kootstra (2009).

Este modelo foi construído tomando como base o modelo *Design Ladder*. Apesar de eles serem similares pelo fato de ambos possuírem quatro níveis, a grande diferença é que o *Staircase* está focado no gerenciamento do *design* enquanto que o *Design Ladder* trata do uso do *design*. Além deste item, outro ponto crucial que diferencia os dois modelos é que o *Staircase* tem explicitamente elencado cinco fatores que faz com que a escada do gerenciamento do *design* se torne mais específica e detalhada. Vale a pena ressaltar ainda que todos os quatro níveis são definidos em torno desses cinco fatores que a depender do nível em que se encontra indica o quanto a empresa sabe lidar com a gestão do *design*. Os quatro níveis do gerenciamento do *design* estão listados abaixo:

1. Nenhuma Gestão de *Design* – Neste nível a empresa não faz uso da gestão do *design*. O *design* não desempenha nenhuma função nos objetivos dos negócios e quando usado acontece de forma não repetitiva, definida ou gerenciada;
2. Gestão do *Design* como Projeto – Neste nível o uso do *design* é feito para atender as necessidades diretas dos negócios como uma ferramenta de marketing, mas não é utilizado como uma ferramenta de inovação. A gestão do *design* é vista como um projeto e feito de forma repetida;

3. Gestão do *Design* como Função – Neste nível o *design* começa a ser reconhecido como uma ferramenta de inovação, e a gestão do *design* está integrada com outros processos da empresa. Existe um papel definido para o *design* dentro da empresa. Ele se torna uma ferramenta permanente no desenvolvimento do produto;
4. Gestão do Design como Cultura – Neste nível os negócios são altamente dirigidos pelo *design*, ele se torna uma parte essencial na estratégia de diferenciação da empresa. A gestão do *design* é feita de forma estratégica e o *design* está embutido na cultura da empresa (BEST; KOOTSTRA; MURPHY, 2010).

Já os cinco fatores que tornam o modelo mais detalhado são listados abaixo:

1. Consciência dos Benefícios – Este fator trata de medir o quanto a empresa está ciente dos benefícios e do valor que o *design* e o gerenciamento do *design* podem oferecer a companhia. A falta de conhecimento, especialmente entre os integrantes do alto escalão da companhia, faz com que o *design* não seja utilizado efetivamente. Os gerentes que não tiverem treinamento na área de *design* tendem a não ver o *design* como uma ferramenta que trará benefícios a empresa;
2. Processo – Este fator procura verificar se existe uma política de desenvolvimento de produto e inovação de processos, onde o *design* está inserido desde o começo. Este fator procura ainda medir até que ponto a companhia possui um processo efetivo de gestão do *design*, incorporado aos principais processos de negócios da empresa;
3. Planejamento – Este fator procura identificar o quanto a companhia é voltada para o *design* e se existe uma estratégia de *design* integrada aos planos de negócios e comunicada amplamente a seus colaboradores. Pois se a empresa não deixar claro os objetivos do *design*, a gestão do *design* ficará comprometida;

4. Conhecimento – Este fator trata da qualidade técnica dos *designers* que trabalham na organização (experiência em gestão de design, habilidades e conhecimentos) e a maturidade com a qual métodos e ferramentas são aplicados;
5. Recursos – Este fator trata dos investimentos feitos em pessoal (equipe de *designers*), além de gastos e facilidades investidos com a área de *design*. Este item procura identificar a quantidade de designers envolvidos nos projetos, investimentos na criação de um ambiente criativo para trabalhar e também da habilidade da organização em adequar recursos a projetos de *design*, pois a falta de investimento neste setor é um indicativo que não será possível efetuar boas práticas de gestão de *design* na organização (KOOSTRA, 2009).

### 2.3.3 *The Four Powers of Design*

Conforme visto em Mozota (2010a), este modelo foi desenvolvido por Brigitte Borja de Mozota que usou como base na construção do seu modelo, uma pesquisa que realizou em pequenas e médias empresas europeias orientadas para o *design*. Mozota propôs um modelo que trata do valor do *design*, onde introduziu quatro forças para o design tomando como base o *Balanced Score Card* (BSC). O modelo BSC foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton e é composto por quatro perspectivas de negócio, onde cada perspectiva tem um impacto nas outras três. Ele é um sistema de gestão que transforma a visão e estratégias de negócios em objetivos que permitem ser medidos e conseqüentemente monitorados através de indicadores de desempenho. Para os autores do BSC, aquilo que não se é medido não é monitorado, daí a importância dos indicadores de desempenho estratégico na metodologia BSC. O que Mozota fez foi criar um modelo de *design* adaptado ao modelo BSC equivalente às quatro perspectivas do BSC que ela chamou de quatro forças do *design*. Assim, as quatro perspectivas do BSC coincidem com as quatro forças do *design*, sendo estas:

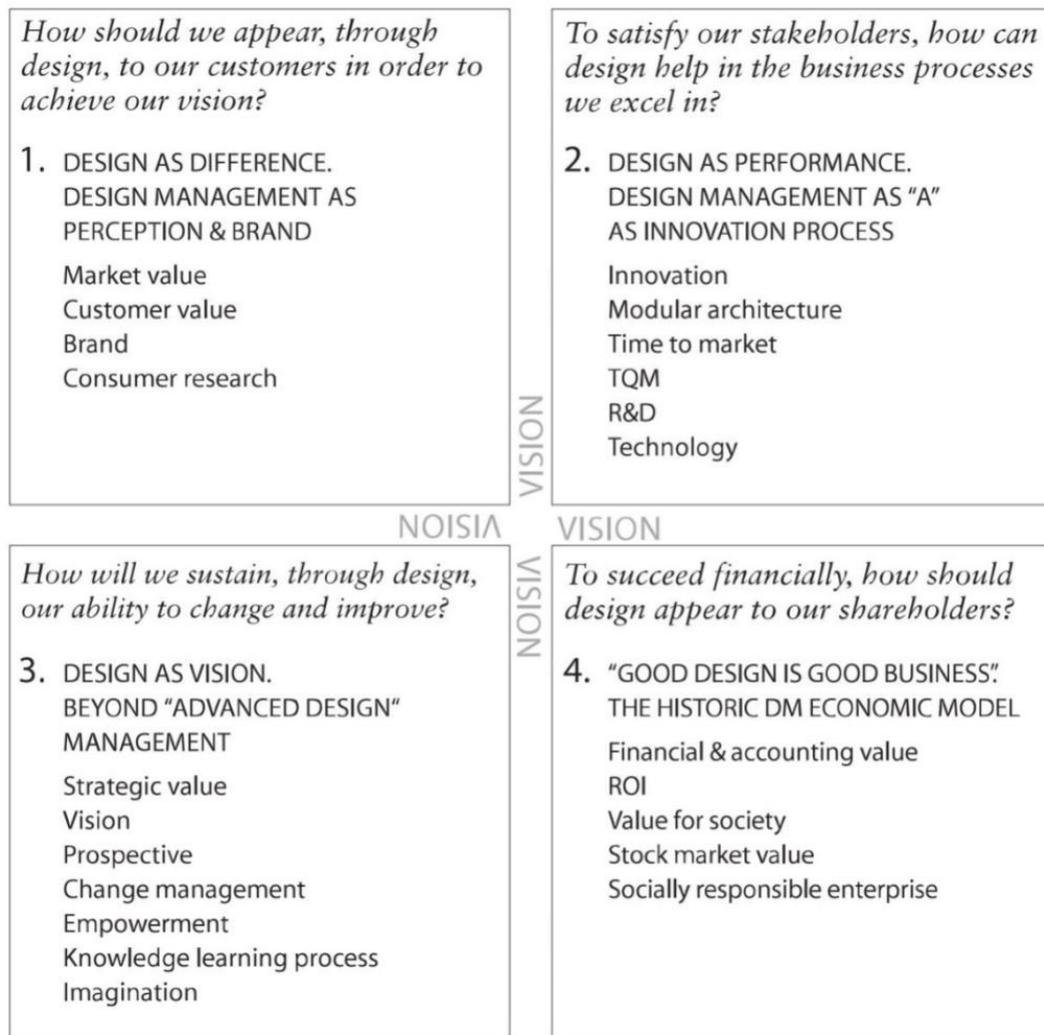
- Cliente;
- Aprendizado;

- Processos;
- Financeira.

Este modelo proposto por Mozota (2010a), é um modelo de valor na gestão do design e tem como objetivo construir uma ferramenta para diminuir o *gap* existente entre o mundo dos negócios e o mundo dos *designers* visto que o modelo BSC é bastante conhecido no mundo empresarial. Assim ela definiu quatro características dos poderes do *design*. São elas:

1. *Design* como elemento diferenciador (de produtos, serviços, etc.) – Aqui ele está inserido na perspectiva de valor do cliente onde o *design* é visto como uma fonte de vantagem competitiva para o mercado cujo foco é a criação de valor para o cliente através da satisfação do mesmo e consequentemente a construção de clientes leais;
2. *Design* como elemento integrador (de diferentes funções e membros de equipes) – Neste item, o *design* está inserido na perspectiva de valor do desempenho e funciona como um recurso que melhora o processo de desenvolvimento de um novo produto com modelos de inovação orientados aos usuários;
3. *Design* como elemento transformador – Aqui ele está inserido na perspectiva do aprendizado onde o *design* pode ser visto como uma fonte para criar novas oportunidades de negócios capacitando os funcionários para lidar com mudanças através do treinamento, motivação e empoderamento da equipe;
4. *Design* como elemento de bom negócio – Neste caso o *design* pode ser visto sob a perspectiva de valor financeiro como uma fonte de aumentos das vendas e melhores margens de lucro, maior nicho de mercado, melhor retorno do investimento e de receitas que descrevem o bom uso do *design* em uma companhia. Mozota (2010a) comenta ainda que designers frequentemente se esquecem da perspectiva de valor financeiro (MOZOTA, 2010a).

Figura 5 – Modelo de Design: The Four Powers of Design.



Fonte: Mozota (2010a).

Para Mozota, medir o impacto do valor do *design* é um fator chave para os *designers* que querem implementar uma estratégia de design de sucesso. Ela comenta ainda que ao lincar o modelo de valor do *design* ao BSC possibilita que *designers* e gerentes consigam falar a mesma linguagem e isto pode ajudar a profissão dos *designers* de mudar da perspectiva de ser baseada em projeto para a perspectiva baseada em conhecimento.

Mesmo que este modelo possa não ser considerado um modelo de maturidade tradicional de *design*, por conta da ausência explícita de níveis de maturidade, mas mesmo assim, decidimos abordá-lo no nosso estudo, pois é um modelo que mede de alguma forma o valor da gestão do *design* nas empresas e a sua influência positiva nas organizações.

### 2.3.4 *The DMI Design Value Scorecard*

De acordo com Westcott *et al.* (2013), no ano de 2012 o *Design Management Institute* (DMI), em uma conferência do DMI em Portland - Oregon, deu os primeiros passos na construção de um projeto intitulado “*Design Value Project*”. Em 2013, o *Design Management Institute* (DMI) junto com a empresa *Motiv Strategies*, desenvolveu um índice de mercado que podia ser usado para rastrear como o desempenho de empresas focadas em *design* se relaciona com o índice S&P 500 ao longo do tempo. Os resultados encontrados a partir desse estudo comprovaram uma série de descobertas que o bom *design* direciona positivamente o valor das ações. Em seguida a esse estudo, o DMI fez uma série de estudos, programas de pesquisas e simpósios para desenvolver um projeto chamado *Design Value Project* composto por três componentes:

1. *The Design Value Index* – Comunica o valor do investimento em *design* na empresa;
2. *The Design Value Scorecard* – Avalia a maturidade de uma organização em termos do gerenciamento do *design*, ou seja, é um modelo de medição e gerenciamento do *design*;
3. *The Design Value Map* – Avalia as áreas nas quais o *design* adiciona valor, ou seja, determina como e onde este valor é criado. Este componente do projeto lida com o investimento e posterior crescimento do valor do *design*.

O *Design Value Index* que procura rastrear o valor de algumas empresas selecionadas publicamente que se encaixam nos critérios do DMI e monitoraram o impacto do investimento dessas empresas (consideradas centradas no *design*) na área de *design* e inovação sobre o valor de suas ações ao longo de 10 anos e as compararam com o índice *Standard and Poor* (S&P). O resultado desta análise mostrou uma vantagem no valor das ações das empresas selecionadas ao longo desses 10 anos.

Figura 6 – Modelo de Design: The DMI Design Value Scorecard.

DESIGN VALUE SCORECARD		DESIGN USED FOR...				
		DEVELOPMENT AND DELIVERY		ORGANIZATION		STRATEGY
Level of Design Org Maturity	Attributes	Aesthetics	Functionality	Connector	Integrator	Strategy and Business Models
5 Optimized	Processes Proactively, Continuously Improved					Vertically, group will be more productive, improve quality, reduce risk and waste
4 Managed	Processes Modified/ Varied Based on Feedback					
3 Defined	Processes Standardized					
2 Repeatable	Basic Project Management					
1 Initial/Ad Hoc	Heroic Efforts			Horizontally, group will have broader influence and impact		

Fonte: Westcoot et al. (2013).

O *Design Value Scorecard* é uma ferramenta que serve para determinar onde o *design* entrega valor e provê fundamentos para definir e alcançar objetivos futuros de *design*. Na realidade esta matriz foi desenvolvida para ajudar os gerentes de *design* a identificar o grau de maturidade de *design* das organizações ao longo de três áreas funcionais ou zonas. São elas:

- 1) Desenvolvimento e entrega – Esta é a primeira zona que considera o *design* como serviço e possui um valor tático. Nesta zona o *design* está envolvido com a parte estética ou funcional de desenvolvimento do artefato bem como a entrega de produtos, serviços e comunicação;
- 2) Organização – Nesta zona, o *design* funciona como elemento conector e integrador e possui um valor organizacional. Atualmente, é essencial entregar experiências de usuários mais integradas que liguem partes das organizações que nunca foram integradas. Alcançar este nível de integração requer que a empresa mude o seu foco de organização de produto para o foco de experiência do cliente. Assim esta zona abrange a parte das conexões e integrações;
- 3) Estratégia – Nesta zona, o *design* abrange a parte de estratégia e modelos de negócio. Aqui o *design* é visto como um recurso

estratégico para a instituição e possui um valor estratégico. Para as empresas que fizeram do *design* uma competência central torna-se importante descobrir as melhores práticas dessas organizações em termos de estrutura e operações para determinar a correlação do *design* com métricas maiores como margem de lucro e desempenho das ações (WESTCOTT *et al.*, 2013).

Além das três áreas funcionais, o modelo ainda conta com os níveis de maturidade organizacional em termos de *design*. Ao todo foram criados cinco níveis de maturidade de *design*. São eles:

1. Inicial ou *Ad-hoc* – Esforços heróicos;
2. Repetitivo – Gerenciamento básico de projeto;
3. Definido – Processos são padronizados;
4. Gerenciado – Processos são modificados ou variados baseados em feedback;
5. Otimizado – Processos são melhorados de forma proativa e contínua (WESTCOTT *et al.*, 2013).

Westcott (WESTCOTT *et al.*, 2013) afirma ainda que muitas empresas são admiradas pelos seus clientes por serem adeptas ao *design*, mas poucas têm consciência do quanto de valor tangível é criado pelo uso do *design*. Daí a importância de se ter um modelo de maturidade de *design* como este.

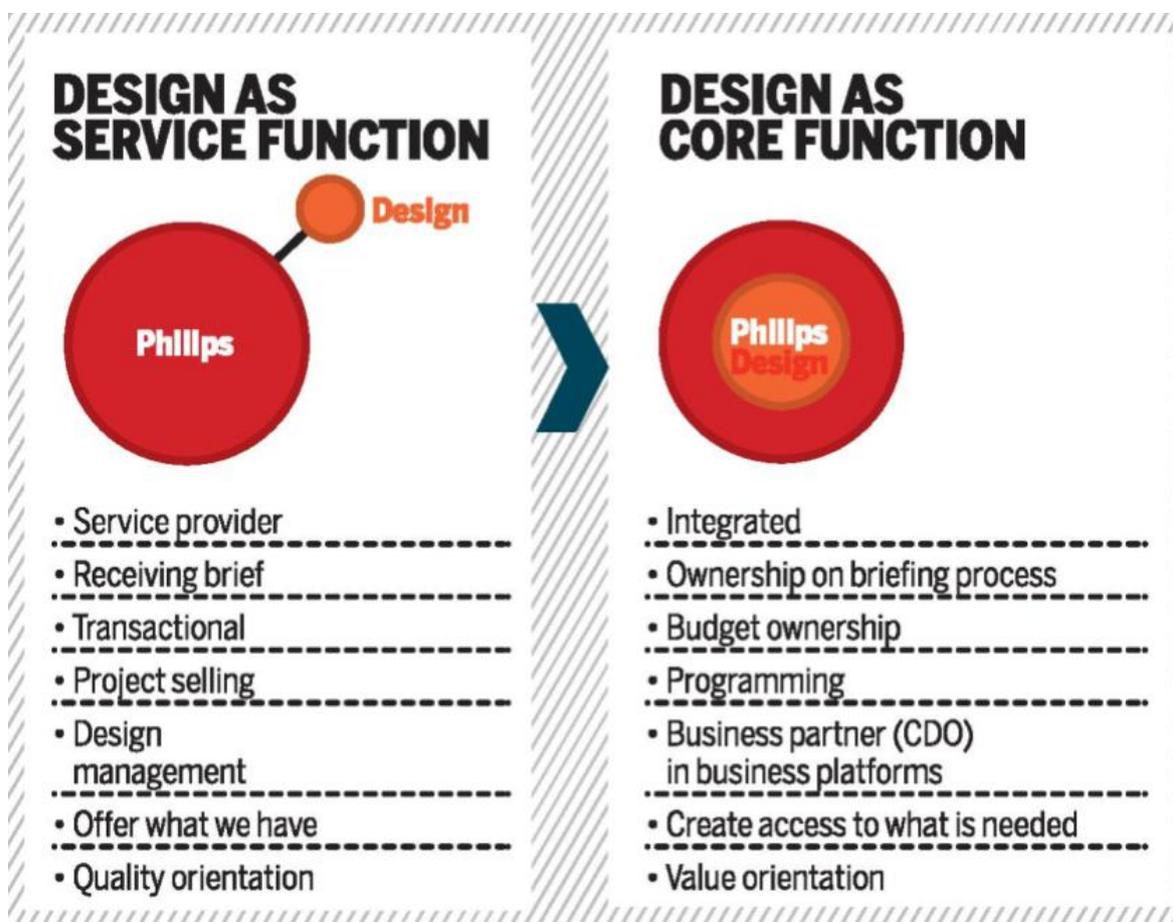
Ainda de acordo com o site do DMI, este modelo de maturidade é uma ferramenta simples de mapeamento que pode ser utilizada como uma ferramenta tanto de diagnóstico quanto de comunicação para:

- Entender o processo de maturidade de uma organização em termos de *design*;
- Criar uma linguagem comum para discussões estratégicas entre os pares da organização;
- Alinhar investimentos em *design* com as estratégias de negócios.

### 2.3.5 The Design Function Maturity Grid

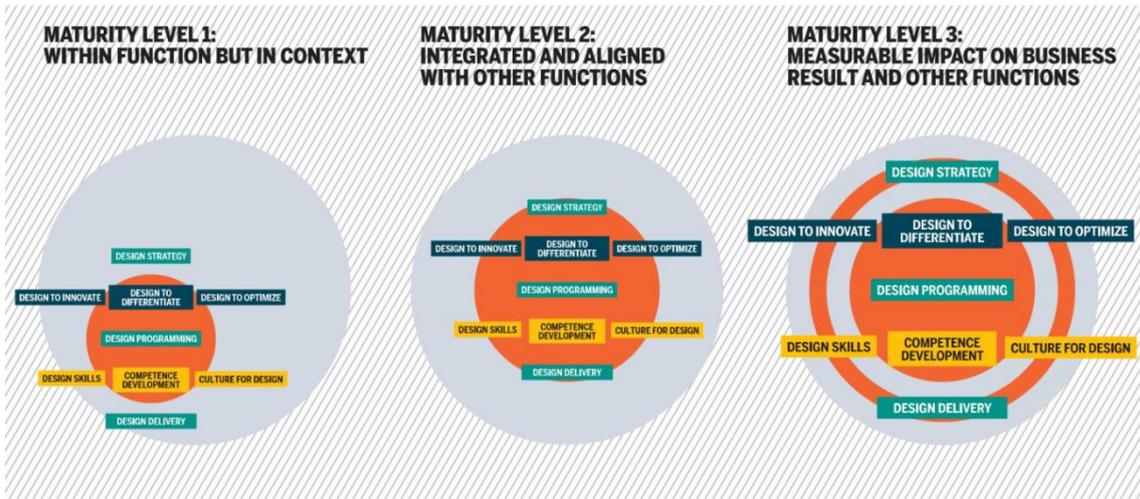
Este modelo foi criado por Ferdy Gilsing em 2012, como parte da sua dissertação de mestrado tendo a empresa *Phillips* como base, empresa em que Ferdy trabalhava na época da construção desse modelo. O modelo foi desenhado pensando em como integrar as funções de *design* aos negócios da empresa, ou seja, o *design* deveria deixar de ser uma função de serviço (*Design as service function*) com uma influência limitada no desempenho dos negócios e passar a ser função essencial dentro da empresa (*Design as core function*) conforme uma das figuras elencadas abaixo.

Figura 7 – Design as a Service Function versus a Core Function.



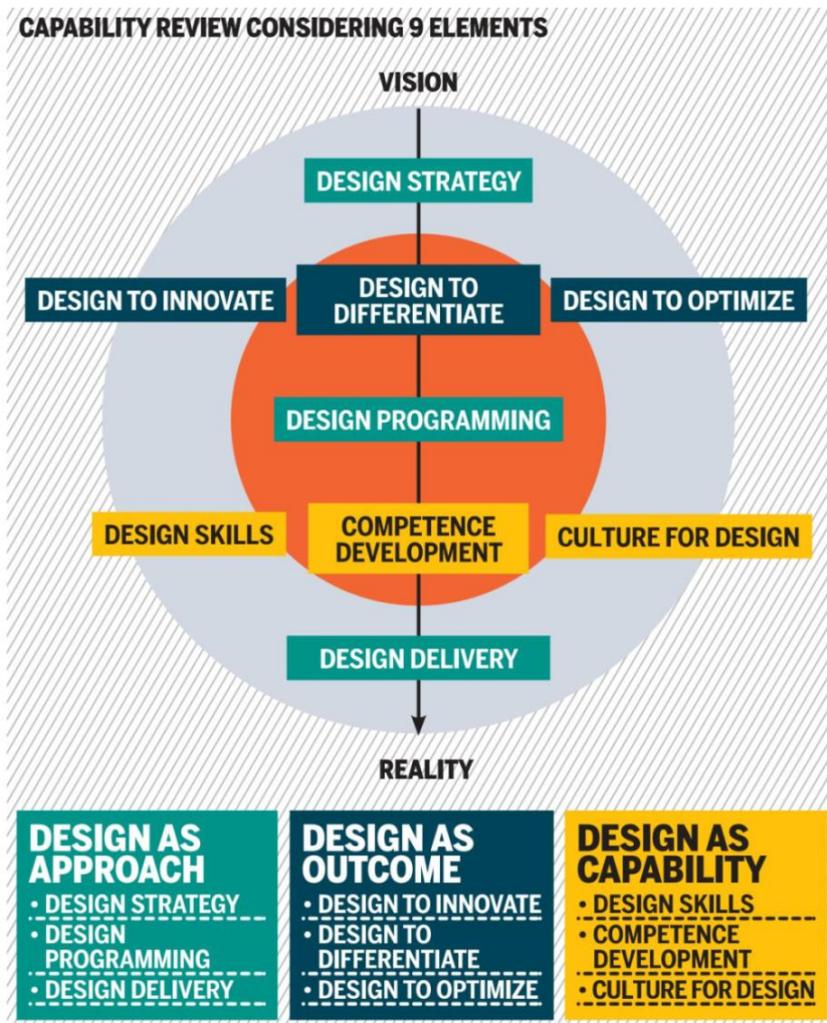
Fonte: Gardien e Gilsing (2013).

Figura 8 – Modelo de Design: Design Function Maturity Grid Sumarizado.



Fonte: Gardien e Gilsing (2013).

Figura 9 – Modelo de Design: Design Function Maturity Grid (Detalhado).



Fonte: Gardien e Gilsing (2013).

De acordo com Gardien e Gilsing (2013), o modelo é composto por nove elementos do *design* onde cada um deles carrega valores e pesos iguais e são distribuídos em três papéis do *design*, são eles:

1. *Design* como capacidade (*design as capability*) – Este papel descreve a comunidade do *design* e existe para dar suporte ao “*design* como abordagem” e contribuir com ótimas entregas das contribuições do *design* (“*design* como resultado”). Este papel se preocupa com quem faz o *design* e possui três elementos associados a ele;
  - a. Ferramentas de *Design*;
  - b. Desenvolvimento de Competências;
  - c. Cultura do *Design*.
2. *Design* como abordagem (*design as approach*) – É o processo de pensar no *design* e ajudar a gerar novas ideias de uma forma colaborativa com outras disciplinas. É a forma como eles fazem *design*. Este papel se preocupa em como eles fazem *design* e possui três elementos associados a ele:
  - a. Estratégia do *Design*;
  - b. Programação do *Design*;
  - c. Entrega do *Design*.
3. *Design* como resultado (*design as outcome*) – É a contribuição específica que o *design* faz para os negócios. Este papel se preocupa com o quê eles fazem de *design* e possui três elementos associados:
  - a. *Design* para inovar;
  - b. *Design* para se diferenciar;
  - c. *Design* para otimizar (GARDIEN; GILSING, 2013).

O modelo possui três níveis de maturidade conforme descritos abaixo:

- Nível 01 – Dentro da função, mas no contexto. Este é o nível mais baixo de maturidade do modelo. Neste nível, o *design* é desenvolvido ainda de forma isolada em relação a outras funções da empresa e foca mais na entrega das atividades relacionadas ao *design*;

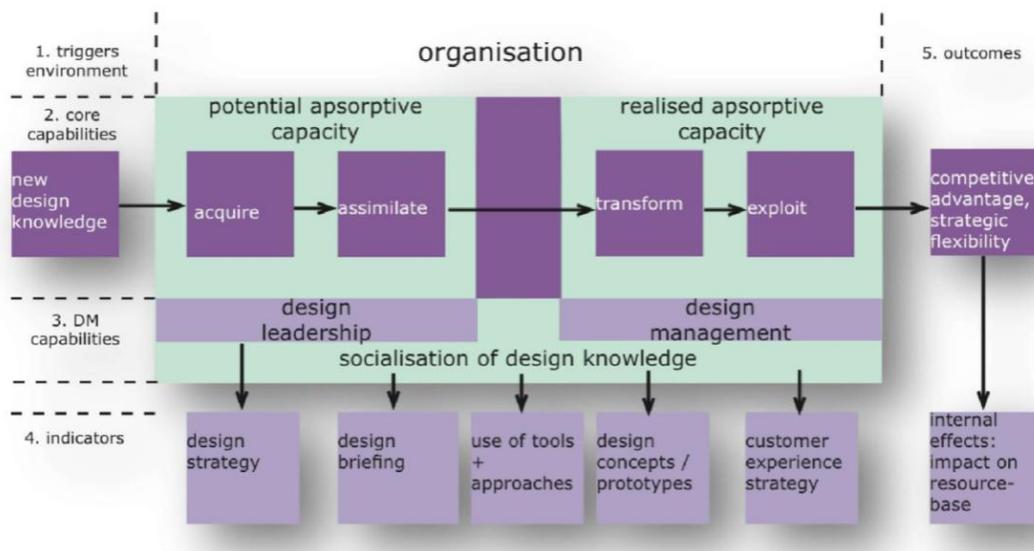
- Nível 02 – Integrado e alinhado com outras funções. Aqui o foco é gerenciar uma entrega de *design* de forma eficiente e efetiva. *Design* tem se tornado uma parte integral de alguns processos chaves da empresa;
- Nível 03 – Impacto mensurável sobre resultados de negócios e outras funções. Aqui o *design* está totalmente integrado a estratégia da empresa e influencia muitas funções da empresa como pesquisa tecnológica, estratégia corporativa, dentre outras funções (GARDIEN; GILSING, 2013).

Assim os três níveis de maturidade corroboram o que foi visto na figura 17 onde o *design* é caracterizado como uma função de serviço (nível 01) terminando no nível 03 onde o *design* vira uma função essencial à empresa com um papel mais efetivo na estratégia da organização. Ainda segundo Gardien e Gilsing (2013), eles concluíram que o *design* influencia uma empresa quando existe uma estrutura de gerenciamento de *design* implementada.

### 2.3.6 *Design Management Absorption Model*

Conforme visto em Acklin (2011), este modelo *Design Management Absorption Model* (DMAM) foi desenvolvido por Acklin e descreve o processo de absorção do conhecimento em *design* em PMEs com pouca ou nenhuma experiência em *design*. Para Acklin (2011), o conhecimento de *design* é um processo de construção que envolve aprendizagem e capacidade organizacional. Ou seja, é um modelo que tem como propósito capacitar PMEs para absorver conhecimentos em *design*. Diferentemente dos outros modelos vistos até aqui, este é um modelo que não tem como objetivo primordial medir como a empresa se encontra em termos de uso ou gestão do *design*, mas sim capacitar a empresa para absorver os conhecimentos em *design*. Desta forma, os seus indicadores medem a absorção desses conhecimentos.

Figura 10 – Modelo de Design: Design Management Absorption Model.



Fonte: Rocco e Hodak (2013).

Ainda segundo Acklin (2011), o DMAM conceitua a gestão do *design* como uma capacidade organizacional que facilita a absorção de novos recursos de *design* e aproveita o conhecimento de *design* para alcançar vantagem competitiva. Uma das questões centrais desse modelo é verificar como o novo conhecimento de *design* encontra seu caminho dentro da companhia e que a motivação é a chave para se absorver esse novo conhecimento. Assim, a absorção do conhecimento de *design* está dividida em quatro capacidades organizacionais. São elas:

- Aquisição – Consiste em identificar as contribuições específicas do *design* no nível mais operacional da empresa;
- Assimilação – Implica em um comprometimento mais profundo do novo conhecimento do *design* por combinar processos com as áreas de engenharia, marketing e projetos e por estabelecer um trabalho com outras fontes complementares de conhecimentos de *design*;
- Transformação – Novos conhecimentos de *design* têm sido implantados para melhorar as ofertas de produtos, marcas, serviços, comunicação ou processos de inovação;
- Exploração – Envolve a implementação de recursos de *design* através da integração com outros processos relevantes e que possuem valores-chaves para a companhia e assim capacitar a empresa para entregar uma experiência coerente em todos os pontos de contato dos clientes,

resultando em uma vantagem competitiva para a instituição (ACKLIN, 2011).

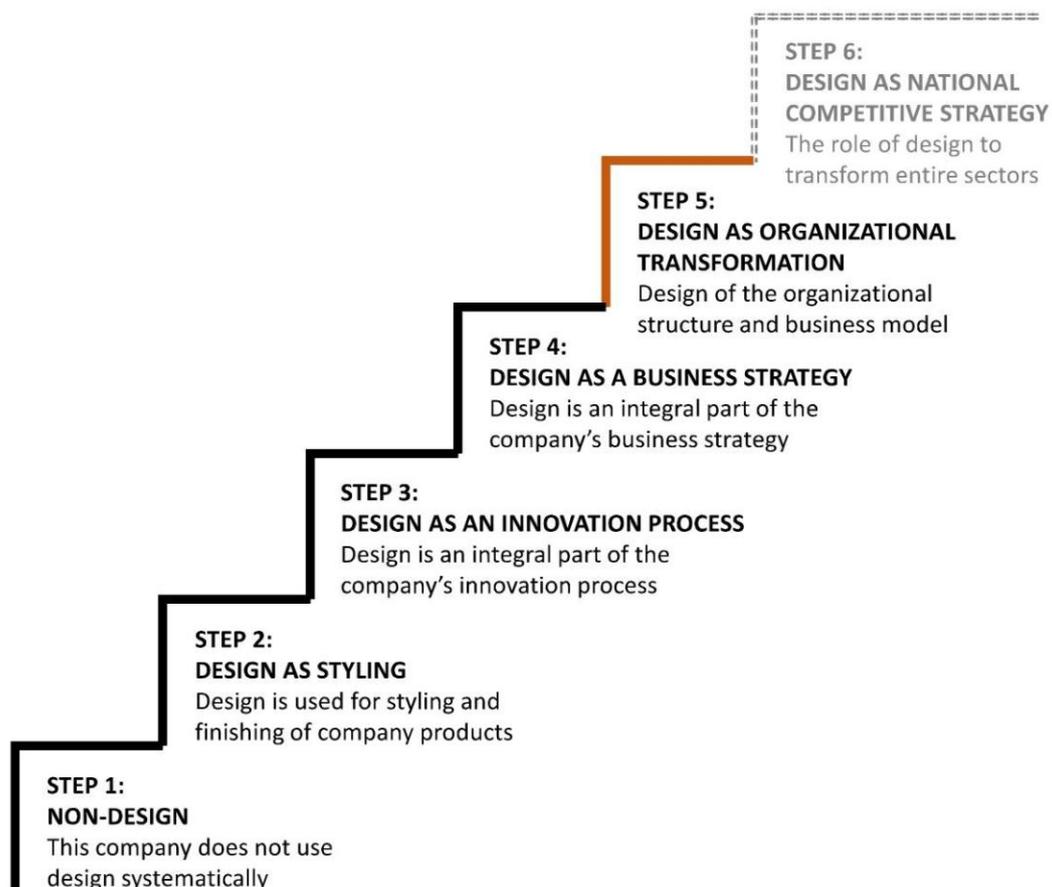
O modelo possui ainda indicadores que são saídas que servem para medir a progressão do processo de absorção da gestão do design.

Assim como o modelo descrito anteriormente: o “*The Four Powers of Design*”, este modelo, talvez não possa ser considerado um modelo tradicional de maturidade em *design*, mas decidimos, mesmo assim, deixá-lo aqui. Pois ele mede o grau de absorção do uso do *design* ao longo do processo de criação nas empresas e por considerarmos que de alguma forma existe uma medição do uso do *design*, mesmo que não seja da forma que estamos acostumados a ver nos modelos de maturidade tradicionais que possuem como um dos seus componentes níveis de maturidade explícitos.

#### 2.3.7 *Design Innovation Adoption Tool*

Esta é uma ferramenta de adoção de inovação pelo *design* que também se baseia em empresas de pequeno e médio porte (PMEs) e foi apresentada em 2016. Esta pesquisa foi feita em empresas australianas e testada a princípio com nove CEOs de PMEs. Mas como o próprio documento (PETTIGREW; THURGOOD; BUCOLO, 2016) comenta as limitações de inovação que as PMEs enfrentam são comuns na maioria das economias e os autores acreditam que este instrumento terá uma aplicação mais ampla que a que foi dada inicialmente no estudo. Ou seja, a ideia é que futuras pesquisas e investigações sejam feitas em empresas de diferentes áreas geográficas e contextos econômicos além de testar a ferramenta com outros membros das organizações além dos próprios CEOs.

Figura 11 – Modelo de Design: Design Innovation Adoption Tool.



Fonte: Pettigrew, Thurgood e Bucolo (2016).

Ainda segundo Pettigrew, Thurgood e Bucolo (2016), evidências demonstram que tanto o investimento em *design* quanto em negócios conduzidos pelo *design* melhoram a competitividade de uma empresa. Para eles, empresas que investem em *design* tendem a serem mais inovadoras, lucrativas e crescem mais rápido que empresas que não investem em *design*. Assim, a aplicação de técnicas de *design* leva à inovação das empresas bem como melhora o desempenho dos negócios.

Este modelo tomou como base o modelo *Design Ladder*, mas o seu autor acrescentou mais dois níveis de maturidade (nível 05 e 06) ao modelo. O nível 06 como se pode ver no gráfico da figura 11(acima) se encontra tracejado, uma vez que não depende internamente da empresa, ou seja, sai da competência única da empresa para abordar aspectos nacionais. Abaixo listaremos os níveis referentes às práticas e princípios de aplicações de inovações lideradas pelo *design*, neste caso, internos da empresa:

- Nível 1 – Inexistência de inovação liderada pelo *design*;
- Nível 2 – Usada na inovação de produtos e serviços;
- Nível 3 – Embutido nos sistemas e processo da empresa;
- Nível 4 – Integrado a estratégia da companhia e modelos de negócios;
- Nível 5 – “carro-chefe” de transformações radicais de todos os negócios da empresa.

Além dos níveis de maturidade o modelo possui seis elementos que servem como instrumento para acessar o grau de maturidade que a empresa se encontra com relação à inovação liderada pelo *design*. Os quatro primeiros elementos tratam de aspectos da inovação liderada pelo *design*, já os últimos dois elementos tratam de aspectos relacionados aos impactos proporcionados por esta inovação. Vide tabela abaixo:

Tabela 1 – Elementos do Design Led Innovation Maturity Tool.

Elemento	Descrição
A	Entendimento do cliente e <i>insight</i>
B	Engajamento do cliente e <i>co-design</i>
C	Alinhamento da organização com os <i>insights</i> de <i>design</i>
D	Adoção de uma mentalidade liderada para inovação proporcionada pelo <i>design</i>
E	Competitividade – desempenho comercial
F	Competitividade – fatores humanos

Fonte: Pettigrew, Thurgood e Bucolo (2016).

Segundo Pettigrew, Thurgood e Bucolo (2016), os quatro primeiros elementos da tabela acima abordam facetas de implementação, enquanto que os dois últimos elementos tratam de saídas do sistema.

Esta ferramenta (PETTIGREW; THURGOOD; BUCOLO, 2016) trata de verificar o nível de maturidade de uma empresa especificamente na área de inovação. Não é um modelo que forneça um diagnóstico mais geral em termos de maturidade em *design*. Por sua vez, a sua avaliação em termos de inovação pode ser considerada mais minuciosa quando comparado a outros modelos de maturidade em *design* estudados e por levar em conta, múltiplas facetas do negócio.

### 2.3.8 Resumo das Principais Características dos Modelos de Design Encontrados

A seguir elencaremos uma tabela contendo um resumo das principais características dos modelos de maturidade em Design encontrados bem como as suas diferenças, similaridades, vantagens e desvantagens.

Tabela 2 – Características dos Modelos de Design Encontrados.

<b>Modelo</b>	<b>Características / Vantagens</b>	<b>Limitações/ Desvantagens</b>
<i>The Design Ladder</i>	Modelo bastante conhecido na área e serviu de base para a criação de alguns modelos de maturidade em <i>design</i> encontrados.	Mede o uso do <i>design</i> de uma forma geral, sem abordar nenhum aspecto específico. Instrumento de avaliação: não disponível gratuitamente para uso.
<i>Design Management Staircase</i>	Modelo que mede a gestão do <i>design</i> levando em consideração cinco fatores. Modelo criado com base no <i>Design Ladder</i> durante a premiação de um evento na área de <i>design</i> (por especialistas da área).	Fatores abordados no modelo não possuem uma nomenclatura auto-explicativa. Instrumento de avaliação: não disponível gratuitamente para uso.
<i>The Four Powers of Design</i>	Modelo que mede o impacto do valor do <i>design</i> na organização. Modelo construído com base em um modelo bastante conhecido no meio empresarial (BSC).	<i>Design</i> medido de uma forma geral, sem abordar nenhum aspecto específico. Instrumento de avaliação: não disponível gratuitamente para uso.
<i>The DMI Design Value Scorecard</i>	Modelo que mede o gerenciamento do <i>design</i> em uma organização ao longo de três áreas funcionais. Determina onde o <i>design</i> entrega valor a empresa e pode ser usado como uma ferramenta de diagnóstico ou de comunicação.	Instrumento de avaliação: não disponível gratuitamente para uso.
<i>The Design Function Maturity Grid</i>	Modelo criado para integrar as funções do <i>design</i> aos negócios da empresa. Modelo composto por um número bem razoável de elementos de <i>design</i> (nove no total) distribuídos em três papéis.	Instrumento de avaliação: não disponível gratuitamente para uso.
<i>Design Management Adoption Tool</i>	Modelo que descreve o processo de absorção do conhecimento de <i>design</i> em como propósito capacitar PMEs para absorver	Modelo aplicável a PMEs. O processo de capacitação não encontra-se disponível de forma gratuita para uso.

	conhecimentos de <i>design</i> .	
<i>Design Innovation Adoption Tool</i>	Modelo que mede a adoção da inovação em uma empresa pelo uso do <i>design</i> . Modelo criado com base no <i>Design Ladder</i> .	Modelo que se aplica a PMEs. Instrumento de avaliação: não disponível gratuitamente para uso.

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

## 2.4 Modelos de Maturidade de Outras Áreas

Apesar de ter encontrado vários modelos de maturidade de outras áreas de conhecimento, decidimos focar em quatro modelos de maturidade listados abaixo por entender que eles são bem conhecidos e avaliados em seus setores de atuação dentre os modelos averiguados. Assim, os modelos que decidimos estudar mais profundamente foram:

- CMMI – Apesar de complexo, é um modelo bastante conhecido na área de maturidade. É considerado um modelo de referência para o desenvolvimento de processos de *Software*. O seu método de avaliação também é considerado bem complexo e se chama SCAMPI (*Standard CMMI Assessment Method for Process Improvement*);
- Prado MMGP – Apesar de termos encontrado vários modelos de maturidade na área de gerenciamento de projetos como: KPMMM (*Kerzner Project Management Maturity Model*), OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), decidimos, após analisar estes dois modelos listados acima, pesquisar mais a fundo o modelo de maturidade proposto por Darci Prado (Prado-MMGP). Alguns dos motivos que fizeram tomarmos esta decisão foram: 1. Por este ser um modelo de maturidade bem conceituado e utilizado no mercado 2. Por possuir como método de avaliação um questionário relativamente simples de aplicar com 40 questões e 3. Por ser um modelo de Gestão de Projetos genuinamente brasileiro;
- BPMM – Este é um modelo de gerenciamento de processos de negócios. Apesar de termos encontrado alguns modelos de maturidade em gerenciamento de processos de negócios, mas de acordo com Aggio (2009) este modelo BPMM foi um modelo criado por algumas organizações como Adobe, Borland, Unisys, dentre outras que se

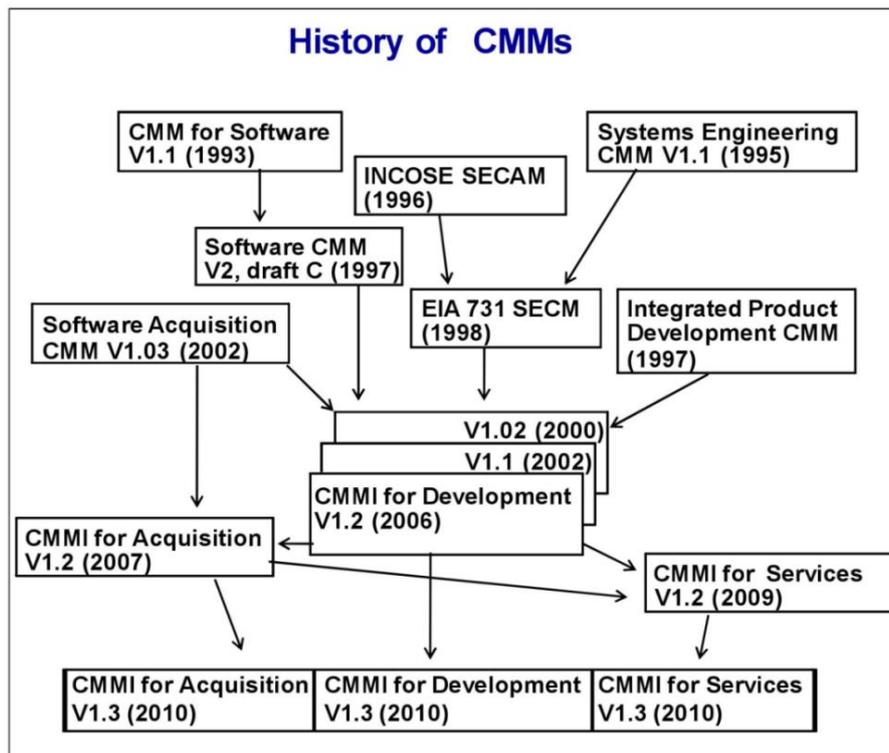
uniram para criar este modelo e submeteram ao *Object Management Group* (OMG) no formato de uma RFC (*Request For Comment*) para que fosse adotado como padrão pelo mercado de BPM (*Business Process Management*);

- KMMM – Assim como o BPMM, também foram encontrados vários modelos de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC), mas conforme veremos na seção a seguir escolhemos estudar o modelo de maturidade em GC proposto por Khatibian, Hasan e Jafari (2010) por razões bem similares que nos levaram a escolher estudar o modelo BPMM elucidado acima.

#### 2.4.1 *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*

Por solicitação do Departamento de Defesa dos EUA, o *Software Engineering Institute* (SEI) da *Carnegie Mellon University* criou em 1993, o primeiro Modelo de Maturidade de Capacitação (CMM), o *Software-CMM* (SW-CMM). Este modelo teve como objetivo principal avaliar a maturidade de *software* de uma organização e ao mesmo tempo preparar a indústria de *software* para fornecer *softwares* de qualidade. Após a criação deste modelo, alguns outros modelos foram surgindo ao longo do tempo. Vale a pena ressaltar que este modelo busca a melhoria dos processos de desenvolvimento de *software*, ou seja, ele é voltado para aspectos técnicos do processo de desenvolvimento de *software*. Com o objetivo de integrar os vários modelos de capacitação criados, o SEI propôs a criação do CMMI (CMM Integrado), que teve a sua primeira versão integrada criada no ano 2000. Com o passar dos anos novos modelos CMMIs foram criados e atualmente existem três modelos CMMIs: *CMMI for Development* (CMMI-DEV), o *CMMI for Acquisition* e o *CMMI for Services*. Cada um com suas peculiaridades e áreas de atuação. Nos deteremos a falar do CMMI-DEV, onde chamaremos simplesmente de CMMI, que é o modelo do CMMI que busca a melhoria de processos no ambiente de desenvolvimento.

Figura 12 – A história dos CMMs.



Fonte: CMMI Project Team (2010).

O CMMI define 22 áreas de processo e possui dois tipos de representação. As áreas de processo são as mesmas para ambas as representações e estão organizadas em quatro categorias de processos. São elas:

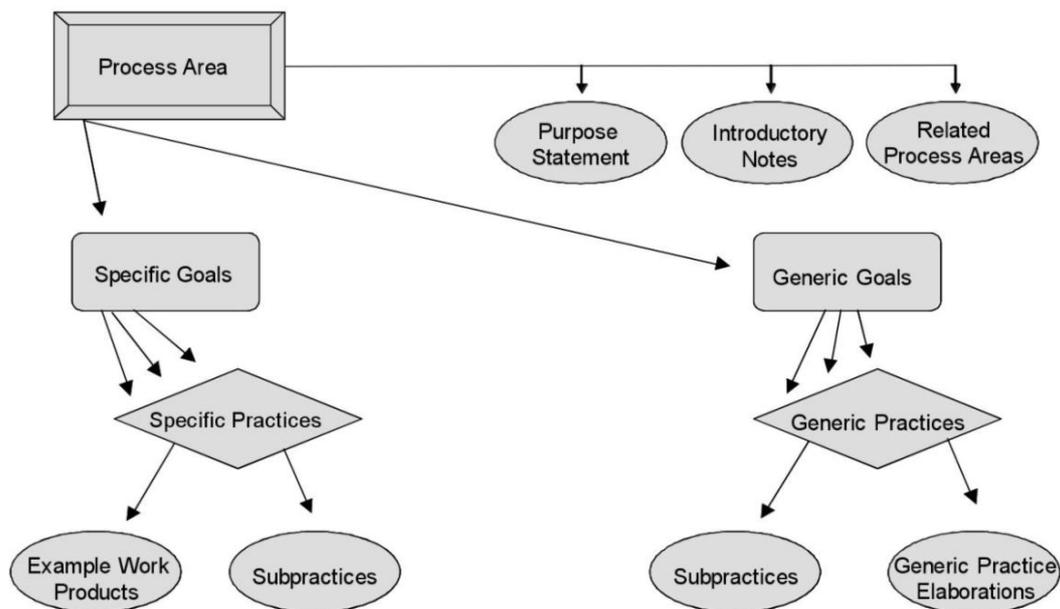
- **Gestão de Processos:**
  - 1. Definição de processo organizacional;
  - 2. Foco no processo organizacional;
  - 3. Treinamento organizacional;
  - 4. Desempenho de processo organizacional;
  - 5. Gerência da performance organizacional;
- **Gestão de Projetos:**
  - 6. Planejamento de projeto;
  - 7. Gerência de Requisitos;
  - 8. Monitoração e controle de projeto;
  - 9. Gerência de acordo com fornecedores;
  - 10. Gerência de projeto integrada;
  - 11. Gerência de riscos;
  - 12. Gerência quantitativa de projeto;

- Engenharia:
  - 13. Desenvolvimento de requisitos;
  - 14. Solução técnica;
  - 15. Integração de produto;
  - 16. Verificação;
  - 17. Validação;
- Apoio:
  - 18. Gerência de configuração;
  - 19. Garantia da qualidade do processo e do produto;
  - 20. Medição e análise;
  - 21. Análise de decisão e resolução;
  - 22. Análise de causas e resolução (CMMI PRODUCT TEAM, 2010).

Cada área de processo é composta, em linhas gerais, pelos seguintes componentes:

- Propósito – descreve qual é o propósito da área de processo;
- Objetivos específicos e genéricos – descrevem um estado desejado a ser atingido pela organização;
- Práticas específicas e genéricas – descrevem maneiras de se atingir um objetivo. O CMMI reconhece que seus objetivos são mais importantes que suas práticas, dando a entender que a organização pode usar de praticamente quaisquer tipos de práticas para atingir os seus objetivos.

Figura 13 – Componentes do Modelo CMMI.



Fonte: CMMI Product Team (2010).

O CMMI possui dois tipos de representação:

- CMMI por estágios – Onde cada nível contém um conjunto de áreas de processos (*Process Areas – PAs*) e a maturidade é determinada quando se implementa as áreas de processo associadas ao determinado nível. A organização é avaliada através de cinco níveis de maturidade, assim para a organização atingir um nível de maturidade, um conjunto de áreas de processos associadas aquele nível precisa ser posto em prática. O agrupamento de áreas de processo se dá por nível e estas áreas de processo são cumulativas, ou seja, quanto mais alto o nível de maturidade mais áreas de processos foram efetivadas na organização. Os níveis de maturidade por estágio são:
  - Nível 1 – Inicial: De acordo com CMMI *Product Team* (2010), neste nível geralmente os processos ocorrem de forma *ad hoc* ou caótica e normalmente o sucesso ocorre por conta de esforços individuais e não pela existência de um sistema institucionalizado de processos;
  - Nível 2 – Gerenciado: neste nível todos os projetos existentes na organização possuem os seus processos planejados e

executados de acordo com uma política e possui as seguintes áreas de processo associadas a este nível:

- 1. Gerência de Requisitos;
  - 2. Planejamento de Projeto;
  - 3. Monitoração e Controle de Projeto;
  - 4. Garantia da Qualidade do Processo e do Produto;
  - 5. Gerência de Acordo com Fornecedores;
  - 6. Gerência de Configuração;
  - 7. Medição e análise;
- Nível 3 – Definido: neste nível todos os processos são caracterizados e entendidos e são descritos através de padrões, procedimentos, ferramentas e métodos. Neste nível a organização possui uma série de processos padrões estabelecidos e tem as seguintes áreas de processo associadas a ele:
- 8. Gerência de Projeto Integrada;
  - 9. Definição do Processo Organizacional;
  - 10. Foco no Processo Organizacional;
  - 11. Treinamento Organizacional;
  - 12. Desenvolvimento de Requisitos;
  - 13. Solução Técnica;
  - 14. Integração do Produto;
  - 15. Verificação;
  - 16. Validação;
  - 17. Gerência de Riscos;
  - 18. Análise de Decisão e Resolução;
- Nível 4 – Quantitativamente gerenciado: neste nível a organização estabelece objetivos quantitativos de qualidade e de desempenho dos processos e os usam como critérios no gerenciamento de projetos. As seguintes áreas de processo estão associadas a este nível:
- 19. Gerência Quantitativa de Projeto;
  - 20. Desempenho do Processo Organizacional;

- Nível 5 – Otimização: neste nível existe um foco na melhoria contínua do desempenho de processos através do incremento de processos inovadores e melhorias em tecnologias. Existem as seguintes áreas de processo associadas a este nível:
  - 21. Análise de Causas e Resolução;
  - 22. Gerência da Performance Organizacional(CMMI PRODUCT TEAM, 2010).
- CMMI contínuo – Considera as áreas de processos individualmente, onde cada área de processo é avaliada em quatro níveis de capacidade e não mais de maturidade. Cada área de processo é classificada e a organização pode escolher as áreas de processos a serem aprimoradas de maneira individual. Desta forma a organização pode operar em diferentes níveis de maturidade a depender da área ou áreas de processos escolhidas. Ou seja, a empresa pode optar em se adequar para atingir níveis mais altos de capacitação em duas áreas de processos que são a gerência de configuração e validação, por exemplo. Um dos pontos positivos deste modelo é que, a organização pode mover para níveis mais altos em determinadas áreas de processo, já que este modelo é contínuo. Ou seja, não existe um conjunto de áreas específicas para cada nível como ocorre no modelo CMMI por estágios. O modelo é composto por níveis de capacidade, onde cada área de processo pode ser enquadrada nos seguintes níveis:
  - Nível 0 – Incompleto: um processo incompleto é um processo que não é executado ou é parcialmente executado;
  - Nível 1 – Executado: um processo é considerado executado quando realiza o trabalho necessário para produzir produtos de trabalho e as metas específicas da área de processo são satisfeitas;
  - Nível 2 – Gerenciado: um processo é considerado gerenciado quando ele é planejado e executado de acordo com uma política, ou seja, ele é monitorado, controlado, revisado e avaliado com relação à descrição do processo;
  - Nível 3 – Definido: um processo é considerado como definido quando é um processo gerenciado que é personalizado a partir

do conjunto de processos padrão da organização, de acordo com as diretrizes de adaptação da organização.

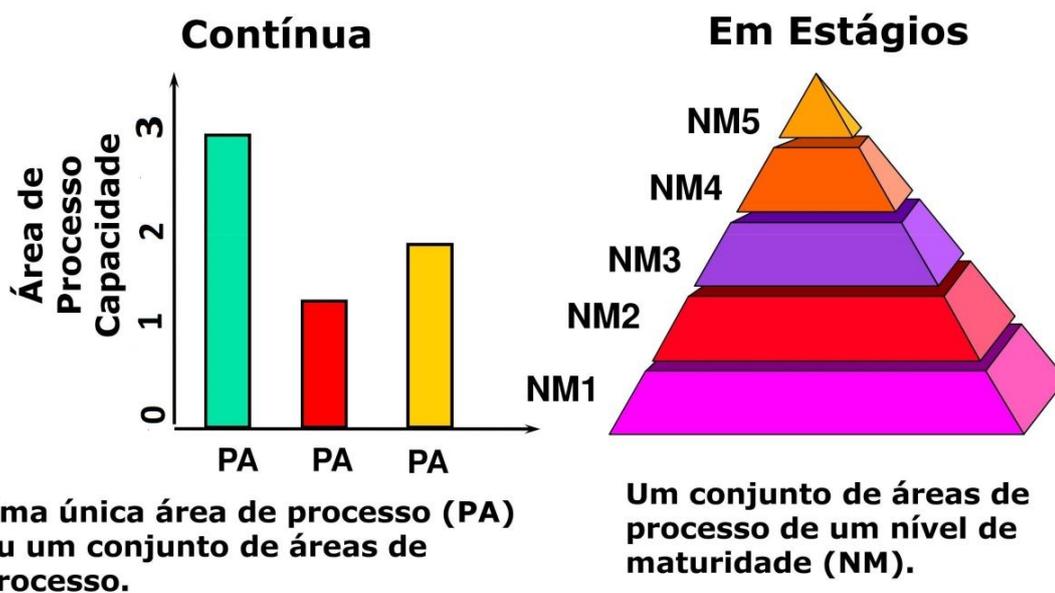
A seguir mostraremos uma tabela e uma figura comparativa entre os dois tipos de representações:

Tabela 3 – Comparação dos níveis de Capacidade e Maturidade.

Nível	Representação do Modelo de Capacidade Contínua	Representação do Modelo de Maturidade por Nível (Estagiado)
Nível 0	Incompleto	
Nível 1	Executado	Inicial
Nível 2	Gerenciado	Gerenciado
Nível 3	Definido	Definido
Nível 4		Quantitativamente gerenciado
Nível 5		Otimização

Fonte: CMMI Product team (2010).

Figura 14 – Comparativo das duas representações do CMMI.



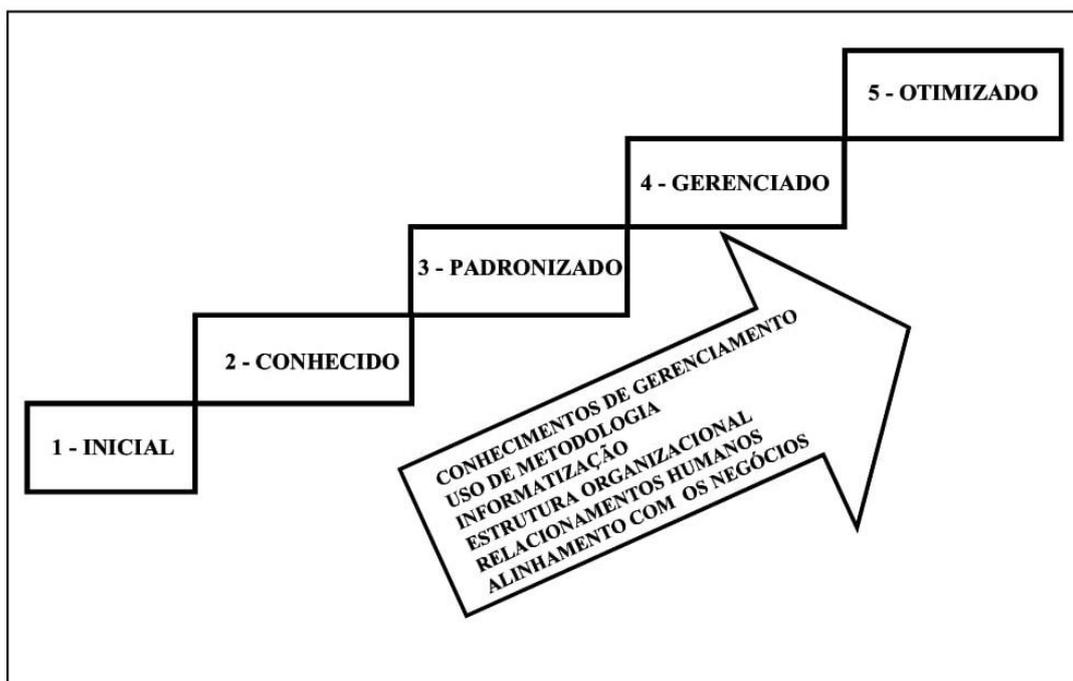
Adaptado pela Autora. Fonte: Oliveira (2009).

De acordo com *CMMI Product Team* (2010) o *SCAMPI* (*Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement*) é o método de avaliação oficial do SEI utilizado para fornecer a classificação de qualidade do modelo CMMI nas organizações, ou seja, ele é o mecanismo utilizado para medir o nível de maturidade de uma determinada instituição.

#### 2.4.2 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos proposto por Darci Prado é intitulado Prado-MMGP e foi desenvolvido entre os anos de 1998 e 2002, tendo sido publicado em dezembro de 2002. Ele tem o propósito de medir o grau de maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações. De acordo com Prado (2004), este modelo foi criado para ajudar a equipe do INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial), com sede em Nova Lima (MG), a avaliar o estágio de maturidade das organizações em gerenciamento de projetos onde eles prestam consultorias e a sugerir um plano de melhorias. É um modelo voltado para aspectos técnicos do processo de desenvolvimento de software.

Figura 15 – Dimensões e Níveis de Maturidade do Modelo Prado-MMGP.



Fonte: Prado (2002).

Este modelo (PRADO, 2002) pode ser aplicado tanto em setores específicos (departamentos) quanto de forma geral em toda a organização, ela pode possuir setores com diferentes níveis de maturidade. Ele possui um questionário relativamente simples de aplicar, com 40 questões no total, sendo 10 questões para cada nível de maturidade (níveis 02 a 05). Ainda segundo Prado (2002), este modelo tem como principal característica a simplicidade e a facilidade de uso, isto tem sido citado como um dos pontos positivos do

modelo. Ele é formado por cinco níveis de maturidade e seis dimensões ou aspectos fundamentais da maturidade presentes em cada um dos cinco níveis de maturidade. Assim, diferentemente do CMMI estagiado, as dimensões são as mesmas em todos os níveis de maturidade, variando apenas o grau de presença a depender do nível. A seguir, destricharemos as seis dimensões presentes em todos os níveis de maturidade do modelo:

- Conhecimentos de gerenciamento – nesta dimensão fazem parte não só aspectos de gerenciamento de projetos como também outros tipos de gerenciamento da própria organização presentes nas empresas. De acordo com Prado (2004), a aquisição de conhecimentos em gerenciamentos de projetos ocorre com mais intensidade no nível 2 e continua evoluindo nos níveis seguintes;
- Uso prático de metodologia – É interessante que a empresa tenha uma metodologia de gerenciamento de projetos e de preferência que essa metodologia seja única. É interessante que haja uma uniformização nos termos utilizados em gerenciamento de projetos e gerenciamento de rotinas da empresa. De acordo com Prado (2004), o uso de metodologias ocorre com mais intensidade no nível 3 e continua evoluindo nos níveis seguintes;
- Informatização – Este tema aborda quais aspectos da metodologia, dentre os diversos existentes, devem ser informatizados;
- Estrutura organizacional – Como este modelo trata de gerenciamento de projetos e para que eles sejam finalizados com êxito, vários setores são envolvidos. Assim, é importante escolher uma boa estrutura organizacional em que preze a maximização dos resultados e minimização dos conflitos. De acordo com Prado (2004), o crescimento em aspectos organizacionais se inicia no nível 3 e continua evoluindo nos níveis seguintes;
- Relacionamentos humanos – Aspectos de relacionamentos humanos afetam não só a execução do trabalho como também os seus resultados. Além do mais, como são as pessoas que executam o trabalho, é importante que elas façam da melhor maneira possível. Assim, é importante que as pessoas trabalhem motivadas em um

ambiente com poucos conflitos. O crescimento em aspectos de relacionamentos humanos ocorre com mais intensidade no nível 4 e continua evoluindo no nível seguinte (PRADO, 2004);

- Alinhamento com os negócios da organização – O alinhamento dos projetos com os negócios da empresa é uma coisa de extrema importância, mas que precisa estar sendo constantemente monitorada, pois nem sempre isto ocorre. Fazendo com que, às vezes, aconteça de os projetos serem incluídos sem um alinhamento com as estratégias da empresa. O crescimento em alinhamento se inicia no nível 4 e continua evoluindo no nível seguinte (PRADO, 2004).

Os cinco níveis de maturidade são descritos abaixo:

1. Inicial – Em empresas que estão neste nível de gerenciamento de projetos não existem iniciativas organizacionais e nem procedimentos de controle padronizados nos projetos. Quando ocorre gerenciamento de projetos ocorre de forma isolada e por conta de iniciativas individuais. Algumas características que normalmente acontecem em empresas que estão neste nível: atraso nos projetos, custos extras não previstos, mudanças de escopo no meio do projeto e insatisfação de clientes;
2. Conhecido – Neste nível existe um esforço no sentido de se criar uma linguagem comum para o gerenciamento de projetos, mas ainda falta uma metodologia em gerenciamento de projetos. Apesar de existir gerenciamento de projetos, ele acontece de forma não padronizada e indisciplinada. Outro ponto a ser destacado é que a empresa que se encontra neste nível precisa fornecer treinamento de gerenciamento para que os projetos estejam alinhados tanto à cultura da empresa quanto às tendências de mercado mundiais. Ou seja, mesmo existindo custos extras, atrasos, mudanças de escopo e insatisfação de clientes, estes ocorrem em menor escala que no nível 01;
3. Padronizado – Neste nível já existe uma metodologia desenvolvida, implantada, testada e alinhada com a cultura da organização. O gerenciamento de projetos ocorre de forma agrupada, disciplinada e padronizada. Por sua vez somente partes da metodologia estão

informatizadas. A consolidação deste nível necessita de um forte apoio da alta gestão além da implantação de um escritório de gerenciamento de projetos que participe ativamente do planejamento e controle dos projetos. Em organizações que se encontram neste nível percebe-se uma maior satisfação dos clientes;

4. Gerenciado – Nesta fase, os projetos estão alinhados com as estratégias da empresa, ocorre uma melhoria na metodologia e os relacionamentos humanos são harmônicos e eficientes. Neste nível, os treinamentos também são dados para aprimorar os conhecimentos em gerenciamento de projetos. Aspectos iniciados no nível 03 continuam sendo aprimorados bem como avaliações de projetos são feitas pelos clientes e um banco de dados é criado onde são colocadas dentre outras informações as lições aprendidas, melhores práticas dos projetos e possíveis causas de fracassos em projetos. Empresas que se encontram neste nível possuem um bom nível de sucesso nos projetos;
5. Otimizado – A empresa que atinge este nível é considerada como tendo grande experiência na gerência de projetos, ou seja, todas as iniciativas iniciadas nos níveis inferiores foram atingidas. Projetos podem ser realizados em um menor prazo, com custos mais reduzidos e com uma qualidade maior, tendo uma metodologia de gerenciamento de projetos além de implantada, consolidada. As práticas de gerenciamento de projetos praticadas pelos seus gestores estão alinhadas com as estratégias de negócios da empresa e as relações humanas são harmoniosas e produtivas. Assim, as empresas que se encontram neste nível possuem um nível de sucesso nos projetos bastante alto, podendo chegar até próximo de 100% (PRADO, 2004).

Segundo Prado (2004), além dos níveis de maturidade o questionário MMGP também tem o conceito de percentual de aderência, que deve ser usado em conjunto com o nível de maturidade. Ou seja, o percentual de aderência a um determinado nível de maturidade reflete quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível. Assim o percentual de aderência para cada nível varia da seguinte forma:

- Aderência até 20%: nula ou fraca;
- Aderência de 20% até 60%: regular;
- Aderência de 60% até 90%: boa;
- Aderência acima de 90%: completa.

#### 2.4.3 *Business Process Maturity Model (BPMM)*

De acordo com Aggio (2009), o BPMM teve seu início em 2002 e a sua abordagem baseada em níveis de maturidade foi embasada na primeira versão do CMM. Aggio comenta ainda que estudos realizados por vários institutos internacionais comprovaram que organizações que se esforçam na gestão de seus processos têm alcançado resultados melhores que seus concorrentes de mesmo segmento. Florentino (2010) também ressaltou que as organizações que são mais maduras na utilização e gestão dos seus processos possuem um diferencial competitivo em relação a seus concorrentes. Vimos ainda que existe na literatura uma série de modelos de Maturidade de BPM (*Business Process Management*) e os mais conhecidos dentre os mais recentes podemos destacar:

- BPMMM (*Business Process Management Maturity Model*) de Michael Rosemann e Tonia De Bruin, 2006;
- PEMM (*Process and Enterprise Maturity Model*) de Michael Hammer, 2007;
- BPMM (*Business Process Maturity Model*) de *Object Management Group* (OMG), 2008.

Ainda segundo Aggio (2009), o conceito de BPM, ou Gestão de Processos de Negócios, vem crescendo a cada ano e traz como alguns de seus benefícios a padronização de processos, a possibilidade da criação de uma base de conhecimentos de processos, dentre outras possibilidades.

Conforme já comentado acima, o BPMM foi construído utilizando os fundamentos do CMM, e após verificar que este modelo foi proposto por uma lista de empresas e sendo bem citado no meio acadêmico, a autora decidiu

incluir exatamente este modelo do BPMM proposto pelo OMG em seus estudos de pesquisa.

Seguindo a linha de raciocínio de outros modelos de maturidade o BPMM também é composto por níveis de maturidade do BPMM conforme descritos abaixo:

Nível 1 – Inicial – Neste nível, os processos são executados sem planejamento e seus resultados são difíceis de prever. Quando ocorrem casos de sucesso são devidos ao desempenho individual por parte de alguns gerentes que puxam para si a responsabilidade e funcionam como verdadeiros “heróis” no processo de gerenciamento. Neste nível as pessoas são motivadas a superar problemas e a fazer apenas o seu trabalho;

Nível 2 – Gerenciado – Neste nível, já ocorre um esforço dentro das unidades de trabalho que os procedimentos sejam repetíveis dentro dos grupos de trabalho, entretanto podem-se usar diferentes procedimentos entre as unidades de trabalho. Apesar de existir neste nível uma disciplina e comprometimento para que as coisas sejam feitas seguindo determinados padrões e em seguida virem hábitos, mas ainda pode haver retrabalho apesar de já existirem procedimentos estáveis internos nos setores;

Nível 3 – Padronizados – Neste nível, os processos do negócio são padronizados e integrados. A empresa começa a se comprometer com os resultados de forma planejada, estabelecendo padrões de ponta a ponta. Como neste nível os processos estão mapeados faz com que os resultados da empresa sejam melhorados e haja um crescimento na produtividade, pois com os processos mapeados é possível iniciar o controle desses processos através de indicadores. Como os processos são conhecidos à empresa, ela não trabalha mais de forma desordenada e aí começa a existir a cultura do planejamento com a possibilidade de avaliar cenários para escolher a melhor opção a seguir;

Nível 4 – Previsível (ou Quantitativamente Gerenciados) – Neste nível, os processos são gerenciados quantitativamente com os seus desempenhos

sendo monitorados estatisticamente. Desta forma, dá início a um ciclo de melhorias a partir de fatos estatísticos. Como um processo só pode ser gerenciado se puder ser medido tem-se início a cultura da precisão. Com os resultados mais previsíveis as correções podem ser feitas em tempo real;

Nível 5 – Otimizados – Neste nível as melhorias são implementadas de forma contínua e proativa, sem precisar que as pessoas tenham que pedir que um determinado processo seja analisado a fim de ser melhorado. Ações acontecem de maneira mais ágil, pois existe a cultura da delegação instaurada, ou seja, todo colaborador é instigado a buscar oportunidades nos processos não tendo que esperar a auditoria interna de processos. Com isto se atinge os objetivos do negócio através de um aperfeiçoamento constante dos processos.

Figura 16 – Níveis de Maturidade do Modelo BPMM.



Fonte: Florentino (2010).

Segundo OMG (2008), além dos níveis de maturidade o BPMM possui 30 áreas de processos distribuídas entre os seguintes níveis de maturidade:

- Nove áreas de processos no nível de maturidade 02 que são:
  1. Liderança no Processo Organizacional;
  2. Governança Corporativa de Negócios;
  3. Gerenciamento de Requisitos de Unidade de Trabalho;
  4. Planejamento e Comprometimento da Unidade de Trabalho;
  5. Monitoração e Controle da Unidade de Trabalho;

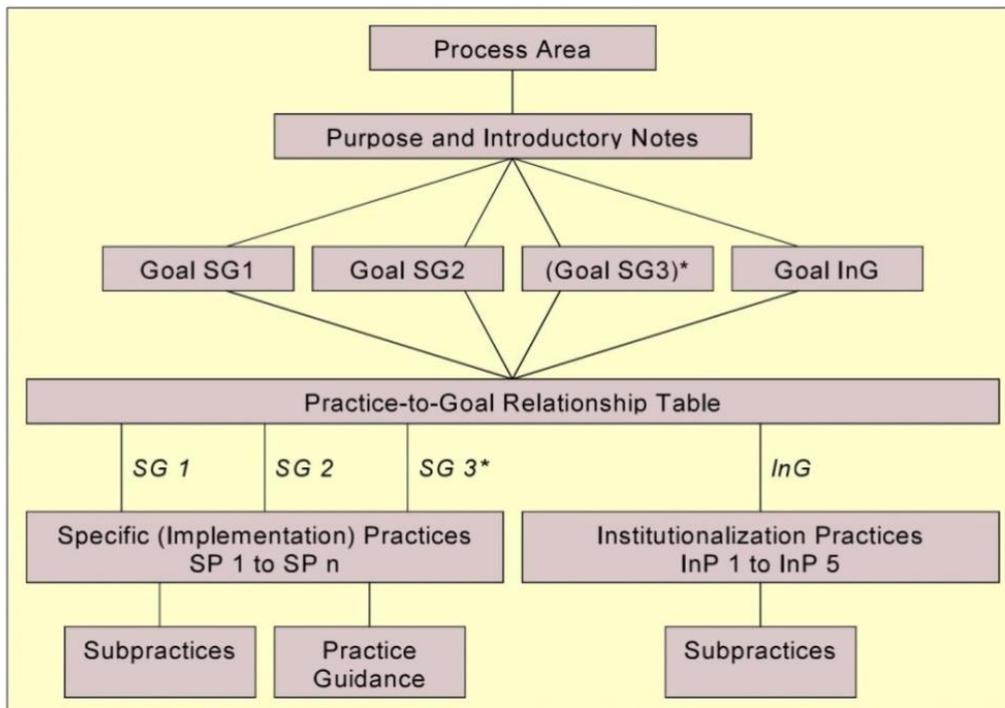
6. Desempenho da Unidade de Trabalho;
  7. Gerenciamento de Configuração da Unidade de Trabalho;
  8. Gerenciamento de Terceirização;
  9. Garantia do Processo e do Produto;
- Dez áreas de processos no nível de maturidade 03 que são:
    1. Gestão de Processos Organizacionais;
    2. Desenvolvimento de Competências Organizacionais;
    3. Gerenciamento de Recursos Organizacionais;
    4. Gerenciamento de Configuração Organizacional;
    5. Gerenciamento de Produtos e Serviços de Negócios;
    6. Gerenciamento de Trabalho de Produtos e Serviços;
    7. Preparação de Produtos e Serviços;
    8. Implantação de Produtos e Serviços;
    9. Operações de Produtos e Serviços;
    10. Suporte de Produtos e Serviços;
  - Cinco áreas de processos no nível de maturidade 04 que são:
    1. Gestão de Ativos Comuns Organizacionais;
    2. Capacidade Organizacional e Gerenciamento de Desempenho;
    3. Integração de Processos de Produtos e Serviços;
    4. Gerenciamento Quantitativo de Produtos e Serviços;
    5. Gestão Quantitativa de Processos;
  - Seis áreas de processos no nível de maturidade 05 que são:
    1. Planejamento de Melhorias Organizacionais;
    2. Alinhamento de Desempenho Organizacional;
    3. Prevenção de Defeitos e Problemas;
    4. Melhoria da inovação Organizacional;
    5. Implantação de Melhorias Organizacionais. (OMG, 2008)

Além de o BPMM ser formado por níveis e cada nível conter um conjunto de áreas de processos conforme demonstrado acima, cada área de processo é composta por um conjunto de componentes sendo descritos abaixo:

1. Definição da área de processo;
2. Notas introdutórias da área de processo;

3. Metas específicas da área de processo;
4. Metas institucionais da área de processo;
5. Tabela de relação entre práticas e objetivos;
6. Práticas específicas e;
7. Práticas institucionais.

Figura 17 – Componentes de Cada Área de processo do BPMM.



Fonte: OMG (2008).

Por fim vale a pena ressaltar que este modelo (OMG, 2008) foi efetivado seguindo muito fortemente o CMM e conforme visto em Aggio (2009), avaliar a conformidade ao BPMM é verificar se o sistema implementado satisfaz as necessidades atuais do cliente.

#### 2.4.4 Knowledge Management Maturity Model (KMMM)

Assim como o Modelo de Maturidade em Gestão de Processos, identificamos na literatura vários modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento tanto baseados no CMM quanto não baseados no CMM. Conforme visto em Pee e Kankanhalli (2009), as organizações estão investindo cada vez mais em iniciativas de gestão do conhecimento para promover o compartilhamento, a aplicação e a criação de conhecimentos internos e que esta disseminação

contribui para que elas se tornem mais ágeis no ambiente dinâmico de negócios, aumentando as possibilidades de obterem vantagem competitiva perante os seus concorrentes. Vimos também em nossos estudos que ao desenvolver atividades ligadas à gestão do conhecimento contribui positivamente para se gerar valores econômicos para a empresa.

De acordo com um estudo feito por Natale e Neves (2014), foram encontrados vários modelos de maturidade em gestão do conhecimento, 14 no total, mas dois deles foram descartados da análise, o da Siemens e o da Infosys, por serem modelos de maturidade comerciais, sobrando 12 modelos de maturidade ao todo para serem analisados. Dentre os 12 modelos encontrados, os autores selecionaram para serem avaliados os cinco modelos de maturidade mais recentes encontrados na área de Gestão de Conhecimento e para avaliá-los os autores escolheram algumas dimensões (também com base em um estudo). Assim após ver o resultado desta avaliação com base nos critérios de escolha, decidimos optar para estudar um dos modelos de maturidade de KMMM proposto por Khatibian, Hasan e Jafari (2010), que foi baseado no CMMI (modelo bastante conhecido e estudado na academia, e que detalhamos em seção anterior (seção 2.4.1)), por ele apresentar as seguintes características:

- Ser um modelo de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) que pode ser aplicado tanto num contexto geral (na empresa como um todo e não só em um determinado setor) quanto em um contexto específico bem como em qualquer tipo de empresa;
- Ser um dos modelos de maturidade mais recentes (datado de 2010) dentre a lista de modelos de maturidade em GC encontrados pelos autores e, além disso, por ele ter sido o modelo mais recente que foi validado, dentre os modelos avaliados, até a época da publicação do estudo;
- Por possuir áreas chaves específicas que ajudam na análise, além de ter uma ferramenta de avaliação em forma de questionário, que facilita o processo de avaliação.

Ainda de acordo com Natale e Neves (2014), os modelos em GC estão diretamente ligados aos resultados da empresa, isto porque mensurar a GC

pode ser usado como uma ferramenta de controle e melhoria de desempenho. Agora iremos detalhar um pouco mais o modelo KMMM proposto por Khatibian, Hasan e Jafari (2010). Este modelo possui os seguintes níveis de maturidade:

1. Inicial – Nesta fase, já existem algumas estratégias e processos concebidos e planejados para gestão do conhecimento na organização que são executados de forma inconsciente. A colocação em prática desses processos e estratégias também se dá de forma irregular e não definida;
2. Gerenciado – Nesta etapa, políticas e unidades de tomada de decisão são fornecidas na realização do projeto de gerenciamento do conhecimento. Estruturas primárias também são feitas para implementar gestão do conhecimento na organização;
3. Definido – O estudo dos requisitos técnicos é feito nesta fase. O foco neste nível é em cima de duas variáveis: estratégia e recursos humanos. Neste nível os processos têm sido descritos e entendidos;
4. Gerenciado quantitativamente – Neste nível, a organização do grupo e a cooperação e coordenação entre eles são efetuadas. O foco é prover critérios quantitativos para medir e dar o retorno através dos dados considerados;
5. Otimizado – Nesta etapa, a organização usa seus profundos conhecimentos para continuamente melhorar os seus processos. Quando a organização atinge este estágio as pessoas possuem a tendência de fortalecer a cultura criativa através da cooperação e compartilhamento de conhecimentos inovadores (KHATIBIAN; HASAN; JAFARI, 2010).

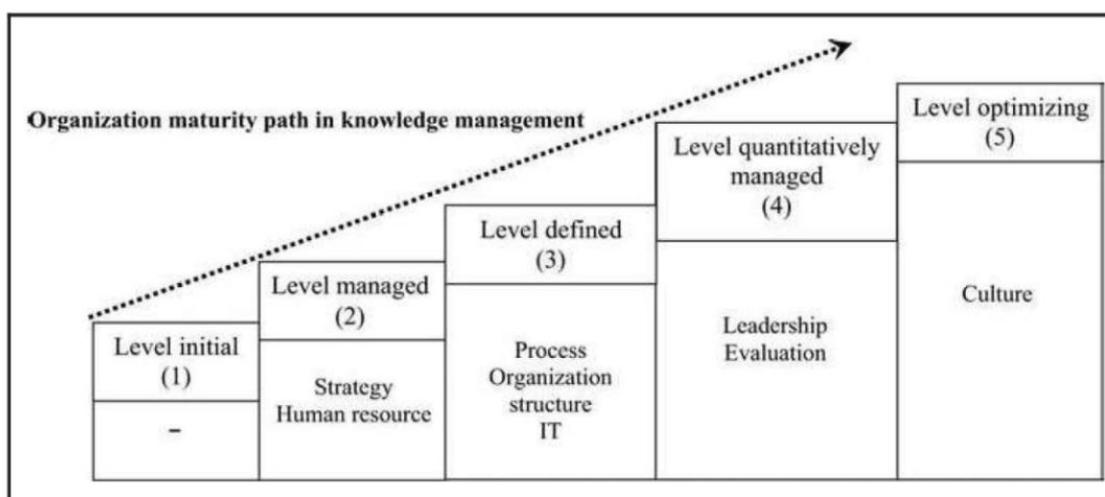
Ele possui ainda os seguintes fatores-chaves:

1. Estratégia composta pelos seguintes indicadores:
  - a. Estratégia de gestão do conhecimento;
  - b. Convergência com a estratégia da organização;
  - c. Visão da gestão de conhecimento;
  - d. Objetivos da gestão do conhecimento.
2. Recursos humanos com os seguintes indicadores:
  - a. Sistemas de recompensa e motivação;

- b. Treinamento de pessoal;
  - c. Cooperação de pessoal;
  - d. Proteção de pessoal;
  - e. Fortalecimento de pessoal.
3. Processos com os seguintes indicadores:
- a. Identificação de conhecimentos críticos e chaves da organização;
  - b. Criação e produção de conhecimento;
  - c. Compartilhamento de conhecimento;
  - d. Repositório de conhecimento;
  - e. Ganho de conhecimento;
  - f. Aplicação de conhecimento;
  - g. Documentação de conhecimento;
  - h. Integração de conhecimento.
4. Estrutura organizacional com os seguintes indicadores:
- a. Estrutura não concentrada;
  - b. Menos formalidades;
  - c. Canais de comunicação (informais);
  - d. Estrutura baseada em equipe;
  - e. Papéis e responsabilidades definidos.
5. Tecnologia da Informação (TI) com os seguintes indicadores:
- a. Infraestrutura de TI;
  - b. Qualidade da informação;
  - c. Apropriação das necessidades dos usuários.
6. Liderança com os seguintes indicadores:
- a. Função padronizada;
  - b. Estilo de liderança e papel estratégico;
  - c. Apoio e comprometimento do gerente sênior;
  - d. Liderança participativa;
  - e. Metas e estratégias especificadas;
  - f. Proteção e alocação de recursos;
  - g. Gerenciamento de mudança;
7. Avaliação com os seguintes indicadores:
- a. Avaliação de ativos orientados ao conhecimento;
  - b. Avaliação e medição da efetividade da GC.

8. Cultura com os seguintes indicadores:
- Ambiente livre para discussão;
  - Confiança;
  - Cultura de humanismo;
  - Cultura de aprendizado;
  - Cultura de adaptação à mudanças;
  - Cultura orientada ao conhecimento;
  - Cultura de cooperação;
  - Cultura de inovação e criatividade.

Figura 18 – Níveis de Maturidade e Fatores Chaves do Modelo KMMM.



Fonte: Khatibian, Hasan e Jafari (2010)

#### 2.4.5 Resumo das Principais Características dos Modelos de Maturidade de Outras Áreas de Conhecimento

A seguir elencaremos uma tabela contendo um resumo das principais características dos modelos de maturidade de outras áreas de conhecimento que decidimos estudar em maiores detalhes, bem como suas diferenças, similaridades, vantagens e desvantagens.

Tabela 4 – Características de Modelos de Outras Áreas de Conhecimento.

<b>Modelo</b>	<b>Características / Vantagens</b>	<b>Limitações/ Desvantagens</b>
<i>CMMI</i>	Modelo de maturidade de Software bastante conhecido na área de maturidade e considerado uma referência para a construção de outros modelos. Modelo possui dois tipos de	Modelo com 22 áreas de processo distribuídas nos seus respectivos níveis de maturidade (versão estagiada). Modelo possui um instrumento de avaliação bastante complexo.

	representação: estagiado e contínuo.	
<i>Prado MMGP</i>	Modelo de maturidade de gerenciamento de projetos, sendo considerado um modelobem conceituado e utilizado no mercado. Instrumento de avaliação relativamente simples de aplicar e disponível gratuitamente para uso.	Por ser um modelo rápido e simples de ser aplicado, que possui as mesmas áreas de conhecimento distribuídas ao longo dos níveis, pode ser considerado um modelo bom para um diagnóstico inicial, mas não tão completo como outros modelos de maturidade.
<i>BPMM</i>	Modelo de gerenciamento de processos de negócios criado com base no CMMI. Modelo criado por algumas organizações bem conceituadas na área de tecnologia.	Modelo de entendimento relativamente complexo, além de existir alguns outros modelos que tratam do mesmo objeto de estudo deste modelo.
<i>KMMM</i>	Modelo que mede a gestão de conhecimento em uma organização criado com base no CMMI. Pode ser aplicado na empresa como um todo ou em um determinado setor.	Vários modelos encontrados que tratam do mesmo objeto de estudo deste modelo.

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

## 2.5 Conclusões do Capítulo

A partir da revisão de literatura feita neste capítulo chegamos a algumas conclusões, dentre elas, que é importante não só identificar as atividades de *design*, mas também gerenciá-las adequadamente. O *design* por ser uma área cada vez mais importante para as organizações, deve estar presente de forma tangível, devendo ser medido e monitorado para que seus benefícios sejam maximizados. Quando o *design* é incorporado aos processos organizacionais, proporciona resultados positivos para a instituição como melhoria da performance e produtividade culminando em um ganho na competitividade da empresa.

Também notamos que apesar de termos encontrado alguns modelos de maturidade na área de *design*, não conseguimos identificar nestes modelos todos os assuntos ligados à área de *design* pesquisados por nós (criatividade, inovação, design centrado no usuário, vantagem competitiva e gestão organizacional) e, que quando utilizados, podem influenciar positivamente nos

resultados da empresa. Apesar da área de *design* ser vasta e possuir várias possibilidades de conexões com outras áreas de conhecimento, decidimos focar nosso modelo em assuntos bastante debatidos e estudados na literatura.

Ao descrever os modelos de maturidade encontrados não só na área de *design*, mas também de outras áreas de conhecimento tivemos o propósito de mostrar que os modelos de maturidade são um assunto amplamente debatido e estudado tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial fazendo parte de várias áreas de conhecimento. Decidimos elencar, além dos modelos de maturidade encontrados na área de *design*, mais quatro modelos de maturidade que apontam abordagens de diferentes tipos de medições como: 1) Um modelo de desenvolvimento de software; 2) Um modelo de gestão de projetos; 3) Um modelo que trata da gestão de negócios; 4) Um que trata da gestão do conhecimento.

Tivemos o cuidado de escolher modelos de maturidade de diferentes áreas que fossem bem conhecidos e conceituados em seus setores de atuação. Mas um ponto bastante perceptível e que se faz válido ressaltar, é que, após estudar todos estes modelos de maturidade, as suas estruturas são basicamente as mesmas, mudando mais consideravelmente o domínio de aplicação. Mesmo assim, achamos bastante válido estudar não só os modelos de maturidade da área de *design*, mas também de outras áreas de conhecimento, pois este fator que nos forneceu mais subsídios para criar o nosso próprio modelo de maturidade proposto no capítulo 05.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 Introdução

Nesta seção serão descritos os detalhes sobre a metodologia de pesquisa que escolhemos para atingir os objetivos deste trabalho. A metodologia de pesquisa que utilizamos foi a *Design Science Research*(DRESCH *et al.*, 2015), onde iremos detalhar os motivos da nossa escolha ao longo deste capítulo.

De acordo com Dresch (DRESCH *et al.*, 2015) dois fatores são fundamentais para o sucesso de uma pesquisa feita utilizando o método de pesquisa chamado *Design Science Research*. São eles: relevância e rigor.

- Segundo os autores, a relevância da pesquisa é algo importante para as organizações e seus profissionais precisam fazer uso das investigações e conhecimentos gerados pela pesquisa. Soluções precisam ser encontradas para problemas que sejam importantes e relevantes para as organizações. A autora acredita que a utilização do seu modelo traz consequências positivas não só para empresas de grande porte que queiram medir aonde elas se encontram em termos de uso do *design*, mas qualquer empresa que seja, de preferência, departamentalizada e queira avaliar em que nível ela se encontra em termos de uso do *design*. Esta pesquisa também pode vir a funcionar como uma forma de conscientização e de possível busca por novos conhecimentos sobre assuntos listados no nosso modelo e, com isto, contribuir para que as instituições se tornem mais competitivas nos seus mercados de atuação. Esta pesquisa pode ser considerada relevante se analisarmos a carência de modelos bem estruturados que meçam o grau de utilização do *design* nas empresas que tenham como base os temas propostos por nós além da importância cada vez maior da presença do *design* nas organizações;
- Para Dresch (DRESCH *et al.*, 2015), o rigor também é algo fundamental para que uma pesquisa seja considerada válida, confiável e possa contribuir para o aumento da base de conhecimento existente em determinada área. De acordo com o paradigma epistemológico da

*Design Science* que resolvemos seguir nesta tese, toda pesquisa deve ser ao mesmo tempo relevante e rigorosa na sua execução, ou seja, além de resolver um problema prático em organizações (relevância), seguir um método de pesquisa que garanta um rigor científico da mesma. No nosso caso, seguimos a metodologia de pesquisa estruturada do *Design Science Research* (DSR) que garante um rigor na pesquisa. Também construímos um modelo com base em assuntos estudados na literatura e comprovados em um estudo contendo 16 grandes empresas, todas considerados centradas no *design*. Já no processo de avaliação do nosso modelo, foram realizadas 13 entrevistas com especialistas tanto da área de *design*, gestores de empresas e especialistas em modelos de maturidade de outras áreas de conhecimento. Por sua vez, o nosso método de avaliação também passou pela avaliação de oito especialistas. Desta forma houve rigor tanto na construção quanto na avaliação dos artefatos gerados (DRESCH *et al.*, 2015).

### **3.2 Metodologia da Pesquisa**

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. Para eles, a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Já Sampieri (SAMPIERI *et al.*, 2013) define pesquisa como um conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos aplicados ao estudo de um fenômeno.

Dada a importância que uma metodologia de pesquisa tem para a pesquisa em si, apresentaremos a seguir os detalhes acadêmicos que utilizamos neste nosso estudo.

A pesquisa seguiu em linhas gerais os seguintes passos:

- Primeiramente fizemos uma revisão da literatura para descobrir os assuntos pertinentes à área de *design* e que contribuíam para uma melhoria no desempenho das empresas e que tinham a ver com a gestão organizacional. Identificamos ainda modelos de maturidade tanto da área de *design* quanto de outras áreas de conhecimento a fim de conhecer e verificar até que ponto esses modelos continham os assuntos estudados na literatura e de que maneira eles funcionavam;
- Após termos verificado que os modelos encontrados na área de *design* não contemplavam todos os assuntos que pesquisamos na literatura ligados à área, decidimos partir para verificar se os assuntos encontrados na literatura estavam presentes em empresas consideradas altamente centradas em *design*;
- Assim, identificamos a existência de duas grandes pesquisas feitas por duas renomadas instituições na área de *design* que tiveram como propósito listar empresas consideradas altamente centradas no *design*. As pesquisas foram feitas pelo *Design Council* em 2007 e pelo *Design Management Institute* (DMI) nos anos de 2013, 2014 e 2015. Decidimos por conta de o período ser mais recente e já conter uma lista de empresas considerável, para utilizar a lista de empresas contempladas na pesquisa feita pelo DMI no ano de 2015, no qual foram estudadas 16 empresas no período de 2005 a 2015, e procuramos verificar se os assuntos encontrados na revisão de literatura estavam presentes nestas empresas;
- Identificado que os assuntos estudados na literatura estavam presentes nestas grandes empresas estudadas, decidimos propor um modelo de maturidade em *design* tomando como base modelos de maturidade tanto da área de *design* quanto de outras áreas de conhecimento junto com a lista de assuntos estudados na literatura;
- Em seguida, partimos para avaliar esta primeira versão do modelo criada, através de entrevistas individuais com 13 especialistas com conhecimentos da área de *design* ou de modelos de maturidade. Partindo dos feedbacks desses especialistas aprimoramos o nosso modelo;

- No momento dessas entrevistas já coletamos alguns feedbacks para aprimorar o nosso método de avaliação, mas também encaminhamos por e-mail, pouco tempo depois das entrevistas individuais do nosso modelo, o nosso método de avaliação junto com um questionário de avaliação, para mais 13 especialistas, dos quais cinco deles foram avaliadores do modelo. Obtivemos nove respostas no total;
- Após termos recebido todas as respostas, fizemos os ajustes necessários e aplicamos o nosso método de avaliação online construído no *GoogleForms*, em uma lista de 38 empresas dentre as quais obtivemos 22 respostas. Este método teve o intuito de aferir o nível de maturidade das mesmas.

### 3.2.1 Abordagem da Pesquisa

De acordo com Lakatos e Marconi (2011), na abordagem quantitativa os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas tanto na fase de coleta de informações quanto na hora de tratá-las tendo como objetivo a quantificação da pesquisa. Nesta abordagem de pesquisa, a apresentação é normalmente feita através de quadros, tabelas e medidas, ou seja, fazendo uso dos números e modelos estatísticos para explicar os dados coletados. Já na abordagem qualitativa, o pesquisador preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, fornecendo análise mais detalhada sobre suas investigações, hábitos, tendências, comportamentos e etc.

Sampieri (SAMPIERI *et al.*, 2013) descreve algumas das características que podem ser encontradas tanto na pesquisa quantitativa quanto na qualitativa. Na pesquisa quantitativa normalmente medem-se fenômenos, utiliza-se estatística e testam-se hipóteses. Já na pesquisa qualitativa, podemos encontrar alguns aspectos como os elencados a seguir: exploram-se fenômenos em profundidade, os significados são extraídos dos dados e não se fundamenta na estatística.

Já de acordo com Lakatos e Marconi (2011), na pesquisa qualitativa, mesmo existindo uma estruturação prévia, não se admitem regras precisas como

hipóteses e variáveis antecipadas, e as teorias são construídas para explicar ou compreender um fenômeno, um processo ou um conjunto deles. Eles também comentam que na pesquisa qualitativa primeiramente faz-se a coleta de dados a fim de poder elaborar o conjunto de conceitos, princípios e significados.

Outro ponto que merece ser tocado é que o simples fato de se ter números no questionário da pesquisa, cerca de 30% dos entrevistados responderam "Sim", isto não é motivo suficiente para caracterizar a pesquisa como quantitativa. Porém, é necessário ter uma abordagem quantitativa e fazer uso de métodos estatísticos para responder a pergunta de pesquisa, a partir daí, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa.

De acordo com estudos realizados, e conforme alguns conceitos elencados acima, concluímos que a nossa pesquisa é do tipo qualitativa, pois não há uma natureza numérica com a medição de variáveis e análises estatísticas das mesmas, mas o que se buscou foram através de estudos na literatura e da análise em profundidade de 16 grandes empresas consideradas líderes mundiais e centradas no *design* com múltiplas realidades subjetivas, identificar se possuem características de empresas criativas, inovadoras, centradas nos usuários como estratégia de negócios e, que isto, possa contribuir de alguma forma para criar vantagens competitivas nas mesmas. Deste modo, ao pesquisar estas instituições prestamos atenção na forma como elas agiam, atuavam e se os assuntos estudados estavam sendo contemplados e considerados relevantes para a área de *design*.

### 3.2.2 Paradigma da Pesquisa

O *Design Science* é um paradigma de pesquisa, também conhecido como Ciência do Artificial (DRESCH *et al.*, 2015), que tem como propósito desenvolver conhecimentos que possam ser utilizados por profissionais para resolver problemas práticos que afetam o dia-a-dia das organizações. Ainda segundo estes autores (DRESCH *et al.*, 2015), o conceito *Design Science* foi primeiramente introduzido pelo pesquisador americano Herbert Simon, em seu livro intitulado as Ciências do Artificial. Assim, a *Design Science* trata do estudo

do que é artificial. Ela tem como objetivo de pesquisa prescrever soluções para problemas práticos e reais em oposição às ciências naturais e sociais que têm como objetivo de pesquisa explorar, descrever, explicar e prever uma determinada situação. Veja quadro abaixo um breve comparativo desses três tipos de paradigmas de pesquisa:

Tabela 5 – Comparativo: Ciências naturais, ciências sociais e Design Science.

Elemento	Ciências Naturais	Ciências Sociais	Design Science
Objetivo da Pesquisa	Explorar, descrever, explicar e prever determinada situação	Explorar, descrever, explicar e prever determinada situação	Prescrever soluções para problemas reais
Exemplos de Áreas que costumam utilizar este paradigma científico	Física, química e biologia	Antropologia, economia, política, sociologia e história	Medicina, Ciência da Computação, Arquitetura, Engenharia, Gestão e Design

Fonte: Dresch et al. (2015), adaptado pela autora.

O paradigma de pesquisa escolhido para o nosso trabalho foi o paradigma de pesquisa epistemológico da *Design Science*. A seguir, mostraremos um método de pesquisa adequado a este paradigma de pesquisa escolhido.

### 3.2.3 Método da Pesquisa

A boa pesquisa é aquela que possui ao mesmo tempo um alto rigor técnico e metodológico junto com uma utilidade prática para desenvolver soluções que resolvam problemas importantes e relevantes para as organizações (relevância), conforme visto em seção anterior. (DRESCH *et al.*, 2015)

Para operacionalizar os conceitos da *Design Science* e garantir que eles sejam utilizados com rigor, é necessário um método de pesquisa e o *Design Science Research* (DSR) é o método de pesquisa que vem contribuir com este paradigma de pesquisa. Desta forma o método de pesquisa DSR surge quando o paradigma epistemológico é a *Design Science* e ela permite encontrar soluções satisfatórias, não necessariamente as melhores para resolver problemas práticos e específicos em uma determinada situação.

Os autores (DRESCH *et al.*, 2015) comentam ainda a existência de alguns conceitos chaves na DSR dentre eles temos:

- Artefatos – É algo que foi concebido pelo homem, ou seja, é algo artificial. São os produtos ou saídas da DSR. Alguns autores descreveram os artefatos como sendo de vários tipos, mas utilizaremos a nomenclatura proposta por Mark e Smith (1995), também descrita no livro (DRESCH *et al.*, 2015) que classifica os artefatos como: constructo, modelo, método e instanciação. Como exemplos de artefatos podemos citar: modelos de maturidade de *design*;
- Classes de Problemas – pode ser definido como a organização de um conjunto de problemas práticos ou teóricos que contenha artefatos úteis para a ação nas organizações. Como exemplo de uma classes de problemas relacionado à nossa pesquisa podemos citar: a mensuração do uso do *design* ou o grau de utilização do *design* por parte das organizações.

Como resultado desta tese, criamos um artefato que é na realidade um modelo de maturidade em *design* junto com um método de avaliação, em forma de questionário, que avalia o uso do *design* nas organizações. Ele pode ser considerado como um passo inicial de um método mais estruturado de avaliação. Mesmo que possa vir a ser considerado como um método preliminar de avaliação, é um instrumento que aponta para o início de um trabalho futuro na construção de um método mais robusto para o nosso modelo.

Segundo a leitura (DRESCH *et al.*, 2015), uma característica fundamental da DSR é que ela seja utilizada como método para a solução de problemas específicos, não necessariamente buscando a solução perfeita mas uma solução satisfatória para a situação a ser resolucionaada. A criação de um artefato no nosso caso um modelo de maturidade de *design* contemplando alguns assuntos e/ou aspectos não identificados em outros modelos torna essa pesquisa relevante para a área. Acredita-se ainda que, mesmo existindo outros assuntos que pudessem vir a serem inseridos no nosso modelo ou até mesmo colocados no lugar de alguns dos propostos aqui, mas temos plena consciência que os assuntos escolhidos são importantes para a área de *design* e, portanto, merecem estarem contemplados no modelo proposto.

### 3.2.4 Sequência Metodológica da Pesquisa

Como sequência metodológica decidimos adotar para nossa pesquisa, um método para condução da DSR proposto por Dresch (DRESCH *et al.*, 2015) com suas etapas sumarizadas na figura abaixo e descritas logo a seguir.

Figura 19 – Sequência Metodológica da Design Science Research (DSR).



Fonte: Dresch et al. (2015), adaptado pela autora.

A seguir descreveremos resumidamente o passo a passo da nossa pesquisa:

- Identificação do problema (Passo 01) – Foi feita uma revisão na literatura e verificou-se a relevância de alguns temas ligados à área de *design* para as instituições. Conforme já descrito anteriormente, não encontramos muitos modelos de maturidade da área de *design*, assim como não conseguimos identificar nestes modelos a maioria dos temas pesquisados na literatura. Verificamos ainda que maturidade em *design* é um tema ainda pouco explorado na área e, com isto, identificamos o nosso problema de pesquisa. Desta forma, diante destas lacunas

encontradas, decidimos criar um artefato que pudesse ser utilizado para medir o grau de utilização de *design* nas empresas tomando como base alguns assuntos relevantes para a área;

- Conscientização do problema (Passo 02) – Nesta etapa da pesquisa é importante ter uma compreensão maior do problema de pesquisa buscando a maior quantidade de informações possíveis de forma a construir o cenário da pesquisa. Foram analisados dados de 16 grandes empresas consideradas líderes mundiais na área de *design* a fim de identificar o que elas têm em comum, mesmo com suas diferenças inclusive de ramos de atuação. Ou seja, a partir das cinco grandes áreas de conhecimento em *design* que identificamos na literatura, partimos para averiguar a aderência ou não destas empresas a estes assuntos. O resultado desta análise encontra-se apresentado no capítulo 4;
- Revisão da literatura (Passo 03) – Nesta fase, após ter identificado a aderência das empresas analisadas com os assuntos previamente encontrados na literatura, partimos para realizar uma revisão mais cuidadosa da literatura. Ainda nesta fase, procuramos acessar de maneira mais estruturada a busca em algumas das principais bases de dados: *Science Direct* e Portal de Periódicos da CAPES, a maior quantidade de artigos possíveis que estivessem conectados às grandes áreas de pesquisa encontradas na nossa pesquisa exploratória, assim como modelos de maturidade em *design*. Estes artigos foram devidamente baixados e compilados pela autora, onde após realizar uma análise mais detalhada nos mesmos, seguindo o critério para seleção dos artigos, conseguimos realizar uma leitura no resumo, palavras-chave e resultados, onde conseguimos identificar os artigos que estariam realmente ligados a nossa pesquisa e que poderiam vir a contribuir com o nosso trabalho;
- Identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas (Passo 04) – Conforme visto acima, os artefatos são os produtos da DSR. Assim (DRESCH *et al.*, 2015), modelos podem ser considerados como, uma representação gráfica de como as coisas são, enquanto que os métodos são um conjunto de passos necessários para desempenhar

determinada tarefa. Assim, os métodos podem estar ligados aos modelos, nos quais as etapas do método podem utilizar partes do modelo como entrada. Nesta fase, identificamos a viabilidade de se propor um modelo de maturidade para avaliar o grau de utilização do *design* nas empresas a partir de cinco grandes áreas de pesquisa, bem como a possibilidade de também propor um método de avaliação em forma de questionário. Também foi configurada a classe de problemas que poderia ser descrita como a mensuração do uso do *design* ou o grau de utilização do *design* por parte das organizações;

- Proposição de artefatos para resolver o problema específico (passo 05), projeto do artefato selecionado (passo 06) e desenvolvimento do artefato (passo 07) – Nestas etapas, foram feitas uma análise criteriosa de todos os artefatos selecionados tanto na área de *design* quanto nas outras áreas de conhecimento, verificando o que eles tinham em comum de pontos fortes e melhorias. Também vimos as possibilidades de serem colocados no mesmo modelo os temas pesquisados nas grandes áreas de pesquisa e a melhor maneira de abordá-los. E, por fim, elaboramos a primeira versão conceitual do nosso modelo que avalia o grau de utilização do *design* nas empresas, considerando os assuntos previamente elencados que foram pesquisados e identificados na literatura. Também foi criada, a primeira versão do nosso questionário, com questões divididas entre as cinco grandes áreas do conhecimento descritas no DUMM;
- Avaliação do artefato desenvolvido (passo 08) – Nesta fase, avaliamos o nosso modelo seguindo um questionário com entrevistas individuais com 13 especialistas na área de *design* e/ou áreas de conhecimento, mas que possuem experiências em modelos de maturidade. Aproveitamos também e apresentamos uma prévia do nosso método a alguns dos especialistas e ouvimos algumas sugestões de melhoria. Logo em seguida, também avaliamos o nosso questionário de maneira mais formal, onde enviamos de modo online (através de um formulário construído no *Google Forms*) para 13 especialistas, dentre os quais cinco foram avaliadores do nosso modelo. Recebemos de volta as percepções dos avaliadores com relação ao nosso questionário;

- Explicitação das aprendizagens (passo 09) e conclusões (passo 10) – Foram feitas incorporações e alterações tanto no nosso modelo quanto no método, após análise das melhorias sugeridas por estes especialistas e que foram vistas como pertinentes de serem incorporadas. Assim, foram geradas novas versões do modelo e do método de avaliação. Em seguida, aplicamos, através do seu método de avaliação, o nosso modelo construído para aferir o nível de maturidade em *design* nas empresas. Este método foi construído usando o *Software Google Forms*, este foi enviado por e-mail para uma lista de 38 empresas pré-selecionadas onde obtivemos 22 respostas no total. Vale a pena ressaltar que esta etapa tem como saída as aprendizagens formalizadas e orientações para novos estudos (através das conclusões);
- Generalização para uma classe de problemas (passo 11) e comunicação dos resultados (passo 12) – Uma vez concluída a pesquisa, é importante que o artefato desenvolvido possa ser generalizado para uma classe de problemas. A generalização permite que o conhecimento gerado em uma situação específica possa ser aplicado em outras situações similares. Acreditamos que, após terem sido incorporadas melhorias no nosso modelo e método criados, estes artefatos estão prontos para serem aplicados em muitas outras organizações. Pelo fato dos assuntos abordados em nosso modelo serem um pouco mais geral, acreditamos que ele pode ser aplicado a qualquer tipo de organização que queira saber o quanto está aderente ao uso do *design* tomando como base os assuntos tratados no DUMM, daí a sua generalização para a classe de problemas: mensuração do uso de *design*. Mas vale a pena ressaltar que, da forma como ele foi construído, ele é mais bem aproveitado em organizações que já sejam departamentalizadas, ou seja, que possuam departamentos ou setores bem definidos com seus cargos e funções. Já como estratégia de comunicação, pretendemos publicar os resultados dessa pesquisa em revistas especializadas e congressos da área de *design* com o intuito de dar ampla divulgação à mesma. Pretendemos ainda transformar esta pesquisa em um plano de consultoria a ser oferecido às empresas e, com isto, contribuir na divulgação do nosso

trabalho assim como aliar o que aprendemos no meio acadêmico ao meio empresarial.

### 3.2.5 Técnicas de Coleta de Dados Utilizadas

Após sumarizar as técnicas de coleta de dados que fizemos uso e que já foram comentadas ao longo do texto, as comentamos a seguir:

- Pesquisa Bibliográfica - Segundo Moresi (2003) pesquisa bibliográfica é aquela baseada na análise da literatura já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas, imprensa escrita e até eletronicamente, disponibilizada na Internet. Fizemos uma revisão prévia da literatura a fim de tentar descobrir assuntos que se relacionam com a área de *design*. Em seguida em cima destes assuntos encontrados fizemos uma pesquisa em 16 empresas a fim de descobrir se os assuntos achados na literatura estavam presentes nelas e, se sim, de qual forma estaria presente. Em seguida, fizemos uma revisão mais aprofundada na literatura nos assuntos encontrados e que foram corroborados nesta análise e que estarão presentes no nosso modelo;
- Entrevistas individuais – Realizamos entrevistas individuais com 13 especialistas na área de *design* e/ou em modelos de maturidade para avaliar o nosso modelo criado. Apresentamos o DUMM e, através de um questionário elaborado de acordo com um artigo de avaliação de modelos, pudemos verificar as sugestões de melhoria fornecidas por este grupo de pesquisadores, o que nos possibilitou incrementar e melhorar o nosso modelo de acordo com as sugestões consideradas pertinentes e relevantes de serem incorporadas;
- Questionário – Além de avaliarmos o nosso modelo com os especialistas utilizando um questionário, também montamos outro questionário ao qual chamamos de método de avaliação. O fizemos a partir dos assuntos presentes no modelo e o enviamos por e-mail para 13 especialistas dos quais obtivemos nove respostas. Da mesma forma que fizemos em nosso modelo, avaliamos as respostas e incorporamos aquelas que achamos pertinentes. Geramos uma nova versão deste questionário e a enviamos por e-mail para uma lista de 38 empresas

onde obtivemos 22 respostas no total. Vale a pena ressaltar, que até chegarmos a esta versão, que chamamos de versão final, construímos mais duas outras versões anteriores. Tomamos a decisão metodológica de apresentar as três versões construídas como um dos apêndices desta tese por acreditar que demonstra uma evolução na construção do nosso método de avaliação.

Com relação a nossa busca de artigos a serem estudados, fizemos uma coleta de dados principalmente no Portal de Periódicos da CAPES, mas também, realizamos pesquisas diretas principalmente nos sites do *Design Management Institute* e do *Design Council*. A seguir, mostraremos uma tabela contendo os critérios utilizados na nossa pesquisa bibliográfica no Portal de Periódicos da CAPES. Ressaltamos que para estas empresas pesquisadas, além do Portal de Periódicos da CAPES também buscamos material no próprio Google e nos sites oficiais das empresas.

Tabela 6 – Critérios de busca utilizados nas empresas selecionadas para a pesquisa

<b>String de Busca</b>	<b>Critérios de Busca</b>	<b>Artigos Encontrados</b>	<b>Artigos Baixados</b>
<b>Apple</b>			
<i>Apple Company</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Qualquer local do documento, mas exato a <i>string</i> de busca Nos tópicos: <i>Competition / Strategy / Innovations / Apple Inc. / Business / Studies / Competitive Advantage</i>	43	09
<i>Apple Company</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Somente no título e exato a <i>string</i> de busca	64	10
<b>Coca-Cola</b>			
<i>Coca-Cola Company</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Somente no título e exato a <i>string</i> de busca	28	09
<b>Ford</b>			
<i>Ford Company</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Somente no título e exato a <i>string</i> de busca	57	05
<b>Herman Miller</b>			
Herman Miller	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Somente no título e exato a <i>string</i> de	14	06

	busca		
<b>IBM</b>			
IBM Company	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Somente no título e exato a <i>string</i> de busca	21	04
<b>Intuit</b>			
Intuit	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Somente no título e exato a <i>string</i> de busca	35	05
<b>NIKE</b>			
NIKE Company	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	07	03
<b>Procter&amp;Gamble</b>			
P&G Company	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	02	01
Procter and Gamble Company	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	06	02
<b>SAP</b>			
SAP Company	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca mas apenas no título	06	03
<b>Stanley Black&amp;Decker</b>			
Black and Decker	Nos últimos 10 anos Qualquer tipo de material, mas só em inglês Qualquer local do documento, mas exato a <i>string</i> de busca	28	00
Black and Decker	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	10	01
B&D	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca mas apenas no título	04	00
Stanley Company	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Qualquer local do documento, mas exato a <i>string</i> de busca	12	01
Stanley Corp	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Qualquer local do documento, mas exato a <i>string</i> de busca	04	00
	Nos últimos 10 anos		

<i>Stanley Tools</i>	Só artigos e em inglês Qualquer local do documento, mas exato a <i>string</i> de busca	32	00
<b><i>Starbucks</i></b>			
<i>Starbucks Company</i>	Nos últimos 10 anos Só artigos e em inglês Qualquer local do documento, mas exato a <i>string</i> de busca	46	06
<b><i>Starwoods</i></b>			
<i>Starwood Company</i>	Qualquer ano Qualquer tipo de material, mas só em inglês Qualquer local do documento, mas exato a <i>string</i> de busca	13	00
<b><i>Stellcase</i></b>			
<i>Stellcase Company</i>	Nos últimos 10 anos Todo tipo de material, mas só em inglês Qualquer local do documento, mas exato a <i>string</i> de busca	23	05
<b><i>Target</i></b>			
<i>Target Corp</i>	Nos últimos 10 anos Só artigos e em inglês Somente no título e exato a <i>string</i> de busca	66	06
<b><i>Walt Disney</i></b>			
<i>Walt Disney</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Somente no título e exato a <i>string</i> de busca	154	05
<b><i>Whirpool</i></b>			
<i>Whirpool</i>	Qualquer ano de publicação Só artigos e em inglês Qualquer local do documento, mas exato a <i>string</i> de busca	128	03

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Como se pode ver pela tabela acima, os critérios de busca variaram de empresa para empresa. Isto se deveu ao fato de termos feito uma revisão cuidadosa da literatura de forma manual. Primeiro a busca era feita de forma mais ampla possível. A depender da quantidade de artigos e após uma leitura dinâmica nos primeiros artigos (seus resumos e palavras chaves) e perceber muitas vezes que os assuntos tratados nos artigos não eram, necessariamente, tão relevantes para a nossa pesquisa, esta busca era estreitada um pouco mais, do contrário a busca era mantida.

Dentre os artigos encontrados realizamos um processo de seleção a fim de identificar quais deles estavam conectados com o nosso objeto de estudo e quais deveríamos incluir na nossa lista de artigos a serem baixados. O

processo de escolha desses artigos se deu através da leitura sistemática do título, resumo, palavras-chave, introdução e conclusão do documento. Assim, caso tivesse uma ligação com o objetivo de pesquisa, o artigo era baixado e salvo em um local específico, do contrário era descartado e partia-se para leitura do próximo artigo seguindo os mesmos critérios de inclusão e exclusão de artigos detalhados. Este processo de inclusão e exclusão de artigos foi feito seguindo o processo chamado de Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL). O MSL pode ser definido como uma revisão planejada da literatura científica, que utiliza métodos sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente estudos relevantes sobre uma questão claramente formulada. (KITCHENHAM; CHARTERS, 2007).

Desta forma, mesmo não sendo feito uma revisão sistemática da literatura, mas consideramos esta revisão como sendo, uma revisão cuidadosa da literatura. Além do mais, o critério de escolha dos artigos encontrados foi feito usando parte de um MSL. Também fizemos a nossa pesquisa em cima do Portal de Periódicos da CAPES, que é uma base de dados que concentra artigos de diferentes revistas, jornais, simpósios e congressos, podendo ser considerado um aspecto positivo no nosso processo de busca.

Abaixo mostraremos uma tabela com os critérios de busca utilizados para os assuntos pesquisados ligados a área de *design*.

Tabela 7 – Critério de busca por artigos ligados ao tema da pesquisa

<b>String de Busca</b>	<b>Critérios de Busca</b>	<b>Artigos Encontrados</b>	<b>Artigos Baixados</b>
<b><i>Creativity</i></b>			
<i>Creativity AND Design</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	230	22
<b><i>Innovation</i></b>			
<i>Innovation AND Design</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	974	Critério de Busca refeito
<i>Innovation AND Design</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	369	61

	Nos tópicos: Innovation / Innovations / Design / Business / Product Design / Creativity		
<b>User</b>			
<i>User Experience AND Design</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	91	07
<i>User Centered AND Design</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título  Obs.: Muitos artigos encontrados com esta string de busca são ligados à área de ergonomia e muito específico da área de saúde.	188	04
<b>Competitive Advantage</b>			
<i>Competitive Advantage AND Design</i>	Qualquer ano de publicação Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	49	10
<b>Business, Marketing and Strategy</b>			
<i>Business AND Design</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	940	Refiz Critério de Busca
<i>Business AND Design</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título Nos tópicos: <i>Innovation / Management / Design / Business</i>  Obs.: Apiece muito Business Model e Business Process Design	221	17
<i>Marketing AND Design</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	231	15
<i>Strategy AND Design</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	1498	Refiz Critério de Busca
<i>Strategy AND Design</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título Nos tópicos: <i>Strategy / Design / Business</i>	298	15

<i>Organization Strategy AND Design</i>	Qualquer ano de publicação Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	29	04
<i>Business Strategy AND Design</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	20	03
<b><i>Design Value and Maturity Models</i></b>			
<i>Design Maturity Model</i>	Qualquer ano de publicação Só artigos e em inglês Qualquer local do documento, mas exato a <i>string</i> de busca	14	03
<i>Design Value</i>	Qualquer ano de publicação Só artigos e em qualquer idioma Somente no título e exato a <i>string</i> de busca	55	09
<i>Design AND Maturity Model</i>	Nos últimos 05 anos Só artigos e em inglês Contém a <i>string</i> de busca, mas apenas no título	04	00

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

### 3.3 Conclusões do Capítulo

Este capítulo tratou de assuntos ligados à metodologia de pesquisa utilizada no nosso trabalho. Conforme visto acima fizemos uso da metodologia de pesquisa *Design Science Research* (DSR) onde entregamos um artefato construído que é um modelo de maturidade em *design*. No próximo capítulo, abordaremos a nossa pesquisa referencial que fizemos em cima das 16 empresas consideradas altamente centradas no *design*, conforme pesquisa feita pelo DMI.

## 4 PESQUISA REFERENCIAL

### 4.1 Introdução

Após ter encontrado na literatura várias evidências que nos levaram a crer que o *design* influencia de forma positiva quando utilizado com: a criatividade e a inovação das empresas, ajuda na criação de soluções centradas nos problemas dos usuários, sendo um dos fatores de aumento da competitividade das organizações e estando presente em assuntos relacionados à gestão da empresa. Decidimos verificar se as empresas que fizeram parte da pesquisa do DMI (DMI, 2018) em conjunto com a Motiv Strategies e que são consideradas altamente centradas em design (Design Centric Organizations) possuem evidências que estes assuntos encontrados na literatura, contribuem para corroborar as afirmações levantadas por nós.

Foram analisadas todas as 16 empresas integrantes da lista desta pesquisa realizada por este conceituado órgão na área de design (DMI, 2018). Para cada uma das empresas analisadas e estudadas criamos uma sessão onde foram colocados alguns dados mais gerais da empresa, em seguida criamos seções com os assuntos candidatos a constar no nosso modelo de maturidade de *design*. A ideia desta análise foi verificar na prática através da verificação de evidências nestas empresas analisadas se os assuntos encontrados na teoria estariam de alguma forma presentes nestas empresas e o quanto eles estavam ligados à área de *design* e influenciavam no desempenho das mesmas.

Conforme detalhado em Hertenstein, Platt e Brown (2010), o critério de seleção destas empresas integrantes da pesquisa e listadas abaixo foi o seguinte. Primeiro as empresas foram escolhidas dentro de quatro tipos de indústria: mobiliário, automotivo, aparelhos de consumo eletrônicos e informática. Como segundo critério de escolha, eles selecionaram empresas que estavam disponíveis no banco de dados da *Standard and Poor's* e que tinham listados os seus dados financeiros pela *Standard and Poor's* nos últimos cinco anos o que facilitaria a análise. Assim, eles mandaram a lista de empresas selecionadas para os conselheiros do *Design Management Institute* e pediram para que eles classificassem as empresas por mais efetivas em demonstrar

bom *design* para as menos efetivas. Os conselheiros foram encorajados a utilizar as suas próprias definições de bom *design* considerando alguns fatores:

- Qualidade do programa de *design* da empresa;
- Qualidade ou excelência do *design* evidenciada nos produtos e serviços da empresa;
- Importância colocada pelo programa de *design* da empresa.

## **4.2 Design Centric Organizations**

Segue abaixo os principais detalhes encontrados em todas as empresas pesquisadas referentes às áreas de conhecimento previamente estudadas na revisão de literatura, Fizemos isto para todas as 16 empresas presentes na pesquisa e para cada uma dessas empresas pesquisadas, criamos um gráfico resumizando os principais achados das mesmas. Assim, segue abaixo, em ordem alfabética, todas as empresas analisadas:

### **4.2.1 Apple**

De acordo com Kaliannan e Ponnusamy (2014), a empresa Apple foi fundada no ano de 1976 no Vale do Silício (Califórnia - EUA) por Steve Jobs e mais dois sócios (Steve Wozniak e Ronald Wayne). Segundo Tetzeli (2015), Steve Jobs criou em 2008 a *Apple University (Apple U)* com o intuito de que seus pensamentos não fossem deixados de lado. Como ele sabia da gravidade da sua doença, ele queria deixar a companhia nas mãos de um grupo de pessoas que pudessem seguir com os mesmos rigorosos processos decisórios que ele aplicou ao longo dos seus 15 anos à frente da Apple. Conforme visto em Carr (2013), com o falecimento de Steve Jobs em 2011, assumiu Tim Cook, que mesmo não sendo tão carismático quanto Steve Jobs, conseguiu impor um ritmo e uma forma de administrar exitosa dentro da empresa. Conforme, visto no site oficial da Apple, esta é uma empresa altamente voltada para o Design e seu processo de desenvolvimento de produto pode ser considerado como um dos processos de *design* de grande sucesso. Na fase de desenvolvimento de um novo produto, os *designers* envolvidos neste processo são colocados em um local separado dos outros funcionários da companhia para que eles não recebam ideias que venham a prejudicar o processo criativo deles. Ela

terceiriza a manufatura dos seus produtos e normalmente utiliza a China para confecção de seus produtos. Apesar de manter iterações ao longo do processo produtivo a equipe americana fica com a parte mais “nobre” do processo de criação, pois terceiriza a sua manufatura.

De acordo com Design Council (2011), a mudança da Apple de uma companhia com problemas nos anos 90 para se tornar a segunda maior companhia do mundo teve a contribuição do *design* com a inovação além da parceria do então CEO Steve Jobs com o Vice-Presidente de *design*, Jonathan Ive.

- a) Criatividade – De acordo com Kaliannan e Ponnusamy (2014), Steve Jobs foi um líder transformador, apaixonado e entusiasta sobre os feitos de seus funcionários e buscava inspirá-los a darem o melhor de si. Foi ele quem introduziu a campanha “Pense Diferente”, na qual o CEO acreditava constantemente que a inovação vinha através da geração de novas ideias e iniciativas. Segundo o mesmo documento (KALIANNAN; PONNUSAMY, 2014), ele encorajava os seus funcionários a participarem de decisões importantes para a companhia. Pudemos identificar em todo material encontrado, que a criatividade sempre foi um forte item dentro da corporação. Também vimos que investimentos na área de *design*, a constante criatividade e a geração de produtos inovadores contribuíram para que a Apple se tornasse uma das empresas líderes em seu mercado de atuação. Identificamos ainda que o processo de *design* da Apple é um processo de retroalimentação interna com várias iterações e feedbacks ao longo do desenvolvimento do produto, além de envolver a aplicação de muitas técnicas de *design* e testes de diferentes tipos de materiais. A empresa está convencida de que produtos criativos são concebidos a partir de uma boa equipe, mas também de um bom processo de *design*;
  
- b) Inovação – Segundo Carr (2013), o fio condutor para o sucesso da Apple tem sido a inovação incremental. O autor (CARR, 2013) também comenta que ao invés de partir para a produção de vários produtos ao

mesmo tempo, a empresa se detém no desenvolvimento de poucos produtos e assim têm condições de focar e implementar inovações contínuas e incrementais nos mesmos. Segundo Elmansy (2016), a Apple é uma das empresas líderes em inovação e a utilização de *design thinking* tem contribuído muito para isto. Ainda segundo o mesmo documento (ELMANSY, 2016), *design thinking* é uma solução orientada ao processo o qual é utilizado para alcançar a inovação, no qual as considerações dos consumidores são colocadas no centro dos estágios de desenvolvimento. Ainda de acordo com Carr (2013), a inovação tem contribuído definitivamente para a Apple ter se tornado uma empresa de sucesso. A Apple tem consciência que quanto mais se investe em *design* maior a probabilidade de construir produtos inovadores. Na Apple tanto o *design* quanto a inovação recebem uma posição de destaque dentro da companhia. O processo de *design* é iterativo onde as melhorias no produto são feitas ao longo de todo o processo produtivo. O produto é construído, testado e revisado seguindo ciclos de desenvolvimento e cada ciclo leva em média de quatro a seis semanas. Assim, o ciclo é refeito várias vezes ao longo do ciclo de vida de desenvolvimento do produto. A companhia também acredita que a criatividade não é suficiente pra transformar um *design* em um produto de sucesso, mas um processo inovador precisa ser implementado para conquistar tal feito;

- c) Design Centrado no Usuário – Segundo Elmansy (2016), através da utilização de técnicas de Design Thinking a Apple está constantemente buscando satisfazer as necessidades de seus usuários, procurando descobrir suas necessidades e desejos, ao mesmo tempo em que constrói uma empatia nas pessoas através da construção de produtos que são fáceis de usar, contribuindo para que seus usuários amem os produtos da Apple. A Apple acredita ainda que a relação com seus consumidores precisa ser constantemente trabalhada e fortalecida. Como uma de suas estratégias, ela procura colocar os seus clientes no centro de todos os estágios de desenvolvimento de produtos, assim todos os produtos são desenvolvidos com foco no consumidor. Como

parte dessa política de ter o consumidor no centro de suas atenções eles decidiram implementar uma política de excelência na execução, onde reduziram a linha de produção de produtos e terceirizaram a manufatura para empresas parceiras. Fazendo isto, eles conseguiram voltar às atenções para a parte mais “nobre” da produção. Ela também passou a envolver mais os clientes na fase de desenvolvimento através de testes de interfaces e usabilidade e incorporando esses novos requisitos ao longo do processo criativo;

- d) Vantagem Competitiva – Elmansy (2016) comenta ainda que ao longo dos anos a Apple se tornou mais competitiva reduzindo a sua “família” de produtos de 15 para três fazendo com que eles possam ser produzidos de forma mais rápida e mantendo os elementos de *design*, produzindo produtos que requerem menos reparos e manutenções, fechando algumas unidades de produção, migrando a manufatura para fora da companhia, e criando uma cultura direcionada a seus consumidores. Uma das suas vantagens competitivas é a sua aproximação com o *design* (KALIANNAN; PONNUSAMY, 2014). Como o seu processo de *design* é iterativo e perpassa por toda a fase de produção, ou seja, ele não se encerra na manufatura e com a terceirização da produção para empresas parceiras, localizadas principalmente na China, o custo de produção cai ao mesmo tempo em que possibilita que a sua equipe de *design* possa se concentrar em mitigar os problemas de produção que porventura venham a acontecer ao longo do processo produtivo. Assim, eles conseguem ganhar uma vantagem competitiva, uma vez que reduzem o custo de produção ao mesmo tempo em que focam em reduzir os erros de produção;
- e) Gestão Organizacional – De acordo com Carr (2013), a Apple é uma marca bem direcionada para o mercado. Já para Elmansy (2016), a Apple é reconhecida pelos seus produtos únicos e seus consumidores estão emocionalmente envolvidos com a sua marca. Já segundo Kaliannan e Ponnusamy (2014), em um mercado onde mudanças significativas e inovações acontecem constantemente incorporar estas

mudanças aos produtos e trazer estas inovações para o mercado rapidamente torna-se um ponto crucial na estratégia de sucesso adotada pela empresa. Conforme já visto anteriormente, tanto o *design* quanto a inovação fazem parte da estratégia de seus negócios. Na Apple existe um processo de design bem definido, tendo inclusive fases que permeiam o processo de desenvolvimento de produto. Durante a fase de criação de um novo produto, a equipe de *design* trabalha em de forma isolada do restante da companhia. Isto acontece para evitar que eles se envolvam com atividades do dia-a-dia da empresa ou recebam informações que venham a atrapalhar os seus processos criativos. Conforme também já citado anteriormente, eles se concentram na produção de poucos produtos por vez e realizam muito pouca manufatura, terceirizando boa parte da sua produção para empresas parceiras.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Apple a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 8 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Apple.

<p><b>Criatividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Apple é uma empresa altamente voltada para o <i>design</i> e houve por muito tempo a presença de um líder como Steve Jobs que inspirou os seus funcionários a darem o melhor de si. Ele acreditava que a inovação vinha através de novas ideias, assim ele incentivava a criatividade dentro da companhia;</li> <li>- Criatividade sempre foi um item relevante dentro da Apple e a empresa introduziu a campanha “Pense diferente”, na qual a inovação vem através da geração de novas ideias e iniciativas;</li> <li>- A empresa tem consciência de que produtos criativos são concebidos a partir de uma boa equipe e de um bom processo de <i>design</i>.</li> </ul>
<p><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Design, junto com a inovação contribuiu para que a Apple fosse considerada nos anos 90 a segunda maior companhia do mundo;</li> <li>- A concentração no desenvolvimento de poucos produtos por vez faz com que a empresa tenha um maior foco no processo e na implementação de inovações incrementais e contínuas;</li> <li>- A Apple é considerada uma das empresas líderes em inovação e o uso do Design Thinking tem contribuído para isto;</li> <li>- O processo de desenvolvimento de produto da Apple é iterativo e incremental, assim através de um processo inovador de design transforma-se num produto de sucesso.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Através de técnicas de Design Thinking a Apple procura descobrir as necessidades e desejos de seus usuários buscando formas de satisfazê-las;</li> <li>- A Apple também cria produtos que são fáceis de usar. Mas para que isto aconteça ela tem como uma de suas estratégias</li> </ul>

<p><b>Design Centrado no Usuário</b></p>	<p>colocar os seus clientes no centro de todos os estágios de desenvolvimento de seus produtos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Com a política de foco no consumidor eles decidiram implementar uma política de excelência na execução onde reduziram a linha de produção e terceirizaram a manufatura de produtos para empresas parceiras. Assim conseguiram voltar as suas atenções para a parte mais nobre do processo produtivo.</li> </ul>
<p><b>Vantagem Competitiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao reduzir a família de produtos de 15 para três ela se tornou mais competitiva ao mesmo tempo em que produziram produtos que precisam de menos reparos e manutenções, criando uma cultura direcionada a seus consumidores;</li> <li>- Ao terceirizar a produção principalmente para a China eles ganharam vantagem competitiva, pois reduziram o custo de produção e conseguiram focar em reduzir os erros de produção;</li> <li>- Uma das vantagens competitivas da Apple é sua aproximação com o Design, com o seu processo iterativo que perpassa toda a fase de produção.</li> </ul>
<p><b>Gestão Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Apple é uma empresa bem direcionada para o mercado com consumidores emocionalmente envolvidos com a marca;</li> <li>- Tanto o design quanto a inovação fazem parte da estratégia de negócios da empresa. Existe um processo de Design bem definido com fases permeando todo o processo de desenvolvimento de produto;</li> <li>- Ao incorporar inovações aos produtos e trazê-las de forma ágil e rápida para o mercado torna-se um ponto crucial na estratégia de sucesso adotada pela Apple;</li> <li>- Ao se concentrar na produção de poucos produtos por vez e terceirizar boa parte da produção, eles criam condições de se concentrar em outros aspectos dos negócios da empresa, como marketing e vendas por exemplo.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.2 Coca-Cola

De acordo com informações oficiais no site da Coca-Cola, ela foi criada no final do século XIX e chegou no mercado ao longo do século XX. Atualmente, ela é considerada a maior empresa de refrigerantes do mundo. Apesar do produto chefe da companhia ser a Coca-Cola, muitos outros produtos estão sendo lançados pela empresa. Segundo Coca-Cola (2016), ao longo destes quarenta anos de atuação, o portfólio cresceu e apresenta mais de 500 marcas ligadas à corporação. Assim, foram construídos negócios em cima de bebidas como suco, chá, café, água e bebidas energéticas. Ainda nos referindo às informações coletadas em (COCA-COLA, 2016), a empresa, ao longo dos anos, fortaleceu o portfólio usando as melhores estratégias de marketing e inovando nas embalagens e no desenvolvimento de produtos. Pesquisas estão sendo realizadas a fim de reduzir cada vez mais a quantidade de açúcar e outras substâncias dentro dos refrigerantes com o intuito de torná-los mais

saudáveis e ao mesmo tempo mantendo o mesmo sabor. Apesar de ter o mesmo produto base, o refrigerante, eles estão buscando inovar na interação, seja através de campanhas de marketing e soluções de problemas que englobem os menos favorecidos, ou seja através de outras medidas que possuam como foco melhorar a vida das pessoas. Percebe-se que a estratégia principal da marca tem sido maior entendimento das necessidades e maior aproximação do seu público consumidor.

- a) Criatividade – Roberts (2015) cita o quanto o gerente de *design* da Coca-Cola, Alex Center, reconhece a importância de ser criativo no campo profissional e que mais companhias estão dando maior ênfase ao *design*, colocando *designers* em posições de destaque e poder. Roberts (2015) ainda comenta que os *designers* estão participando cada vez mais de tomadas de decisões das empresas nos níveis mais altos de gestão. De acordo com Coca-Cola (2016), muita coisa foi feita na área de marketing em 2016 como a criação de mensagens criativas que poderiam ser prontamente adaptadas para múltiplos mercados. Através de um sistema chamado *Service Design*, a Coca-Cola tenta obter *insights* de seus clientes e, com isto, tem aguçado ainda mais a criatividade deles. Com o envolvimento cada vez maior dos seus funcionários na solução de problemas diversos, a Coca-Cola tenta obter mais ideias criativas que são incorporadas aos seus produtos;
  
- b) Inovação – Steckiwi (2015) comenta que eles fazem uso da inovação para criar experiências agradáveis junto a seus usuários. A empresa demonstra que a sua história de inovação se acelerou no ano de 2016 com novos e melhores produtos, marcas, embalagens, adoçantes e equipamentos (COCA-COLA, 2016). Todos estes produtos foram confeccionados para atender às crescentes necessidades de clientes e consumidores preocupados em consumir bebidas com menos açúcar e ao mesmo tempo sem perder as características originais de sabor. O que se pode observar, é o quanto a Coca-Cola confere de importância à inovação, tanto que constatamos a existência de algumas áreas de inovação dentro da empresa. Dentre elas podemos destacar:

- a. Inovação de Produto;
- b. Inovação de Marketing;
- c. Inovação de Sustentabilidade;
- d. Inovação de Sistema.

Ela também acredita que precisa inovar na forma em que eles contratam e gerenciam os seus talentos. Ela propôs o seguinte lema: “Inovar para Crescer”. A Coca-Cola foca no cliente enquanto promove ações inovadoras tanto em produto, quanto em *layout* e em ações que promovem a sustentabilidade;

- c) *Design* Centrado no Usuário – Roberts (2015) vai afirmar que grandes empresas estão sentindo a importância do *design* na construção da marca e na paixão criada pelos consumidores através da própria empresa. Ainda segundo Roberts (2015), quando a empresa tem a empatia de seus usuários e consegue entender seus comportamentos, contribui para que ela crie sistemas de *design* e produtos nos quais eles queiram e precisem. A Coca-Cola faz uso do *Design* de Serviços para prestar atenção aos desejos, necessidades e pontos que incomodam os seus clientes. O *Design* de Serviços é uma abordagem usada para criar grandes experiências de serviços baseadas em *insights* dos clientes. Eles se colocam no lugar dos seus clientes e obtém um melhor entendimento sobre eles e os armazenam em um local chamado: “Mapa de Jornada do Cliente”. Assim, com o apoio de uma empresa de *design* eles redesenham os seus serviços baseados nestes mapas de jornada, em protótipos e planos de serviços. Eles também tentam manter uma relação de amizade com seus clientes tornando-os verdadeiros parceiros dos seus negócios;
- d) Vantagem Competitiva – Segundo informações oficiais da empresa (COCA-COLA, 2018), tendo a inovação como base na criação de novos produtos, a Coca-Cola está seguindo a tendência de mercado onde a redução no consumo de açúcar está virando não só um desejo, mas quase uma obrigação. Por isso, ela lançou uma Coca-Cola sem açúcar e com baixas calorias. O documento oficial (COCA-COLA, 2018) conta

ainda que ações como esta só vem tornando-se possível porque o desenvolvimento técnico caminha lado-a-lado com o entendimento das necessidades de seus consumidores criando uma vantagem competitiva para a companhia. Stecki (2015) disse que proporcionar grandes experiências para seus consumidores é um aspecto vital para eles, ao mesmo tempo que ajuda a criar uma imagem positiva da marca na cabeça dos consumidores, contribuindo também para um incremento na competitividade. Eles também passaram a trabalhar mais próximos de seus empregados e, ao descobrirem suas necessidades, obtiveram maior envolvimento dos mesmos, isto contribuiu para o aumento da satisfação e conseqüentemente maior produtividade da empresa. Eles acreditam que pessoas que entendem do negócio e possuem ferramentas de *design* para resolver problemas são essenciais para o sucesso de organizações modernas;

- e) Gestão Organizacional – Stecki (2015) aponta que a Coca-Cola é reconhecida ao redor do mundo por sua marca icônica e *design* de suas embalagens. Como estratégia de negócio eles querem fazer da Coca-Cola um grande local para se trabalhar. Além de ter o engajamento de seus funcionários, eles também têm o cliente como centro das suas atenções e, assim, conseguem obter informações mais precisas das necessidades e desejos dos mesmos, o que facilita à companhia obter direcionamentos de como agir estrategicamente. O fato de ter uma equipe interna de *design*, a Coca-Cola possui como vantagem envolvê-los nas decisões do dia-a-dia e estar no centro dos negócios. Eles acreditam que está surgindo uma nova posição do *design* que envolve mais estratégia e trabalho em equipe com diferentes funções. Após alguns estudos, em Doctor (2017) mostra-se que se chegou a conclusão de que a marca da Coca-Cola deveria permanecer vermelha, pois os consumidores respondiam muito bem a toda Coca-Cola que tivesse um fundo vermelho.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Coca-Cola a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 9 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Coca-Cola.

<p><b>Criatividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A criatividade é considerada um item importante na Coca-Cola e a empresa dá grande ênfase ao <i>design</i> e o colocam uma posição de destaque. <i>Designers</i> estão participando cada vez mais de tomadas de decisões nos níveis mais altos de gestão;</li> <li>- Mensagens criativas são criadas e podem ser prontamente adaptadas a múltiplos mercados;</li> <li>- Sendo considerada a maior empresa de refrigerantes do mundo, ela tenta obter <i>insights</i> dos clientes aguçando a criatividade deles, através de um sistema chamado <i>Service Design</i>;</li> <li>- Os funcionários são envolvidos para resolver problemas diversos da companhia através do fornecimento de ideias criativas que são incorporadas aos produtos.</li> </ul>
<p><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa faz uso da inovação para criar experiências agradáveis junto a seus usuários;</li> <li>- Dada a importância que a inovação apresenta dentro da empresa, existem algumas áreas de inovação específicas dentro da companhia como inovação de produto, inovação de marketing, inovação de sistema, etc.;</li> <li>- Em 2016, a empresa acelerou a parte de inovação criando novos e melhores produtos, marcas, embalagens, adoçantes e equipamentos. Todos eles direcionados a atender consumidores preocupados em consumir menos açúcar sem alterar características como o sabor;</li> <li>- A empresa foca no cliente, mas busca sempre o uso de ações inovadoras tanto no produto quanto no <i>layout</i> e em ações que promovem a sustentabilidade.</li> </ul>
<p><b>Design Centrado no Usuário</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eles constataram que o design é importante tanto na construção da marca quanto na paixão criada nos consumidores pela empresa;</li> <li>- Para eles quando se entende o comportamento de seus consumidores e consegue-se criar a empatia deles pela empresa, contribui para que a empresa crie sistemas de design e produtos que os consumidores queiram e necessitem;</li> <li>- A empresa faz uso do Design de Serviços para criar experiências de serviços baseadas em insights dos clientes;</li> <li>- Eles se colocam no lugar de seus clientes e obtêm um bom entendimento deles. Eles também tentam obter uma relação de amizade com os seus clientes tornando-os parceiros dos seus negócios.</li> </ul>
<p><b>Vantagem Competitiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Através de um processo de inovação nos seus produtos, tentando lançar produtos mais saudáveis: com baixas calorias e menos açúcar; e procurando manter o mesmo sabor de produtos anteriormente lançados, faz com que ela ganhe vantagem competitiva em cima de seus concorrentes;</li> <li>- Ao entender as necessidades de seus consumidores e proporcionar boas experiências para eles, ajuda a criar uma imagem positiva da companhia na cabeça deles e incrementa a competitividade;</li> <li>- Para eles pessoas que entendem de negócios e possuem ferramentas de <i>design</i> contribuem para o sucesso das organizações modernas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Coca-Cola é mundialmente conhecida pela sua marca, que é vermelha e deve continuar da mesma forma, e pelo design de suas embalagens;</li> <li>- Como uma de suas estratégias, ela quer transformar a empresa em um grande local para se trabalhar. Assim além de</li> </ul>

## Gestão Organizacional

ter o cliente como centro de suas atenções, eles também querem ter o engajamento de seus funcionários;

- Por manter uma estreita relação com seus clientes eles conseguem obter informações e desejos que facilitam a companhia a agir estrategicamente;
- Por ter uma equipe de design interna que age no centro das decisões traz uma vantagem para a companhia.

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

### 4.2.3 Ford

A Ford é uma empresa americana que foi fundada no ano de 1903 por Henry Ford e mais 11 investidores. Desde o início de seu processo de produção, a Ford se mostrou uma empresa preocupada com produtividade e custos de produção. Através do processo de produção de veículo utilizando linha de produção eles conseguiram reduzir consideravelmente o tempo de produção de um automóvel. Apesar de ter passado por uma grave crise financeira em meados dos anos 2000, a Ford conseguiu sair da crise e retomar o crescimento e, atualmente, é uma das maiores companhias automotivas do mundo. Yang (2014) afirma que a recente recuperação financeira da Ford pode ser atribuída em grande parte a dedicação da força de trabalho da companhia. A preocupação com os funcionários é latente. O objetivo deles é atrair e reter talentos mantendo a força de trabalho capacitada e motivada.

- a) Criatividade – A Ford é uma empresa que conseguiu criar um bom local de trabalho tornando seus funcionários bem satisfeitos por estarem na Ford. Com isto, gerou-se um ambiente propício à criatividade, no qual as boas ideias são bem vindas e tratadas com respeito e seriedade. Assim como as outras grandes empresas estudadas aqui, a Ford também vê o *design* como algo estratégico à companhia e quanto mais estratégico se torna o *design*, neste ambiente competitivo que é o setor automotivo, maior é a necessidade de geração de ideias criativas e a Ford tem consciência disso e, por isto, faz questão de implementar ações que agucem e enalteçam a criatividade dos seus funcionários. Segundo Ford (2017a), a Ford através de um programa de educação aplica técnicas de aprendizado que contemplam ações não só em sala de aula, mas também com atividades práticas no ambiente de trabalho onde soluções são desenvolvidas que lidam com problemas e necessidades locais.

Eles também através de técnicas de *Design Thinking* capacitam as suas escolas a estimular a criatividade e a inovação;

- b) Inovação – Como a geração de ideias é alta na Ford, a probabilidade de que entre essas ideias fornecidas virem ideias inovadoras também aumenta. De acordo com dados do site oficial da Ford (FORD, 2018), a empresa introduziu um número de sistemas inovadores e com tecnologias de ponta em seus veículos para manter motoristas e passageiros seguros nas estradas. Ela sempre está pensando em inovações para seus produtos tanto com a finalidade de torná-los mais seguros mas também mais econômicos, pensando na redução de consumo e consequentemente menos poluidores. Segundo Ford (2017a), uma de suas prioridades estratégicas é fortalecer e transformar os seus produtos com inovações que ofereçam economia de combustível sem sacrificar os seus desempenhos nas estradas. Ainda através da otimização do uso do *design* e novos processos de manufatura, a Ford está conseguindo reduzir o peso do carro e melhorar o consumo de gasolina. Eles estão aplicando inovação em toda parte dos negócios deles de modo a prover um crescimento lucrativo para todos os seus parceiros (FORD, 2016);
- c) *Design* Centrado no Usuário – A Ford é uma empresa bastante centrada tanto em seus usuários internos (funcionários) quanto externos (clientes e consumidores), considerando-os verdadeiros parceiros dos seus negócios. Os seus produtos e serviços (FORD, 2016) são criados tendo uma coisa em mente, a experiência do usuário. Conforme também visto em Ford (FORD, 2017a), o principal negócio deles é produzir veículos com alta qualidade, inteligentes e seguros que encantem os seus clientes. A preocupação com seus clientes fica bem evidente durante todo o processo produtivo, pois eles procuram produzir veículos cada vez mais seguros e sustentáveis. Para a empresa (FORD, 2017b), criar formas de mobilidade mais inteligentes onde as pessoas possam se locomover melhor faz parte da visão da companhia;

- d) Vantagem Competitiva – Uma das grandes vantagens competitivas da Ford está em atrair, desenvolver, capacitar e reter talentos. Para eles, uma força de trabalho capacitada e motivada contribui para tornar a empresa uma das maiores companhias automotivas do mundo. Eles possuem estratégias de sustentabilidade que ajudam a criar valores econômicos, sociais e ambientais. Como resultado de suas ações para prevenir e reduzir os danos causados ao meio ambiente elencamos algumas ações promovidas pela Ford como: 1) A diminuição da utilização de água na produção de seus veículos; 2) A redução da emissão de gás carbônico pelos seus veículos e; 3) O uso mais inteligente de energia e recursos naturais. Assim, eles (FORD, 2016) se empenharão em produzir carros mais eficientes no consumo de combustível e este pensamento englobou toda a linha de produção. Ações como estas ajudaram a Ford a ganhar mais vantagem competitiva nos seus mercados de atuação;
- e) Gestão Organizacional – Yang (2014) vai ressaltar que elementos críticos da estratégia da Ford são o fato de criar um ambiente de trabalho seguro e uma mão-de-obra saudável. Eles procuram manter a força de trabalho capacitada e motivada. Como parte da sua estratégia de negócios, eles procuram desenvolver e reter talentos, entender as suas necessidades e o que eles valorizam na Ford, encorajando-os inclusive a proverem *feedbacks* para a companhia. Com esta atitude eles mantêm os funcionários satisfeitos e garantem que a Ford seja um bom local para se trabalhar. Tendo os funcionários como verdadeiros parceiros nos negócios, eles criam um ambiente em que as pessoas se sentem valorizadas e comprometidas a darem o melhor de si para garantir o sucesso da empresa. Segundo informações da Ford (2017b), a estratégia de construir carros elétricos reforça os seus pontos fortes e tem a simpatia de seus clientes visto que é uma fonte de energia “limpa”. Ainda segundo o mesmo documento, eles estão combinando as áreas de marketing, pesquisa, engenharia e *design* para fazer ajustes e partir rumo ao desenvolvimento de carros elétricos.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Ford a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 10 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Ford.

<b>Criatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por ter criado um bom local para se trabalhar a Ford conseguiu gerar um ambiente propício à criatividade, no qual as ideias são bem vindas e tratadas com seriedade</li> <li>- A Ford vê o <i>design</i> como algo estratégico. Assim como este ambiente automotivo é muito competitivo, aumenta-se a necessidade de geração de ideias criativas;</li> <li>- Por conta deste fato existem ações que são implementadas para aguçar e enaltecer a criatividade dos funcionários. Eles também usam técnicas de <i>Design Thinking</i> para estimular a criatividade e a inovação.</li> </ul>
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Devido à alta quantidade de ideias geradas, a probabilidade que alguma ou algumas dessas ideias sejam inovadoras aumentam;</li> <li>- Ela sempre pensa em inovações para seus produtos e dentre estas inovações existe uma grande preocupação de torná-los tanto mais econômicos quanto seguros;</li> <li>- Inovações são aplicadas em todas as partes da empresa para prover um crescimento lucrativo para todos os seus parceiros. Assim, inovações ligadas à redução de consumo, formas de tornar os carros menos poluidores e ações de segurança de uma forma geral são buscadas na empresa.</li> </ul>
<b>Design Centrado no Usuário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificamos que a Ford é uma empresa bastante centrada em seus usuários tanto de forma interna quanto externa, considerando-os verdadeiros parceiros de seus negócios;</li> <li>- O principal objetivo deles é produzir veículos com alta qualidade, inteligentes, sustentáveis e seguros que encantem seus clientes;</li> <li>- A preocupação com o cliente permeia todo o processo produtivo da Ford e a criação de formas de mobilidade mais inteligente faz parte da visão da companhia.</li> </ul>
<b>Vantagem Competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma das grandes vantagens competitivas da Ford está em atrair, desenvolver, capacitar e reter talentos encontrados;</li> <li>- Ações ligadas à sustentabilidade do planeta também ajudam a empresa a ganhar vantagem competitiva em seus mercados de atuação Assim, eles estão empenhados em produzir carros mais eficientes em consumo e ao longo do processo produtivo de um automóvel, são implementadas ações ligadas à redução de danos causados ao meio ambiente, como diminuição da quantidade de água usada na produção de seus veículos dentre outras ações.</li> </ul>
<b>Gestão Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faz parte da estratégia da Ford criar um ambiente de trabalho seguro e uma mão-de-obra saudável;</li> <li>- Também faz parte da estratégia da Ford desenvolver e reter talentos, motivando-os e tornando-os verdadeiros parceiros dos seus negócios. Assim, as pessoas procuram dar o melhor de si para garantir o sucesso da empresa;</li> <li>- A preocupação em desenvolver produtos de locomoção usando energias “limpas” faz parte da estratégia de negócios da Ford e possui a simpatia dos seus clientes. Assim as áreas de design, marketing, engenharia e pesquisa estão partindo rumo ao desenvolvimento de carros elétricos.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.4 Herman Miller

A Herman Miller é uma empresa americana especialista na produção de móveis para escritório e possui como uma de suas estratégias a busca de soluções relacionadas a problemas de espaço de trabalho. De acordo com Petty (2016), a Herman Miller foi um dos primeiros fabricantes de móveis americanos a adotar nos seus processos de fabricação conceitos de projeto, e dentre esse conceitos incluem práticas de *design* e estratégias de marketing. O artigo também comenta que Herman Miller e Knoll introduziram o conceito de showroom de móveis onde as pessoas puderam passar a ver e ter uma ideia das características físicas do mobiliário. Outro ponto interessante que merece ser pontuado é que desde o início de suas operações, eles mantiveram em seu quadro de colaboradores grandes líderes de *design*. De acordo Goeman e Beckwith (2004), a empresa possui uma liderança em *design* e esta liderança advém de manter um balanço entre a criatividade e a disciplina. A Herman Miller também pode ser considerada uma empresa ícone nesta área e que os bons *designers* procuram a companhia e não o contrário (GOEMAN; BECKWITH, 2004).

- a) Criatividade – Segundo Goeman e Beckwith (2004), a Herman Miller é admirada ao redor do mundo pelo seu pensamento visionário e desenvolvimento de produtos criativos. Já de acordo com Beckwith (2000), o *design* na Herman Miller está presente em tudo que a companhia faz, seja na geração de ideias criativas, no seu processo inovador, nos seus produtos altamente bem aceitos pelo mercado ou nas estratégias de comunicação com os seus funcionários, consultores e clientes. Goeman, Vice-Presidente de Design da companhia (GOEMAN; BECKWITH, 2004), comentou que a liderança em *design* vem de manter um balanço entre criatividade e disciplina. Assim como a Apple, durante a criação de um novo produto, eles mantêm os *designers* envolvidos na concepção desses produtos distantes dos processos diários da empresa. Deste modo, evita-se a inibição de pensamentos criativos por parte dos *designers*. Existe também uma preocupação dentro da empresa de transformar os ambientes de trabalho não só deles, mas também de seus clientes em ambientes que sejam propícios à

criatividade, identificando uma preocupação da companhia em tornar os ambientes dos seus clientes também criativos;

- b) Inovação – O mobiliário e a disposição dos mesmos é um fator que interfere na inovação das empresas (FISHER, 2016). A Apple, por exemplo, criou um ambiente de trabalho em que as pessoas tinham que andar entre seus pares até chegar a alguns locais compartilhados de serviços na empresa. Este tipo de atitude ajudou na interação dos funcionários e conseqüentemente troca de ideias entre os mesmos. Goeman (GOEMAN;BECKWITH, 2004) também afirmou que a Herman Miller tem ganhado uma posição de respeito ao redor do mundo e esta posição tem sido conquistada em boa parte por conta das inovações em *design* que a empresa está preocupada em implementar. Ainda de acordo com Birchard (2010), a Herman Miller está apostando na inovação para continuar a prática de gerenciamento. Algumas companhias como a Herman Miller chegaram à conclusão que a inovação é chave para o sucesso do negócio e, isto, combina princípios organizacionais da Herman que valoriza o aprendizado e sabe da importância que o *design* tem para a instituição;
- c) *Design* Centrado no Usuário – Conforme visto em Beckwith (2000) a preocupação com o usuário é uma constante dentro da companhia, eles colocam o usuário no centro de suas atenções. Eles iniciam com problemas do mundo real e com pessoas reais e o *design* vem para resolver esses problemas (BECKWITH, 2000). As equipes da Herman Miller trabalham bem próximas a seus clientes através de uma programação inteligente de espaço, eles trabalham na entrega de soluções de *design* focadas nos negócios das empresas de forma individualizada e participativa se preocupando em compartilhar os seus conhecimentos com eles. Wilson (2015) pontuou que mesmo produzindo produtos em massa, e, a princípio sem necessidade de customização como sofá, eles dão, desde muito tempo, a opção a seus clientes de customizar alguns aspectos do produto, escolhendo, por exemplo, a cor do sofá a ser produzido. A filosofia da Herman é baseada na

participação de todos (funcionários e clientes), onde juntos se constroem soluções inovadoras para os negócios dos clientes;

- d) Vantagem Competitiva – De acordo com o site oficial (HERMAN MILLER, 2018) da empresa, a Herman Miller é considerada uma empresa ícone em *design*, e, por conta disto, bons *designers* a procuram e não o contrário. Existe uma relação de parceria com os seus funcionários e eles costumam ficar na empresa por muitos anos trazendo vantagem competitiva para a instituição. A Herman Miller também oferece uma lista de serviços a seus clientes, além do próprio serviço de confecção de mobiliário, que faz com que eles obtenham vantagens competitivas. Dentre eles podemos destacar:
- i) Gerenciamento do Projeto – Onde eles veem o projeto como um todo e procuram entender o negócio dos clientes, criando ambientes que se adequem às necessidades dos mesmos;
  - ii) Reciclagem – Eles removem as mobílias que não são mais utilizadas pelos clientes seja reciclando, revendendo, e revertendo estes valores aos clientes, ou, até mesmo doando, para instituições carentes;
  - iii) Design + especificação – Planeja o ambiente de trabalho e desenvolve soluções que melhor se adequem as necessidades e realidades dos clientes;
  - iv) Soluções financeiras – Eles facilitam, de forma rápida e sem burocracia, a aquisição do mobiliário flexibilizando as formas e prazos de pagamentos (HERMAN MILLER, 2018);
- e) Gestão Organizacional – Como estratégia de negócios eles procuram entender quais são as tendências e mudanças que ocorrem nos vários níveis dos negócios e aí identificar onde podem obter pontos de vantagens com seus produtos. A Herman Miller tem que estar estudando e vendo quais são as tendências e formas de trabalho das empresas para, a partir daí, propor soluções adequadas a estes novos ambientes (FISHER, 2016). Ela não é uma empresa apenas de móveis de escritório, mas se preocupa em resolver problemas de espaço de

trabalho dos seus clientes. Para Don Goeman, Vice Presidente de Design da Companhia, eles veem o *design* em um contexto de resolução de problemas. Para eles: “bom *design* significa bons negócios” (FISHER, 2016). Eles possuem implantado o conceito de *lean production* e como parte desse princípio eles aprenderam sobre a importância de reduzir o desperdício de: espaço, custo, material, processo e inventário.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Herman Miller a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 11 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Herman Miller.

<p><b>Criatividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa possui uma liderança em <i>design</i> que advém de manter um balanço entre a criatividade e a disciplina;</li> <li>- Empresa admirada ao redor do mundo pelo seu pensamento e desenvolvimento de produtos criativos;</li> <li>- <i>Design</i> presente em tudo na empresa, seja na geração de ideias criativas, no processo inovador, ou nos produtos criados amplamente aceitos pelo mercado;</li> <li>- Existe uma preocupação dentro da empresa em transformar os ambientes de trabalho em ambientes propícios à criatividade.</li> </ul>
<p><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa acredita que o mobiliário e a disposição dos mesmos é um fator que interfere na inovação das empresas. Assim, os ambientes de trabalho são desenvolvidos para ajudar na interação dos funcionários e contribuir para um aumento na criatividade e inovação;</li> <li>- A Herman Miller está apostando na inovação para continuar a prática de gerenciamento. A empresa acredita que a inovação é a chave para o sucesso dos seus negócios. Desta forma, combina princípios organizacionais que valoriza o aprendizado junto com o uso do <i>design</i> para melhorar a gestão da empresa.</li> </ul>
<p><b>Design Centrado no Usuário</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A preocupação com o usuário é uma constante dentro da companhia, assim as equipes de <i>design</i> trabalham próximas aos seus clientes colocando-os no centro do seu processo produtivo;</li> <li>- Eles trabalham na entrega de soluções de <i>design</i> focadas nos negócios das empresas de forma individualizada e participativa preocupando-se em compartilhar os seus conhecimentos com eles;</li> <li>- A empresa possui uma filosofia de que com a participação de todos (clientes e funcionários), as soluções inovadoras são produzidas para seus negócios.</li> </ul>
<p><b>Vantagem Competitiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A relação de parceria existente entre a empresa e seus funcionários faz com eles permaneçam por muitos anos na empresa, trazendo uma vantagem competitiva para a companhia;</li> <li>- A empresa também oferece uma lista de serviços extras além da confecção do mobiliário em si, que a faz obter uma vantagem competitiva no seu ramo de atuação. Dentre eles podemos citar: a procura por entender as necessidades dos clientes, criando ambientes que se adequem a estas necessidades; a remoção</li> </ul>

	de mobílias que não estão mais em uso, realizando o trabalho de reciclagem e facilitando a aquisição do mobiliário através da flexibilização de formas e prazos de pagamentos.
<b>Gestão Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eles possuem como estratégia de negócios entender quais são as tendências e formas de trabalho que ocorrem nesse setor, e, a partir daí, propõem soluções adequadas a este novo ambiente;</li> <li>- Ela não é uma empresa apenas de móveis de escritório, mas uma instituição que se preocupa em resolver problemas de espaço de trabalho e para eles o design vem para resolver estes problemas;</li> <li>- Eles possuem o conceito de manufatura enxuta (<i>lean production</i>) que parte do princípio de redução do desperdício envolvido nas operações.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.5 IBM

*International Business Machines* (IBM) é uma empresa na área de Tecnologia da Informação (TI) criada no final do século XIX, que fabrica e vende tanto *hardware* quanto *software* e oferece serviços de hospedagem, infraestrutura e consultoria. Segundo Spohrer (2017), a história da IBM pode ser contada por um número de perspectivas incluindo como a história de uma corporação multinacional e de tecnologia da informação. O fundador Thomas Watson acreditava que a paz no mundo viria através de acordos comerciais e da resolução de problemas através da escuta e do pensamento, assim como o foco nos clientes, que sempre foi uma das prioridades da empresa (SPOHRER, 2017). Por tudo que vimos na literatura, percebemos que a IBM é uma empresa altamente voltada para o usuário e sabe da importância de tê-los presentes em seus processos. Eles acreditam que as experiências humanas dirigem os seus negócios e possuem como uma de suas estratégias a satisfação de seus usuários. Segundo eles a sua marca só é tão boa quanto à experiência do usuário com os seus produtos.

- a) Criatividade – Spohrer (2017) afirma que a IBM é uma empresa de *hardware*, *software* e prestação de serviços e tem a oportunidade de se tornar essencial para os seus clientes (pessoas jurídicas), pois auxilia as empresas a melhorar a criatividade e a produtividade de seus funcionários. Assim, por intermédio de seus sistemas, transforma dados em informações relevantes que ajuda as pessoas a terem uma visão mais ampla da situação dos seus negócios, facilitando a geração de

novas ideias. A empresa, para ajudar na sua própria criatividade, contratou a empresa IDEO, onde o seu processo de *design* ficou composto das fases de inspiração, ideação e implementação. Na fase de inspiração são utilizados métodos que têm como objetivo encorajar a criatividade e pensamentos “fora da caixa”. Eles também possuem em mente que os *insights* precisam ser factíveis de serem implementados e replicados. Eles também fazem uso de estudos etnográficos, onde as pessoas são observadas em seus próprios ambientes para aguçar a criatividade dos seus pesquisadores;

- b) Inovação – Taylor (2015) mostrou que a área de marketing da IBM é voltada para a geração de dados e é responsável por definir o que o mercado quer e como levar produtos e/ou serviços através do entendimento de cada indivíduo e do seu contexto individual. O artigo (TAYLOR, 2015) comenta ainda que com este tipo de atuação é possível criar sistemas que facilitem a inovação e consigam trazer experiências pessoais relevantes e compensadoras para seus usuários. Eles também possuem um sistema central comum que se chama: Inove e Experimente. Para eles, uma boa oportunidade de inovar é encontrar as necessidades dos usuários e o que existe disponível no mercado. Em uma de suas fases do processo de *design*, fase de ideação, eles usam um método chamado: “Como Podemos” (TAYLOR, 2015). Neste método, as soluções são colocadas aos usuários e a partir das respostas deles cria-se um cenário para pensamentos inovadores. Eles também não subestimam as pequenas inovações e sabem de sua importância no processo como um todo;
- c) *Design* Centrado no Usuário – Eles utilizam o *DesignThinking* para desenvolver um entendimento do problema e empatia nos seus usuários (JOHNSON, 2017). A mesma fonte também reafirma (JOHNSON, 2017) que eles possuem um *design* centrado no usuário. Ou seja, quando você entende as necessidades dos seus usuários através de técnicas de observação e após realizar reflexões sobre o que se encontrou na fase de observação, você consegue entregar soluções adequadas. Para eles,

quando você mantém o usuário no centro de suas atenções você garante que o projeto resolva um problema real para pessoas reais. Eles também sabem da importância de se criar empatia com as pessoas através da observação e exposição direta, ou seja, um autêntico foco nas pessoas se inicia com um simples conhecimento delas e do que elas fazem. Segundo o gerente de pesquisa do usuário do IBM Cloud, Eric Mahlstedt, o principal objetivo deles é garantir que o desenvolvimento de seus produtos beneficie os seus usuários. Para isto, é importante descobrir quem são os seus usuários e que problemas eles estão querendo que sejam resolvidos. Para eles, é importante sempre comunicar-se com seus usuários e obter a opinião deles em primeira mão (JOHNSON, 2017);

- d) Vantagem Competitiva – Conforme visto em IBM (2013), dados estão sendo considerados como uma nova ferramenta de vantagem competitiva. Assim, o seu correto gerenciamento e a capacidade de transformar dados em informações relevantes proporciona um diferencial competitivo para as empresas que fazem uso deles para tomarem melhores decisões. De acordo com o site da marca (IBM, 2013), é importante estar atento às macrotendências de vários setores como tecnologia, economia, política, indústria, saúde, dentre outros, a fim de descobrir quais são as influências globais desses setores e, de forma proativa, se antecipar aos movimentos dos seus usuários. Agindo desta forma, a empresa terá subsídios para criar produtos e/ou serviços que venham a lhes trazer vantagens competitivas. Eles também têm consciência da importância de acelerar a entrega de seus produtos, escolher um tipo de mídia, gerar protótipos rápidos, fazer múltiplos testes e de preferência mantê-los o mais simples possível. Eles também sabem que o *design* tem um papel crucial na implementação dessas ações;
- e) Gestão Organizacional – Eles acreditam que o “Human Experience” dirige os seus negócios. Para eles a qualidade das soluções é melhorada através da colaboração nas revisões de *design* por todos os

seus funcionários, parceiros e mantenedores. Como estratégia de negócios, na fase de pesquisa deles há uma preocupação constante que as coletas de dados sejam confiáveis e válidas, vindas de experiências, comuns ou extremas, vividas pelos usuários. Os dados coletados são organizados e analisados a fim de obter padrões e ajudar tanto nas estratégias de negócios quanto nas estratégias de marketing. Os dados estão se transformando num novo recurso natural do mundo (IBM, 2013). O artigo fala que toda discussão sobre mudanças em tecnologia, negócios ou na própria sociedade devem começar a partir da análise de dados. Como os dados passaram a ser uma das fortes entradas para tomada de decisões nas empresas, a forma de geri-los passou a fazer parte das estratégias das corporações. Atualmente, como a quantidade de dados gerada é enorme, transformar esses dados em informações relevantes e que ajudem na tomada de decisões e em direcionamentos estratégicos é uma prioridade no negócio de qualquer empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa IBM a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 12 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa IBM.

<p><b>Criatividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Através de um trabalho feito na área de <i>design</i> qual mexeu no seu processo de criação e por intermédio de seus sistemas, transformou dados em informações relevantes, a marca ajudou as pessoas a terem uma visão mais ampla dos negócios proporcionando uma melhoria na criatividade e na produtividade de seus funcionários;</li> <li>- Eles contrataram a empresa IDEO para ajudar na sua própria criatividade e a empresa compôs o seu processo de <i>design</i> em três fases: inspiração, ideação e implementação;</li> <li>- Através de estudos etnográficos feitos por meio da observação de pessoas em seus próprios ambientes, a marca contribui para aumentar a criatividade de seus funcionários.</li> </ul>
<p><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Através de um entendimento de cada indivíduo em seu contexto individual e a área de marketing sendo responsável por definir o que o mercado quer e como levar produtos e/ou serviços, é um procedimento que faz com que venham à tona experiências pessoais relevantes dos usuários que facilita o processo de inovação;</li> <li>- Eles possuem um sistema central comum que se chama: <i>inove e experimente</i>;</li> <li>- Pequenas inovações também são bem vindas e eles sabem da sua importância no processo como um todo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A IBM é uma empresa altamente centrada em seus usuários e</li> </ul>

<p><b>Design Centrado no Usuário</b></p>	<p>sabe da importância de tê-los presentes em seus processos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa utiliza técnicas de <i>Design Thinking</i> para entender o problema de seus usuários e ao mesmo tempo ter uma empatia junto a eles;</li> <li>- É uma empresa que utiliza técnicas de observação para entregar soluções adequadas a seus usuários;</li> <li>- Eles procuram descobrir quem são os seus usuários e que problemas eles estão querendo resolver. O principal objetivo deles é garantir que o desenvolvimento de seus produtos beneficie os seus usuários.</li> </ul>
<p><b>Vantagem Competitiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para eles, dados estão sendo considerados como uma nova forma de vantagem competitiva. Assim, o gerenciamento deles e a capacidade de transformar dados em informações relevantes, torna um fator a ser buscado por qualquer empresa que quer ter vantagem competitiva no seu mercado de atuação;</li> <li>- O <i>design</i> tem um papel importante na implementação de algumas ações como fazer testes com os seus produtos criados e mantê-los o mais simples possível. Ações como esta fazem com que a empresa ganhe em agilidade e se torne mais competitiva.</li> </ul>
<p><b>Gestão Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para eles, a qualidade das soluções é melhorada através da colaboração nas revisões de <i>design</i> feitas pelos seus funcionários, parceiros e mantenedores;</li> <li>- A fase de coleta de dados é um ponto crucial na estratégia de negócios de qualquer empresa. Eles precisam ser confiáveis para que informações relevantes possam ser extraídas deles e que auxiliam na tomada de decisões por parte dos gestores das empresas. Assim, não só a coleta, mas a forma de geri-los passou a fazer parte da estratégia das empresas.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.6 Intuit

De acordo com Hackwith (2014), a Intuit é uma empresa americana de desenvolvimento de *software* que iniciou seus trabalhos em 1983. A sua sede está localizada no Vale do Silício e ela desenvolve soluções de gerenciamento de negócios e financeiros voltados às empresas de pequeno porte, contadores e consumidores em geral. Green (2011) comenta que a Intuit é uma companhia líder no provimento de soluções para pequenas e médias empresas, instituições financeiras, consumidores e profissionais da área contábil. Em 2016, a Intuit foi eleita em uma pesquisa feita pela revista Fortune como uma das empresas mais seguras e admiradas do mundo. Atualmente possui escritórios nos EUA, Canadá, Reino Unido, Índia, Brasil e outras localidades.

- a) Criatividade – Uma forma eficiente de converter ideias em resultados foi ocasionada pelo lançamento de um *software* pela Intuit chamado *Brainstorm* (GREEN, 2011). Inicialmente este *software* foi criado como uma solução interna da companhia para desenvolver a criatividade dos

seus funcionários e quem sabe a partir desta geração de ideias surgisse uma ideia inovadora. Mas a utilização deste *software* demonstrou ser um caminho inovador para as pessoas colaborarem e formatarem novas ideias. Este *software* provoca a criatividade, pois ele possui maneiras de compartilhar, experimentar e colaborar novas ideias. Pelo fato deste *software* ter uma plataforma baseada na *web* permite que funcionários de diferentes localidades físicas possam interagir e colaborar entre si, aumentando ainda mais as oportunidades de geração de ideias e que algumas delas venham a serem ideias inovadoras. Este *software* teve tanto sucesso que nos dias atuais ele se transformou em uma das unidades de negócios da Intuit. De acordo com um dos criadores deste *software*, eles idealizaram este produto para encorajar as conexões entre os empregados, abrir portas para o *feedback*, incentivar a geração de ideias e por último ajudar a Intuit a crescer;

- b) Inovação – No ano de 2016 a Intuit foi eleita uma das empresas mais inovadoras, seguras e admiradas do mundo segundo a revista Fortune (BARBOSA, 2017). Kaplan (2013) alerta para a importância de criar uma estrutura na qual haja um tempo livre para as pessoas se dedicarem a coisas e projetos não estruturados e a inovação precisa de tempo para se desenvolver. A Intuit recompensa os seus funcionários que conseguem gerar ideias inovadoras com tempo livre, pois eles acreditam que este é o maior motivador para a geração de ideias inovadoras. Eles premiam os colaboradores que fornecerem as melhores inovações com três meses de tempo não estruturado que podem ser utilizados de uma só vez ou divididos ao longo de seis meses com a pessoa trabalhando meio expediente, por exemplo. Com esta iniciativa eles acreditam que a pessoa utilizará o tempo sabiamente para explorar novas oportunidades e assim criam um maior incentivo para a busca de novas ideias inovadoras. Utilizando o tempo livre os empregados podem experimentar novas tecnologias, produtos ou processos que possam canalizar para a geração de mais uma grande ideia ou oportunidade;

- c) *Design* Centrado no Usuário – Hackwith (2014) vai propor que a preocupação com os usuários é uma constante dentro da empresa. Através do monitoramento dos canais de contato com os seus usuários eles estão sempre verificando o grau de satisfação dos seus consumidores com os seus produtos. Conforme visto em Barbosa (2017), faz parte de um dos incentivos da companhia que os funcionários mantenham um contato frequente com os clientes para entender quais são as necessidades deles para cada um dos produtos da companhia. A empresa também mantém um programa em funcionamento chamado: “*Intimance Customer*”, que leva semanalmente clientes de vários perfis para visitar a sede da empresa e fornecer *feedbacks* sobre as soluções da companhia. Todos os funcionários são convidados a participarem desses encontros. Os clientes também podem testar algum *software* que porventura haja interesse de conhecer antecipadamente. Ainda de acordo com Intuit (2013), os funcionários são encorajados a conhecerem os seus clientes de perto, observando-os, escutando-os, visitando as suas casas e locais de trabalho a fim de que eles descubram e resolvam importantes problemas dos clientes. Os clientes estão passando a controlar cada dia mais esta relação cliente X empresa e é importante que eles fiquem satisfeitos com as compras realizadas do contrário eles podem divulgar rapidamente uma experiência negativa que tenham tido nas suas redes sociais prejudicando enormemente a imagem da empresa;
- d) Vantagem Competitiva – Segundo Intuit (2010), cada dia mais, as médias empresas estão sendo adquiridas por grandes empresas, fazendo predominar a existência de grandes e pequenas empresas no mundo dos negócios. Desta forma, com mercados cada vez mais interconectados existe a tendência de que grandes empresas façam cada vez mais parcerias com pequenas empresas. Deste modo, enquanto os pequenos negócios contribuem com práticas inovadoras e conhecimento dos consumidores, as grandes empresas contribuem com marketing e poder de distribuição. Como os *softwares* da Intuit são voltados e especializados com soluções para pequenos e médios

negócios, eles possuem uma boa vantagem competitiva com esta nova tendência do mercado. De acordo com a Intuit (2010), as tecnologias web serão um grande equalizador para pequenos e grandes negócios, onde os consumidores na maior parte das vezes não estão mais preocupados com o tamanho da empresa que ele está negociando, mas sim a agilidade, a eficiência e a rapidez das soluções prestadas. Também vimos que há uma tendência de crescimento de pequenas ou empresas individuais no mundo, isto se deve a alguns fatores como o crescimento de imigrantes, a necessidade de cuidar de filhos pequenos ou parentes mais velhos, a facilidade de se trabalhar com tempo e locais de trabalhos flexíveis. Os *softwares*, neste caso, apresentam soluções para este nicho de mercado por possuir boa vantagem competitiva por conta dessa tendência de mercado;

- e) Gestão Organizacional – O Diretor da Intuit no Brasil, André Macedo, comentou em Barbosa(2017), que parte da estratégia da empresa é dar fluidez aos negócios dos seus clientes. Segundo ele, é preciso que os clientes prosperem e o que a Intuit faz para contribuir com esta iniciativa é fornecer ferramentas para ajudar aos seus clientes a ter uma visão de como está o andamento de seus negócios através de soluções que provejam este tipo de informação. Pequenas empresas que possuírem como estratégia de negócios sistemas que as permitam fazer análises de dados digitais terão uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes (INTUIT, 2010). Com isso, a marca apresenta *softwares* especializados para este nicho de mercado. Outra mudança que está ocorrendo e que está beneficiando os negócios da Intuit é que os indivíduos estão cada dia mais cuidando das suas próprias contabilidades e optando por escolher e decidir onde colocarão as suas aplicações financeiras. O mundo digital vem ganhando cada vez mais importância e as pessoas têm optado por *softwares* que monitorem as suas finanças e negócios próprios.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Intuit a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 13 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Intuit.

<p><b>Criatividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi lançado um <i>software</i> pela Intuit chamado: "<i>brainstorm</i>", que teve como objetivo principal desenvolver a criatividade de seus colaboradores e quem sabe se a partir das ideias fornecidas, surgissem ideias inovadoras. Este é um <i>software</i> que permite a interação entre funcionários de várias localidades e demonstrou ser um caminho inovador para as pessoas colaborarem e formatarem novas ideias;</li> <li>- Este <i>software</i> teve tanto sucesso que se transformou numa das unidades de negócio da Intuit.</li> </ul>
<p><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Intuit foi eleita, em 2016, pela revista Fortune uma das empresas mais inovadoras, seguras e admiradas do mundo;</li> <li>- A empresa possui um programa de recompensa aos funcionários que consegue gerar ideias inovadoras com tempo livre, pois ela acredita que este é o maior motivador para a geração de ideias inovadoras;</li> <li>- Eles acreditam que com o tempo livre o empregado pode experimentar novas tecnologias, produtos ou processos que podem canalizar para a geração de mais uma grande ideia ou oportunidade.</li> </ul>
<p><b>Design Centrado no Usuário</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A preocupação com os usuários é um fator constante dentro da empresa. Eles possuem um programa de monitoramento dos usuários para verificar o grau de satisfação dos usuários para com os seus produtos;</li> <li>- Funcionários são incentivados a manterem contato direto com os usuários e a fazer um trabalho de imersão inclusive no ambiente familiar dos seus clientes a fim de conhecer melhor as suas realidades e poder proporcionar produtos e serviços mais adequados;</li> <li>- A empresa também tem um programa chamado: "Intimance Customer" que leva semanalmente clientes para conhecer as instalações da empresa e oferecer retornos sobre as soluções da companhia.</li> </ul>
<p><b>Vantagem Competitiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Intuit possui softwares voltados para pequenos e médios negócios. Por conta de uma tendência de crescimento de empresas de pequeno e grande porte, devido as de médio porte estarem sendo adquiridas pelas de grande porte. Já as de pequeno porte estão fazendo parcerias com as de grande porte. Desta forma a Intuit por possuir softwares voltados para este nicho de mercado (pequeno porte) passa a ter uma vantagem competitiva devido ao novo panorama econômico mundial que está surgindo;</li> <li>- As empresas de pequeno porte contribuem com práticas inovadoras e conhecimento dos consumidores e as de grande porte com marketing e poder de distribuição.</li> </ul>
<p><b>Gestão Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Intuit através de seus sistemas ajuda a seus clientes a darem fluidez a seus negócios oferecendo ferramentas para ajudá-los a terem uma visão de como está o andamento das suas estratégias tomadas;</li> <li>- Existe uma tendência das próprias pessoas de cuidarem de suas próprias finanças e como uma das estratégias de negócios da Intuit é desenvolver soluções voltadas para este nicho de mercado, a empresa termina se beneficiando com esta mudança;</li> <li>- Por ser uma empresa altamente centrada no design, ela coloca o design em todo o tipo de solução desenvolvida desde a parte de análise de mercado até a parte de desenvolvimento de um novo produto.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.7 Nike

Mahdi (MAHDI *etal.* 2015) aponta que a Nike é uma empresa americana multinacional considerada uma das maiores empresas do mundo na área de suprimento de calçados esportivos e uma das grandes fornecedoras de equipamentos e materiais esportivos. Ainda segundo Mahdi (MAHDI *etal.* 2015), um dos seus primeiros produtos foi o tênis de corrida, mas, atualmente, ela também confecciona uma larga variedade de produtos. De acordo com Stonehouse e Minocha (2008), o nascimento da marca Nike aconteceu no ano de 1972, mas as suas origens datam dos anos 60, quando ela iniciou suas atividades como uma empresa chamada Blue Ribbon Sports (BRS). A companhia continuou um crescimento contínuo para se tornar uma empresa global e chegou a ganhar vários prêmios pelo seu Design (STONEHOUSE; MINOCHA, 2008). O logotipo da Nike, assim como os logotipos da Coca-Cola e da MacDonaldis estão sendo vistos como as logomarcas mais globalmente reconhecidas (STONEHOUSE; MINOCHA, 2008).

- a) Criatividade – A Nike foca seus esforços de inovação no item servir ao atleta e segundo *Future Think LLC* (2017) com este olhar de servir aos seus usuários ela encoraja os seus empregados a pensar criativamente, havendo um forte trabalho de equipe informal baseado na ética. Esta informalidade é utilizada como um mecanismo para promover novos pensamentos e o compartilhamento de ideias, contribuindo para o desenvolvimento de novos produtos e conceitos que irão beneficiar a companhia. Durante a copa do mundo de 2006, a Nike, em parceria com a empresa Google, lançou um site onde as pessoas daquela rede social eram convidadas para compartilhar suas experiências individuais e coletivas relacionadas ao futebol (RAMASWAMY, 2008). Assim, aquela comunidade julgava e escolhia todo mês a melhor experiência dentre as experiências relatadas. Esta iniciativa foi mais uma oportunidade para a Nike obter várias ideias e estimular ainda mais a sua criatividade permitindo que novas ideias pudessem ser geradas de forma rápida e eficiente, além de reduzir os riscos de se criar produtos que não

condissem com a realidade de seus clientes. Projetos como este existem até hoje na Nike;

- b) *Inovação* – A inovação é vista como uma parte central para o contínuo sucesso da Nike, por fornecer subsídios para que rápidas mudanças e lançamentos ocorram neste mundo da indústria da moda relacionada com materiais esportivos (STONEHOUSE;MINOCHA, 2008). A Nike sempre deu muita atenção à inovação de modo que ela é um item intrínseco à filosofia da empresa. A inovação ocorre de duas formas dentro da Nike: em sua unidade de negócios e com um grupo chamado “a cozinha da Nike”, onde uma equipe tem como tarefa captar as tendências futuras (FUTURE THINK LLC, 2017). Ou seja, quando a Nike lança um produto esta equipe já está pesquisando sete coisas novas que estão por vir. Para eles, a inovação faz parte da estratégia da empresa. Existem algumas máximas arraigadas nos funcionários da companhia dentre elas a de que: “Inovar é a nossa natureza” (FUTURE THINK LLC, 2017). Ou seja, a inovação está incorporada na cabeça dos funcionários. Em 2013 ela foi eleita pela revista Fast Company como sendo a companhia mais inovadora do mundo;
- c) *Design Centrado no Usuário* – Eles acreditam que toda pessoa é uma atleta em potencial, assim eles esforçam-se em servir as pessoas em todos os níveis dentre uma variedade de esportes (FUTURE THINK LLC, 2017). A Nike coloca os seus usuários no centro de seus negócios realizando constantes pesquisas junto a eles, principalmente os atletas. Estão sendo desenvolvidos protótipos de forma incremental que são testados constantemente. A liderança no mercado global na indústria de esporte se deve ao fato do conhecimento excepcional de seus usuários e suas motivações, assim as estratégias de marketing são baseadas no conhecimento explícito e tácito de seus consumidores (STONEHOUSE; MINOCHA, 2008). Os usuários de uma maneira geral nunca estiveram com tantos poderes como estão agora e isto se deve a facilidade de acesso a informações através da Internet e dos contatos nas redes sociais (RAMASWAMY, 2008). De olho nesta tendência, a Nike está

envolvendo os seus clientes para ajudá-la na criação de seus produtos, serviços e valores da companhia;

- d) Vantagem Competitiva – A empresa é amplamente reconhecida como a líder de mercado na indústria de vestuário de esportes (STONEHOUSE; MINOCHA, 2008). Na Nike existe o pensamento de criar, envolver e aprender que a tem direcionado ao seu atual sucesso. Apesar de a Nike e a Adidas serem duas companhias bem reconhecidas neste mercado, a Nike possui uma vantagem competitiva ainda maior mesmo quando comparada com a própria Adidas (MAHDI *et al.*, 2015). Isto ocorre porque a Nike está sendo reconhecida pela inovação e pela reputação da qualidade de seus produtos. Como parte da sua estratégia de gerenciamento de conhecimento, a Nike faz uso de processos de aprendizagem, criatividade e inovação para ganhar vantagem competitiva (STONEHOUSE; MINOCHA, 2008). Esta tem sido a nova forma de adquirir vantagem competitiva e conseqüentemente contribuir para o crescimento da empresa que está em contínua interação com seus clientes através do engajamento deles por intermédio de plataformas especialmente criadas para centrar-se nas experiências dos usuários (RAMASWAMY, 2008). É assim que a empresa consegue identificar quais são as necessidades e desejos dos seus usuários facilitando o lançamento de produtos mais adequados e direcionados ao seu público alvo. Desta forma, está surgindo uma nova maneira de se criar vantagem competitiva visto que antes os valores eram criados centrados na empresa, mas agora eles estão sendo criados com a colaboração de seus usuários através de suas experiências;
- e) Gestão Organizacional – A Nike segue várias estratégias para se tornar líder mundial no segmento de calçados, aparelhos e acessórios esportivos (MAHDI *et al.*, 2015). Uma de suas estratégias é focar na inovação, no marketing e na pesquisa e desenvolvimento (P&D). Parte da sua estratégia de negócios foi organizar a empresa por Sport e não por tipo de produto, assim eles possuem divisões de esportes e cada divisão tem a sua própria equipe de desenvolvimento de produto

(FUTURE THINK LLC, 2017). Esta atitude fez com que todos os esportes possam ser atacados de forma simultânea e, com isto, aumentam as chances de lançar produtos em diversos tipos de esportes ao mesmo tempo. Outra estratégia tomada pela companhia foi estender o escopo dos seus produtos servindo tanto para a prática de esportes como para o uso casual. A Nike tem estado continuamente à frente no desenvolvimento de práticas de gerenciamento e inovação de negócios e as campanhas promocionais e a sua marca são tão importantes para o sucesso da companhia quanto à qualidade e o desenvolvimento dos seus produtos (STONEHOUSE; MINOCHA, 2008).

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Nike a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 14 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Nike.

<p><b>Criatividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Através de um forte trabalho em equipe que tem como foco servir aos atletas, a Nike encoraja seus funcionários a pensar criativamente. Isto contribui para o desenvolvimento de novos produtos que irão beneficiar a companhia. Sabemos também que o Design faz parte de muitas dessas ações;</li> <li>- A iniciativa de se criar um site para compartilhar experiências individuais e coletivas relacionadas ao futebol foi mais uma oportunidade de estimular ainda mais a criatividade das pessoas envolvidas e assim gerar novas ideias de maneira rápida e eficiente, além de reduzir os riscos de criar produtos que não condissessem com a realidade de seus clientes.</li> </ul>
<p><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A inovação é vista como uma parte central para o contínuo sucesso da Nike e sempre foi dada muita atenção a ela dentro da Nike. É uma coisa que está bem intrínseca dentro da companhia;</li> <li>- A inovação ocorre de duas formas na Nike em sua unidade de negócios e com um grupo responsável por captar as tendências futuras;</li> <li>- A inovação faz parte da estratégia da Nike e está incorporada na cabeça dos funcionários;</li> <li>- Em 2013 ela foi eleita pela revista <i>Fast Company</i> como a empresa mais inovadora do mundo.</li> </ul>
<p><b>Design Centrado no Usuário</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Nike se esforça em servir as pessoas de todos os níveis dentre uma variedade de esportes;</li> <li>- Coloca os seus usuários no centro de seus negócios, pois realizam constantes pesquisas junto a eles, principalmente os atletas. Para eles toda pessoa com um corpo é um atleta;</li> <li>- Ela envolve seus clientes na criação de produtos, serviços e valores da companhia. Assim protótipos são desenvolvidos de forma incremental e são testados constantemente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O conhecimento que existe dentro da Nike de envolver e interagir com seus clientes através do engajamento deles em plataformas criadas, que são centradas no usuário, têm proporcionado boas vantagens competitivas à empresa;</li> </ul>

<b>Vantagem Competitiva</b>	- A Nike também faz uso de processos de aprendizagem, criatividade e inovação para ganhar vantagem competitiva. Assim identificando as necessidades e desejos dos seus usuários facilita o lançamento de produtos mais adequados e direcionados para o seu público alvo.
<b>Gestão Organizacional</b>	- A Nike usa algumas estratégias para se tornar líder mundial na parte de calçados dentre elas podemos citar o foco na inovação, no marketing e na P&D. Assim práticas de gerenciamento, inovação e campanhas promocionais são tão importantes para o sucesso da empresa quanto à qualidade no desenvolvimento de seus produtos; - A Nike também usou como estratégia de negócios, organizar a empresa por esporte e não por produto, assim eles possuem divisões de esportes, e cada divisão possui sua própria equipe de desenvolvimento do produto. Desta forma a empresa pode atacar todos os esportes de forma simultânea por conta do aumento das chances de se lançar produtos em diferentes tipos de esportes ao mesmo tempo.

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.8 P&G

De acordo com Cervantes (CERVANTES *et al.*, 2015), a história da Procter&Gamble (P&G) se iniciou no ano de 1837 quando William Procter e James Gamble assinaram um acordo e criaram a P&G. Atualmente ela é considerada uma das companhias líderes mundiais em produtos de consumo e uma das empresas mais lucrativas no seu ramo de atuação e seus produtos são vendidos em mais de 180 países. A visão da companhia é ser reconhecida como a melhor companhia do mundo em serviços e produtos de consumo. Segundo a Procter & Gamble (2014), no ano em que o relatório foi concluído a P&G servia aproximadamente 4,8 bilhões de pessoas em todo o mundo com suas marcas. Para a P&G, o propósito do *design* na empresa é dar vida as marcas e em 2014 ela possuía uma comunidade de aproximadamente 350 gerentes de *design* multidisciplinares espalhados por 28 países. Um dos CEOs mais respeitados na história da P&G, A. G. Lafley (Alan George Lafley) comentou que bom *design* é sinônimo de bons negócios.

- a) Criatividade – O sucesso da P&G depende das pessoas, assim eles investem no talento das pessoas capacitando os seus funcionários através de uma série de iniciativas (PROCTER & GAMBLE, 2015). Eles também incentivam a cultura do *design* e a criatividade dentro da empresa. Eles criaram espaços compartilhados para proporcionar maior interação entre pessoas de diferentes funções e facilitar o surgimento de

novas ideias. Já de acordo com Hattangadi (2016), a P&G investe na prática de *design thinking* e planeja medir o desempenho da aplicação dessa técnica para a geração de ideias e produtos inovadores. A ideia é aplicar o *design thinking* de forma mais ampla dentro da companhia para estimular o pensamento criativo. Outro ponto que vale a pena ser ressaltado é que devido às aquisições de companhias pela P&G também em mercados emergentes, eles terminam trazendo pessoas de diversos locais para trabalhar nas instalações do U.S. por perceberem que essa miscigenação de raça e cultura estimula o pensamento criativo. Os consumidores são bastante criativos ao proporem ideias para a melhoria dos produtos oferecidos, que mantenham o valor que eles querem, mas ao mesmo tempo em que ajudam a reduzir o impacto no meio ambiente (PROCTER & GAMBLE, 2008);

- b) Inovação – Desde que A. G. Lafley se tornou CEO da P&G no ano 2000, os líderes da P&G têm trabalhado para fazer a inovação parte da rotina da companhia bem como estabelecer uma cultura de inovação (PROCTER & GAMBLE, 2008). Lafley (2014) vai argumentar que o foco na inovação tem uma influência direta no desempenho e no portfolio dos negócios da companhia. Para eles, a inovação teve uma influência direta no incremento das vendas ao mesmo tempo em que houve uma redução nos gastos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Durante o processo de criação de um novo produto devido à cultura inovadora da empresa, incentivada desde o alto escalão, o produto é refinado já na fase da ideação e seguidamente nas fases de prototipação e desenvolvimento até chegar à fase da comercialização (LAFLEY, 2014). Para eles, a cultura da inovação está tão arraigada dentro da empresa que de todos os empregados é esperado o entendimento de qual é o seu papel dentro do processo de inovação;
- c) *Design* Centrado no Usuário – Em meados dos anos 2000, eles expandiram a missão da P&G para incluir a ideia de que “o consumidor é quem manda” (LAFLEY, 2014). Segundo eles, o que queriam comunicar com esta frase é que as pessoas são valorizadas não só pelo

seu poder aquisitivo de compra, mas também por ser uma importante fonte de informação e direcionamento. A ideia é que eles aprendam com os seus clientes não só os escutando, mas também os observando em suas ações do dia-a-dia. Além do mais, quando se estabelece uma relação de parceria com os clientes, as coisas ficam mais transparentes e os problemas e as adaptações a produtos em fase de testes ainda, são resolvidos de forma mais tranquila e aumentando as chances de sucesso do produto na hora em que ele for lançado no mercado. Desde a fase da ideação até a fase de compra o consumidor deve estar no centro de tudo que eles fazem (LAFLEY, 2014). A P&G é considerada uma empresa altamente inovadora, mas sempre pensa em como melhorar a vida de seus usuários com soluções que minimizem os danos para o meio ambiente, tornando-se cada vez mais eficiente no seu ramo de atuação sempre em consonância com os seus usuários;

- d) Vantagem Competitiva – No início dos anos 90 a P&G adquiriu duas empresas de fragrância e cosméticos (LAFLEY, 2014). Mesmo sabendo que a área de cosméticos não era o forte da P&G e tendo um crescimento pequeno ano a ano eles decidiram insistir nesta área. Assim em 2007, dentre outros fatores e, devido a algumas vantagens competitivas que a P&G possui: como escala global e a grande rede de fornecimento que reduz o custo da estrutura significativamente; fez com que a P&G se tornasse a maior companhia do mundo em fragrâncias finas. O tamanho da empresa, a depender da situação, pode funcionar tanto quanto um dificultador como um facilitador para se criar vantagens competitivas. Devido ao tamanho e escopo da companhia, eles se beneficiam até com o fato deles serem bastante inovadores. A P&G possui a maior fatia de mercado (59,2%) do segmento de produtos para o cuidado da família, feminino e bebê (CERVANTES *et al.*, 2015). A P&G já ganhou vários prêmios em vários segmentos e categorias e dentre eles, como a companhia mais admirada do mundo em uma pesquisa feita pela revista Fortune (PROCTER & GAMBLE, 2008). A inovação, o usuário colocado no centro das atenções com produtos desenvolvidos especialmente pensados e testados por eles, o fato de

mesmo ela sendo uma empresa de escala global estar sendo bem administrada, faz com que ela tenha várias vantagens competitivas em seus mercados de atuação;

- e) **Gestão Organizacional** – Uma das estratégias de negócios utilizada pela P&G foi desenvolver seus sites para reforçar ainda mais as conexões com os seus consumidores, descobrindo de forma mais rápida quais são as suas necessidades e recebendo feedbacks de protótipos criados (LAFLEY, 2014). Com esta iniciativa, eles criam produtos em conjunto com os seus consumidores aumentando a probabilidade de inovação e aceitação dos novos produtos por conta da criação participativa. Isto contribui para que o lançamento de novos produtos seja um sucesso. Eles dão muito valor à sustentabilidade e a veem como uma contínua fonte de oportunidade (PROCTER & GAMBLE, 2008). Eles já chegaram inclusive a ganhar alguns prêmios por conta de algumas iniciativas tomadas pela companhia relacionadas a este respeito. Procter & Gamble (2008) também comenta que o desenvolvimento sustentável é uma ideia relativamente simples e termina sendo um fator de melhoria na qualidade de vida das pessoas. Vimos ainda que um dos desejos da empresa era que ela se transformasse na companhia mais inovadora dentre todos os negócios em que eles competem (PROCTER & GAMBLE, 2008). Assim como a sustentabilidade, a inovação também faz parte da estratégia da P&G.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa P&G a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 15 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa P&G.

<b>Criatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A P&amp;G incentiva a cultura do <i>design</i> e a criatividade dentro da empresa promovendo uma série de ações, dentre elas: criando espaços para proporcionar uma maior interação entre pessoas de diferentes funções e facilitando o surgimento de novas ideias;</li> <li>- Eles aplicam o <i>design thinking</i> e procuram misturar as culturas trazendo pessoas de diferentes países para estimular o pensamento criativo. Para eles, o sucesso da P&amp;G depende das pessoas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eles têm trabalhado para trazer a inovação para fazer parte da rotina da companhia bem como estabelecer uma cultura de</li> </ul>

<b>Inovação</b>	<p>inovação;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A cultura de inovação está tão arraigada dentro da empresa que se espera que todos os funcionários entendam qual é o seu papel dentro do processo de inovação;</li> <li>- Para eles a inovação teve uma influência direta no incremento das vendas bem como na redução de gastos e ela é considerada uma empresa bastante inovadora.</li> </ul>
<b>Design Centrado no Usuário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eles procuram obter opiniões dos consumidores para incremento dos seus produtos oferecidos sempre com o intuito de melhorar a vida de seus usuários;</li> <li>- Em 2000, eles expandiram a missão da P&amp;G para incluir a ideia de que: "o consumidor é quem manda". O que eles querem dizer com isto é que as pessoas são uma importante fonte de informação e direcionamento através das observações feitas pelos clientes em ações dos seus dia-a-dia;</li> <li>- Eles sempre pensam em como melhorar a vida de seus usuários com soluções que minimizem os danos ao meio ambiente.</li> </ul>
<b>Vantagem Competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ela é considerada uma das companhias líderes mundiais em produtos de consumo;</li> <li>- A P&amp;G possui algumas vantagens competitivas como ser uma empresa de escala global e a rede de fornecimento ser extensa que reduz o custo da estrutura da P&amp;G. Assim o tamanho da empresa pode funcionar tanto como um fator positivo quanto um fator negativo para se criar vantagens competitivas;</li> <li>- Mesmo sendo uma empresa de escala global, como está sendo bem administrada faz com que ela tenha vantagens competitivas em seus mercados de atuação.</li> </ul>
<b>Gestão Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma das estratégias de negócios usados pela P&amp;G foi desenvolver seus sites de uma forma que reforçasse as conexões com seus consumidores. Agindo desta forma eles criam produtos em conjunto com seus consumidores obtendo informações sobre suas necessidades e feedbacks dos protótipos criados. Esta iniciativa contribui para que o lançamento de novos produtos seja um sucesso;</li> <li>- Tanto a inovação quanto a sustentabilidade fazem parte da estratégia da empresa;</li> <li>- Segundo um dos CEOs mais respeitados da história da empresa, A. G. Lafley o bom design é sinônimo de bons negócios.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.9 SAP

Segundo Quintt (2013a), a SAP iniciou as suas atividades em 1972 e se estabeleceu como uma companhia de sucesso por prover softwares estáveis, padronizados e consistentes. No final dos anos 90, devido à crise econômica, que contribuiu para que as empresas se preocupassem mais com um aumento na eficiência e inovação, e devido a uma maior geração de dados, graças a novos tipos de tecnologias de acesso a informação como o aparelho celular, com acesso a web e redes sociais, aumentou-se a necessidade por parte das empresas de gerenciar essas informações obtidas (QUINTT, 2013a). A

empresa SAP percebendo esta mudança no mercado tratou de se adaptar com sistemas que satisfizessem as empresas neste novo cenário econômico. Quintt (2013a) ainda comenta que a SAP é a maior empresa do mundo provedora de soluções voltadas para o Planejamento de Recursos Empresariais (*ERP – Enterprise Resource Planning*).

- a) Criatividade – A SAP criou no ano de 2003 uma comunidade online chamada SCN (*SAP Community Network*) para que os funcionários e acionistas pudessem compartilhar informações de produtos e serviços da SAP, informações gerais de TI bem como questões de negócios (QUINTT, 2013a). Assim, com a criação deste espaço online, milhares de posts foram e são colocados permitindo que os funcionários adquiram conhecimentos e/ou obtenham insights para problemas que porventura eles estejam enfrentando e que ainda não tenham conseguido chegar a uma solução. Esse compartilhamento de informações também foi uma forma bastante eficiente de ativar a criatividade das pessoas. Mais tarde, a SAP incrementou este sistema permitindo que posts de usuários externos também fossem postados, além dos posts internos já postados, aumentando assim as possibilidades de obter informações relevantes, ao mesmo tempo em que aumentou a chance de interação com os usuários. Com a criação deste espaço, a SAP acredita que, este é um local para se colher informações que sirvam de insumos para aguçar a criatividade dos funcionários na geração de novas ideias para serem incorporadas aos sistemas da empresa;
  
- b) Inovação – De acordo com Byczkowski (2016), existiram alguns fatores externos à companhia (como mudanças de tecnologias, velocidade da mudança, comportamento de consumidores e existência de outros competidores globais) bem como alguns fatores internos (como falta de uma cultura de engajamento de funcionários e falta de foco nos usuários), que necessitaram serem atacados, pois do contrário a empresa poderia diminuir o seu percentual de atuação no seu nicho de mercado ou até mesmo não sobreviver no longo prazo neste novo

cenário da economia. Uma forma que a SAP encontrou para enfrentar esses problemas foi mudar o modo de pensar da empresa deixando de focar só nas empresas, produtos e processos; e passando a focar bem mais no usuário final através da inovação feita através do design. A SAP acredita que o *design* dirige a inovação e eles inovam junto com os clientes em um espaço especialmente criado pela SAP para este fim (YEN *et al.* 2017). Para se alcançar a inovação através do *design* é preciso considerar os valores humanos (desejos e usabilidade) associados às tecnologias passíveis de serem implementadas e a viabilidade dos negócios. Envolvendo mais o cliente final, a SAP passou a inovar de maneira mais eficiente, pois as suas inovações são principalmente em cima das necessidades de seus usuários;

- c) *Design* Centrado no Usuário – Quando a dupla de CEOs: Bill McDermott e Jim Snabe (Bill&Jim) assumiu a gestão da SAP, em 2010, uma das metas deles foi além de tornar a SAP uma companhia conhecida como uma empresa inovadora eles também quiseram transformar a SAP em uma marca mais centrada nos seus clientes (QUINTT, 2013a). Constatamos na literatura que a experiência dos usuários também é algo muito importante para a SAP. Hauser (2014) vai pontuar que o *design* também possui um papel fundamental dentro da SAP. Eles se preocupam e dão muita atenção às Experiências dos Usuários. Para eles, quanto mais atenção for dada a experiência do usuário maior será o impacto na inovação através do *design*. Assim eles tentam captar as experiências dos usuários e acreditam que existe uma relação forte entre o valor do *design* e a experiência do usuário. Estes valores são traduzidos tanto de forma monetária quanto de forma humana (BYCZKOWSKI, 2016). Dar atenção às experiências dos usuários pode ajudar no ganho de produtividade, porque diminui a quantidade de pedidos de mudanças nos sistemas ao mesmo tempo em que aumenta a satisfação e a lealdade dos clientes. Faz parte também da política da SAP observar os usuários finais. Ceaser (2010) vai apontar que a SAP usa os princípios do *design* centrado no usuário porque ela procura engajar o usuário final desde o início do processo de produção,

validando requisitos com uns usuários escolhidos e realizando o desenvolvimento e a prototipação dos produtos de forma mais iterativa. A empresa também possui sistemas especializados para que os usuários possam contar as suas experiências. O mundo está mudando e a experiência do usuário está sendo tratada como um novo padrão pela instituição no momento em que ela programa as suas aplicações (YEN *et al.* 2017);

- d) Vantagem Competitiva – A forma como o marketing passou a ser encarado dentro da companhia com a chegada da dupla de CEOs Bill&Jim e, após a chegada do novo diretor de Marketing por conta da saída do antigo diretor no ano de 2011, foram fatores que contribuíram para que a SAP mudasse a postura de como agia na área de marketing, não mais tratando como B2B (*Business to Business*) ou B2C (*Business to Consumer*), mas criando uma nova categoria chamada P2P (Pessoa para Pessoa). A mudança de postura em como tratar os clientes e a forma de descobrir como eles encaravam os seus problemas fez com que a SAP ganhasse a confiança de seus clientes e conseqüentemente ganhasse vantagem competitiva no seu mercado de atuação. As conversas com os clientes passaram de tentar descobrir como eles podiam ajudar nas operações dos clientes para quais seriam os sonhos deles para com os seus negócios e assim mostrar o que a SAP tem a oferecer para que estes sonhos se tornem realidade (QUINTT, 2013b). Ou seja, a forma de olhar o problema mudou, mexendo mais com a emoção dos usuários e mostrando que a tecnologia pode vir a ajudar as pessoas a terem sucesso naquilo que fazem. A experiência do usuário impacta positivamente no valor dos negócios, pois se ganha em produtividade, diminui os erros, se economiza com custos de treinamentos e aumenta a adoção dos usuários (YEN *et al.* 2017);
- e) Gestão Organizacional – Em 2010, devido ao surgimento de novos competidores, a SAP viu-se no meio de uma crise e teve que mudar de postura e se readaptar a esta nova realidade de mercado (QUINTT, 2013b). Isso se deu porque os concorrentes forneciam soluções nas

quais o investimento inicial para instalação de equipamentos e sistemas era menor que a implantação dos sistemas SAP. Ou seja, as empresas pagariam um custo mensal menor para deixar os sistemas nas nuvens enquanto que, se optassem usar os sistemas SAP, teriam que investir um custo relativamente alto em máquinas e sistemas para começar a utilizá-los (QUINTT, 2013b). Percebendo esta mudança de cenário na economia, a dupla de CEOs, Bill&Jim começou a querer mudar a imagem da SAP de uma grande empresa alemã provedora de ERP para ser conhecida como uma empresa inovadora que entrega produtos e serviços de TI nesta nova era de negócios. Como parte desta mudança, eles passaram a oferecer soluções para pequenas e médias empresas parecidas com os novos competidores. Se antes a SAP estava voltada com soluções para grandes empresas, agora ela está cada vez mais aumentando a quantidade de clientes de médias empresas. Eles mantêm grupos de usuários que servem tanto quanto divulgadores de produtos e serviços da SAP como também provedores de opinião para a companhia a respeito de seus sistemas (QUINTT, 2013b). Eles funcionam, a partir de então, tanto como advogados quanto críticos funcionando como um ponto de contato da SAP com o grande público. Outra mudança positiva na estratégia de negócios da empresa foi a mudança de atitude que a SAP teve em relação aos seus usuários finais, onde eles passaram a dar mais atenção e valor as suas necessidades e desejos.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa SAP a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 16 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa SAP.

<p><b>Criatividade</b></p>	<p>- Eles possuem uma comunidade online onde funcionários e acionistas podem compartilhar informações sobre produtos e serviços bem como informações gerais de TI e questões relacionadas aos negócios. Isto é uma importante fonte de <i>insights</i> para problemas que as pessoas estejam enfrentando além de ser um importante local para troca de conhecimentos. Este compartilhamento de informações funciona como uma eficiente forma de ativar a criatividade das pessoas na geração de novas ideias para serem incorporadas aos sistemas da empresa.</p>
----------------------------	---

<p><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em determinado momento houve uma mudança de postura da companhia deixando de focar só nas empresas, produtos e processos e passando a focar bem mais no usuário final através da inovação feita pelo uso do design;</li> <li>- Para a empresa SAP, o design dirige a inovação e eles inovam junto com os clientes em um espaço criado para este fim;</li> <li>- A SAP procura considerar os valores humanos para se implementar as tecnologias. Ela passou a inovar de maneira mais eficiente.</li> </ul>
<p><b>Design Centrado no Usuário</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De acordo com gestores da SAP, ela é uma das empresas mais centradas em seus clientes e o <i>design</i> tem um papel fundamental nesta política;</li> <li>- Eles se preocupam e dão muita atenção às experiências dos usuários. Para eles, quanto maior for a atenção dada à experiência dos usuários maior será o impacto da inovação através do <i>design</i>;</li> <li>- Eles observam o usuário final e procuram engajá-los desde o início do processo produtivo. Ao agir desta forma ajuda no ganho de produtividade, pois diminui a quantidade de pedidos de mudança nos sistemas ao mesmo tempo em que aumenta a satisfação e lealdade dos clientes.</li> </ul>
<p><b>Vantagem Competitiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O marketing passou a ser encarado dentro da instituição de uma forma diferente tentando focar mais nas pessoas, e não só nos consumidores ou negócios da empresa, buscando formas de descobrir como elas encaravam seus problemas. Assim ao ganhar a confiança de seus clientes a SAP também ganhou vantagem competitiva em seu mercado de atuação;</li> <li>- A forma de olhar os problemas também mudou, passando a mexer mais com a emoção das pessoas e mostrando como a tecnologia pode ajudá-las no sucesso do que elas fazem. A experiência do usuário também impacta positivamente no valor dos negócios.</li> </ul>
<p><b>Gestão Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A SAP teve que se adequar a nova realidade de mercado e mudar a sua postura. Deixando de ser uma empresa onde os custos de instalação e maquinário eram altos e passando a ser uma empresa mais inovadora, oferecendo soluções para pequenas e médias empresas parecidas com seus competidores;</li> <li>- Eles também possuem um grupo de usuários que funcionam tanto como divulgadores de seus produtos e serviços quanto testadores de seus sistemas, fornecendo feedbacks à companhia sobre os novos lançamentos;</li> <li>- Como estratégia de negócios eles mudaram a postura em relação a seus usuários finais passando a dar mais valor e atenção às suas necessidades e desejos.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.10 Stanley Black&Decker

A B&D foi criada em 1910 por S. Duncan Black e Alonzo G. Decker e é considerada como a maior empresa mundial produtora de ferramentas e acessórios elétricos (PIA; O'NEILL, 2010). Ela iniciou as suas atividades como uma pequena loja e hoje é uma empresa internacional de produtos inovadores para uso doméstico. A Stanley foi fundada em 1843 por Frederick T. Stanley e incorporada em 1952, ela é considerada uma empresa fornecedora global de

ferramentas manuais e é reconhecida mundialmente pela sua qualidade e valor (STANLEY BLACK&DECKER, 2010). Apesar de a Stanley ser uma empresa estável e promissora, os seus gestores temiam que ela não estivesse bem posicionada para o próximo século por conta dos seus produtos e seus pontos de distribuição não serem tão diversificados. Apesar da companhia ser estável e promissora os seus fundadores a achavam uma empresa vulnerável. Os fundadores chegaram à conclusão que deveriam diversificar a sua linha de produção e uma das possibilidades seria adquirir uma companhia já existente e estabelecida. Foi com este pensamento que eles se juntaram à Black&Decker (B&D) em 2010 e se tornaram a Stanley Black&Decker (SB&D). Com esta aquisição, eles puderam diversificar a sua base de produtos. Eles criam produtos, ferramentas e soluções para as pessoas que constroem, conectam e protegem o mundo. Eles também se veem como uma companhia voltada para as pessoas e acreditam que fazendo as coisas certas para as pessoas e o planeta eles constroem uma boa reputação no mercado (STANLEY BLACK&DECKER, 2010).

- a) Criatividade – Para estimular a criatividade dos seus funcionários existe uma política dentro da SB&D onde os empregados são estimulados a participarem do processo de produção de novos produtos através de uma ferramenta que estimula uma competição amigável entre eles (STANLEY BLACK&DECKER, 2016). Eles são incentivados a apresentarem ideias para a criação de novos produtos dignos de serem marcados como ambientalmente corretos. Os protótipos vencedores são colocados adiante para serem produzidos. A SB&D é considerada uma empresa bem criativa, na visão de Allan (2016), a SB&D estava acostumada a trabalhar com processos estruturados, mas para estimular a criatividade ela teve que se transformar em uma empresa mais aberta a tentativa e erro e que investe em projetos criativos, pois de acordo com o diretor financeiro, Don Allan, se você “aborta” os projetos logo cedo se corre o risco de matar a criatividade;
- b) Inovação – Pelo fato de a SB&D ser uma empresa líder mundial na inovação e fabricação de produtos com um custo eficiente, esse fator fez

com que ela assumisse uma posição de liderança no mercado de ferramentas elétricas para o lar (PIA; O'NEILL, 2010). Apesar das duas companhias: Stanley e B&D já explorarem oportunidades de inovação em separado, após à junção, elas passaram a investir fortemente em criar produtos inovadores ao mesmo tempo em que fizeram inovações incrementais em produtos já existentes (ALLAN, 2016). A ideia é realizar inovações que mexam com toda a indústria onde eles atuam. Para realizar estas inovações, eles perceberam que não precisavam investir muito dinheiro em P&D, mas sim criar pequenos grupos independentes focados em inovação. Com a fusão das duas companhias em 2010, criou-se uma empresa líder global em ferramentas manuais e elétricas com processos de inovação bem definidos (STANLEY BLACK&DECKER, 2010);

- c) *Design* Centrado no Usuário – O Presidente e CEO da companhia comenta em que a SB&D é uma empresa industrial responsável e centrada nos seus usuários (STANLEY BLACK&DECKER, 2016). Eles incorporam princípios responsáveis nos produtos deles, englobando desde itens de segurança e ergonomia até a redução dos impactos ambientais na produção dos seus produtos. Um dos benefícios da aquisição da B&D pela Stanley foi que eles passaram a buscar como uma de suas características a entrega de produtos que superem as expectativas dos seus clientes (ALLAN, 2016). A empresa possui marcas bem conhecidas onde primam pela qualidade de seus produtos e possuem um forte compromisso com o bom atendimento dos serviços prestados a seus clientes e pela criação de produtos inovadores que gerem valor para eles (STANLEY BLACK&DECKER, 2010);
  
- d) Vantagem Competitiva – Com a junção das duas empresas eles se tornaram mais fortes e competitivos, pois juntaram as bases dos produtos que ambas possuíam mais as expertises técnicas das duas empresas consolidando as suas bases de vendas e de infraestrutura, tornando uma empresa mais solidificada (ALLAN, 2016). Eles também precisaram introduzir métodos para minimizar desperdícios e aperfeiçoar

valores de negócios. Desde o ano de 2010, a SB&D iniciou a aplicação da sustentabilidade na empresa, focando na redução de resíduos ambientais gerados através da normatização da sua produção, aumentando a quantidade de água reciclada, ao mesmo tempo em que reduziu consumo de energia durante o seu processo produtivo (STANLEY BLACK&DECKER, 2010). Com isto, a SB&D melhorou ainda mais a sua imagem no seu mercado de atuação trazendo mais vantagens competitivas para a empresa. Vale a pena ressaltar que ações deste tipo só conseguem ser implementadas após todo um trabalho de conscientização e envolvimento dos seus funcionários e a área de *design* tem uma contribuição importante neste processo;

- e) Gestão Organizacional – A companhia possui a sustentabilidade como uma de suas estratégias de negócios, ou seja, eles procuram melhorar este fator nas suas operações, produtos e comunidades em que ajudam, criando produtos ambientalmente corretos (STANLEY BLACK&DECKER, 2016). Algumas ações concretas estão sendo feitas na empresa para a melhoria do planeta, dentre elas podemos citar: a redução no consumo de energia elétrica consumida durante a fase de produção fazendo uso mais de energia solar e com isto reduzindo a emissão de gás carbônico em suas operações, redução no gasto de água no processo produtivo bem como a redução de lixo gerado com a confecção de novos produtos, além de ser uma empresa socialmente responsável procurando ajudar as comunidades do seu entorno, tendo o *design* desempenhado um papel importante neste processo todo.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Stanley Black&Decker a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 17 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Stanley Black & Decker.

<b>Criatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para aguçar a criatividade de seus funcionários eles são estimulados a participarem do processo de produção de novos produtos através de uma ferramenta que estimula uma competição agradável entre eles e os protótipos vencedores dessa competição são colocados para serem produzidos;</li> <li>- Mesmo sendo uma empresa que trabalha com processos estruturados, ela está aberta à tentativa e erro que investe em</li> </ul>
---------------------	---

	projetos criativos, pois acredita que do contrário corre-se o risco de “matar” a criatividade.
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ela é considerada uma empresa líder mundial em ferramentas manuais e elétricas com processos de inovação bem definidos;</li> <li>- Eles têm como princípio não só criar produtos inovadores, mas também realizar inovações incrementais em produtos já existentes;</li> <li>- Eles também perceberam que para realizar inovações não precisavam investir muito dinheiro com P&amp;D, mas sim criar pequenos grupos independentes focados em inovação.</li> </ul>
<b>Design Centrado no Usuário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De acordo com o CEO da companhia ela é uma empresa industrial responsável e centrada em seus usuários, englobando itens como os de segurança e ergonomia em seus produtos;</li> <li>- Eles procuram entregar produtos inovadores que superem as expectativas dos seus clientes e que gerem valor para eles;</li> <li>- Além de ser uma empresa mundial produtora de ferramentas e acessórios elétricos, ela é globalmente reconhecida pela qualidade e valor dos seus produtos, além do ótimo atendimento dado a seus clientes.</li> </ul>
<b>Vantagem Competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com a junção das duas empresas: Stanley e Black and Decker, eles se tornaram mais fortes e competitivos, pois juntaram as bases de produtos de ambas as empresas mais suas expertises técnicas além de haver a consolidação nas suas áreas de vendas e infraestrutura;</li> <li>- Eles também implementaram ações de redução de desperdícios que ajudaram a melhorar a sua imagem no seu mercado de atuação trazendo mais vantagens competitivas para a empresa. Isto foi possível através do envolvimento de seus funcionários onde teve contribuições da área de design.</li> </ul>
<b>Gestão Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eles possuem como uma de suas estratégias de negócios melhorarem a sustentabilidade nas suas operações dentre elas podemos citar: redução do consumo de energia elétrica durante a fase de produção, redução do gasto de água e lixo gerado durante a confecção de novos produtos;</li> <li>- Implantação de ações concretas de ajuda a comunidades de seu entorno e o Design tem desempenhado um papel importante neste processo todo.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.11 Starbucks

A Starbucks iniciou suas atividades no ano de 1971 em Seattle com uma loja que vendia somente grãos de café (WELCH; BUVAT, 2013). Conforme Queiroz *et al.* (2012), em 1982 o então diretor de marketing da empresa Howard Schultz contrariando os três, então, donos da empresa começou a vender não mais só o grão de café, mas também o café pronto. Os donos passaram a discordar e Schultz abriu uma cafeteria. Aproximadamente cinco anos mais tarde, ele comprou as lojas da Starbucks que comercializava o café virando o dono do negócio e da própria marca Starbucks. Desde então, a companhia cresceu e se tornou uma das maiores empresas varejistas deste setor e sua marca é reconhecida globalmente. A Starbucks não se tornou apenas uma companhia

de café, mas sim uma empresa que cria uma experiência única em suas lojas (WELCH; BUVAT, 2013). Com uma postura diferenciada perante os seus concorrentes, a marca estabeleceu-se não só como um ambiente de venda de café, mas como um ponto de encontro agradável e aconchegante. Apesar de ter um constante crescimento entre os anos de 1992 e 2007, no ano de 2008 suas ações caíram drasticamente e continuaram caindo por dois anos consecutivos até chegarem a valer quase metade do seu valor. Foram necessárias várias mudanças de estratégia até conseguir vencer a crise e se restabelecer no seu mercado de atuação, sendo considerada uma das melhores marcas globais no ano de 2017, de acordo com a revista Interbrand.

- a) Criatividade – Existe na Starbucks um incentivo para a cultura criativa (DESIGN COUNCIL, 2007). E, além deste fator, o carro chefe da Starbucks é um produto básico, o café, ela precisa estar sempre preocupada em criar novos produtos e serviços, contribuindo na mudança do modo de como o café é visto pelos americanos e transformando-o em um produto bastante consumido por eles. A empresa tem consciência que precisa estar constantemente usando a criatividade para conquistar uma comunidade de clientes leais. Várias receitas sofisticadas são preparadas a partir de uma infinidade de sabores e aromas (QUEIROZ *et al.*, 2012). Os cafés são confeccionados respeitando regras de criação onde são provados e aprovados nos paladares de diferentes profissionais da área incluindo os baristas. Além do produto em si, os ambientes são cuidadosamente pensados e preparados para que as pessoas se sintam a vontade e tenham prazer de estarem em uma das lojas da Starbucks. A empresa tenta manter relações cordiais com os seus funcionários e oferecem benefícios extras como uma forma de incentivo à permanência deles em um setor onde a rotatividade é alta. Criando uma relação de parceria com os seus colaboradores a empresa possibilita criar um ambiente propício à criatividade;
- b) Inovação – Alguns aspectos contribuem para que a Starbucks seja uma empresa globalmente reconhecida no seu mercado de atuação. Dentre

eles, podemos ressaltar a inovação nos processos produtivos e a forma como o produto é servido. Outro aspecto que merece ser pontuado é que a expertise na forma de produzir o café e na variedade dos grãos utilizados que estão ambos em desenvolvimento de pesquisa oferecendo novos grãos e sabores aos clientes. O que os seus dirigentes perceberam foi que a arte de vender o café vai muito além do produto em si, mas envolve todo o ambiente, as pessoas, a preocupação com os mínimos detalhes como a arrumação das mesas e produtos que compõem a venda do café como um todo (QUEIROZ *et al.*, 2012). Os ambientes são pensados para proporcionar aos clientes experiências únicas que os fazem ficarem satisfeitos de pagar um preço mais alto no produto que consomem. A existência de bons competidores espalhados internacionalmente como a McDonad's, a Burger King e o Dunkin Donuts fazem com que a empresa Starbucks esteja sempre inovando principalmente na oferta do seu produto básico que é o café. Uma das inovações pensadas pela Starbucks foi oferecer benefícios e programas de recompensas a quem utilizar o cartão da Starbucks, que funciona com créditos previamente colocados (HIGBEE *et al.*, 2008). Além da inovação no produto em si a Starbucks está constantemente oferecendo novos serviços a seus clientes a fim de que eles se tornem fiéis a sua marca;

- c) *Design* Centrado no Usuário – A Starbucks usa o *design* para entregar uma experiência de serviço diferenciada para seus clientes (DESIGN COUNCIL, 2007). Servir bem ao cliente faz parte da missão da Starbucks. Na Starbucks todos os parceiros são encorajados a desenvolver um conhecimento de café que pode levar a *insights* pessoais para os clientes (MICHELLI, 2007). Outra coisa que eles fazem é treinar seus funcionários na valorização do contato humano com os clientes. A ideia é estabelecer conexões com os clientes tentando proporcionar experiências únicas e fazendo com que eles se sintam tão à vontade dentro de uma Starbucks que não tenham vontade de sair, ou, caso venham a sair, queiram sempre voltar. As lojas bem equipadas com um ambiente aconchegante e com cadeiras bastante confortáveis,

proporcionando aos seus clientes boas experiências quando lá estão e que tenham vontade de voltar não só para consumir o produto, mas também por conta do ambiente agradável encontrado. O presidente da Starbucks gosta quando sabe que tem clientes que entram nas lojas a fim de conversar com os atendentes dividindo histórias e acontecimentos do dia-a-dia independentemente de consumir ou não o produto (QUEIROZ *et al.*, 2012);

- d) **Vantagem Competitiva** – Conforme já mencionado anteriormente, alguns dos seus principais competidores são a MacDonaldis, a Burguer King e a Dunkin Donuts, que passaram a oferecer café em seu portfólio de produtos. Apesar da existência de queixas por parte de alguns funcionários em relação à escala de serviço que, às vezes, deixa de levar em consideração algumas restrições de horários e turnos dos mesmos, a quantidade de horas em que eles precisam estar de pé, além do fato de terem que seguir alguns padrões de conduta pré-estabelecidos pela empresa para com os clientes, a Starbucks, ainda assim, possui alguns diferenciais competitivos relativos a seus competidores diretos (SIMON, 2008). Afinal, a hora paga é relativamente superior a de seus competidores e eles fornecem seguro saúde para os empregados que trabalham 20 horas semanais (que são a sua maior força de trabalho). Esse recurso oferece um diferencial competitivo e faz com que haja uma menor rotatividade de mão-de-obra em relação aos concorrentes. A gerência da Starbucks entende que a vantagem competitiva ocorre quando todos na empresa consideram que nada é trivial e que os clientes percebem tudo (QUEIROZ *et al.*, 2012). Eles também trabalham para que os projetos das lojas ofereçam ambientes equilibrados entre funcionalidade e cordialidade;
- e) **Gestão Organizacional** – Por oferecer um produto primário, o café, eles possuem uma política de continuamente refinar outros aspectos de produtos e serviços oferecidos (*DESIGN COUNCIL*, 2007). Outro aspecto que merece ser pontuado, é que o crescimento na demanda por café nas empresas beneficiou a Starbucks diretamente. Por ser uma

empresa especializada no serviço de café, ela concentrou todos os seus esforços em oferecer produto de qualidade, passando a ter uma posição de destaque no seu nicho de mercado. A Starbucks possui como estratégia de negócios alguns fatores que a fizeram se tornar uma empresa de sucesso (QUEIROZ *et al.*, 2012). Dentre eles podemos citar: oferecer um produto de qualidade e um ambiente acolhedor e moderno. A Starbucks investe mais em treinamento que em marketing demonstrando uma preocupação da empresa em manter os seus funcionários sempre bem informados (QUEIROZ *et al.*, 2012). A marca Starbucks tem na sua logo o desenho de uma sereia que mesmo sofrendo modificações ao longo do tempo, não deixou de ter a sereia estampada na sua logo. A sereia tem em sua história a ideia de ser um personagem que atraia os homens e pode-se dizer que a Starbucks atrai as pessoas para consumirem o seu produto. A empresa possui como estratégia a expansão por novos mercados internacionais assim como expandiu o seu portfólio de produtos a base de café e chá, mas também entrou na parte de alimentação onde adquiriu empresa no ramo de panificação passando a oferecer diferentes produtos como sanduíches, salgados e pães, além dos seus diferentes tipos de cafés e chás.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Starbucks a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 18 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Starbucks.

<p><b>Criatividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe na Starbucks um incentivo à cultura criativa e como o seu carro chefe é um produto básico, o café, ela precisa estar sempre criando novos produtos ou serviços ou tratando de incrementar o seu produto básico oferecido;</li> <li>- Como neste tipo de negócios a rotatividade de empregados é relativamente alta, a Starbucks procura criar uma relação de parceria com os seus funcionários, oferecendo benefícios extras como forma de incentivo a uma maior permanência deles na empresa e assim criar um ambiente propício à criatividade.</li> </ul>
<p><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Starbucks procura estar sempre inovando tanto nos seus processos produtivos como na forma como o produto é servido;</li> <li>- Ela também sabe da importância de se pesquisar e produzir novos grãos e sabores para serem disponibilizados a seus clientes;</li> <li>- Além do mais, a arte de vender o produto em si, que neste caso é o café, envolve todo o ambiente. Buscam-se soluções inovadoras para que o cliente tenha uma experiência única, além de benefícios e programas de recompensas que são</li> </ul>

	oferecidos e fazem com que eles se tornem fieis a marca.
<b>Design Centrado no Usuário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Starbucks usa o <i>design</i> para entregar uma experiência de serviço diferenciada para seus clientes e servir bem o cliente faz parte da missão da empresa;</li> <li>- Eles treinam os seus funcionários na valorização do contato humano e a ideia é estabelecer conexões que proporcionem experiências únicas para os clientes;</li> <li>- todos os parceiros são encorajados a desenvolver um conhecimento de café e assim contribuir com ideias para os clientes;</li> <li>- O ambiente foi todo criado pensando no conforto e bem estar de seus clientes. A ideia é que eles permaneçam o maior tempo possível dentro de uma Starbucks.</li> </ul>
<b>Vantagem Competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apesar da existência de algumas queixas por parte de alguns funcionários tipo quantidade de horas que eles têm que ficarem em pé, algumas restrições de turnos e horários, mas ainda assim como eles oferecem alguns benefícios a mais que seus concorrentes, ela termina tendo um diferencial competitivo em relação a seus competidores diretos, pois a rotatividade de mão-de-obra é menor, o que beneficia a empresa como um todo;</li> <li>- O fato de oferecer um ambiente aconchegante e acolhedor também traz vantagens competitivas para a empresa. Pois os clientes terminam ficando mais tempo dentro de uma Starbucks do que o previsto, influenciando diretamente no incremento do consumo e preferência dos clientes pela empresa.</li> </ul>
<b>Gestão Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelo fato do seu principal produto oferecido, o café, ser um produto primário, eles possuem uma política de refinar constantemente aspectos de outros produtos e serviços oferecidos. Assim a ideia foi oferecer o seu produto básico de qualidade passando a ter uma posição de destaque em seu nicho de mercado;</li> <li>- Além da oferta de um produto de excelência, a qualidade do ambiente também é uma coisa bastante estudada dentro da empresa;</li> <li>- Há investimentos em treinamentos, inclusive na área de marketing, demonstrando uma clara preocupação de manterem os seus funcionários bem informados sobre a empresa e seu produto básico oferecido;</li> <li>- A empresa também tem como uma estratégia de negócios tanto expandir para novos mercados internacionais quanto aumentar o seu portfólio de produtos oferecidos, como sanduíches, salgados e pães, além dos diferentes tipos de cafés e chás já oferecidos.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.12 Starwood

A Starwood iniciou suas atividades em 1991 e atualmente é reconhecida como uma das maiores empresas do mundo de hotelaria e lazer (STARWOOD, 2014). A sua rede de hotéis é composta por nove marcas dentre elas temos o Sheraton e o Westin. A empresa se distinguiu por uma combinação de conceitos de estilo de vida, liderança em Design e Inovação (PAASSCHEN, 2013). Em 2015, uma empresa de seguros chinesa chamada Anbang cogitou a possibilidade de adquirir a rede Starwood, mas segundo eles apesar de

sentirem atraídos em adquirir esta grande rede de hotéis levaram em conta algumas considerações de mercado e decidiram não proceder com a aquisição do negócio (KELLY, 2016). Se a aquisição da Starwood fosse concretizada pela Anbang, esta seria a maior aquisição de uma companhia americana por uma empresa Chinesa. O que ocorreu foi que a rede Starwood terminou sendo adquirida pela rede de hotéis Marriott e criou a maior empresa mundial da rede hoteleira. A rede Marriot decidiu adquirir a rede Starwood por conta de alguns fatores como a sua presença global, o seu forte programa de recompensas e a sua popularidade entre jovens viajantes (KELLY, 2016).

- a) Criatividade – Se você olhar para as companhias mais inovadoras do mundo, elas possuem recursos e disposição para experimentar e isto também se aplica a indústria hoteleira (LINDGARDT *et al.*, 2009). Existem muitas possibilidades para que um grupo de hotéis seja criativo, pois se eles identificarem e entenderem as dificuldades enfrentadas pelos seus clientes, eles podem tornar aquelas dificuldades em oportunidades fazendo uso da criatividade (LINDGARDT *et al.*, 2009). Basta entender as dificuldades enfrentadas e correr atrás de soluções através de tentativas e erros. Experiências precisam ser marcantes e a criatividade precisa estar sempre presente para incorporar novos serviços e soluções para os problemas diários enfrentados pelos seus hóspedes. Se observarmos a rede Starwood sob uma nova perspectiva, ela possui um ambiente que estimula a curiosidade e o diálogo e é inspirada por mentes criativas (PAASSCHEN, 2013). Na rede Starwood, o lema é oferecer experiências agradáveis a seus hóspedes durante as suas estadas;
- b) Inovação – O setor hoteleiro está se tornando cada vez mais inovador e o grupo Marriott International investiu num tipo de inovação estruturada que levou a sua aparição em uma publicação anual do Boston Consulting Group como uma das empresas mais inovadoras do mundo (LINDGARDT *et al.*, 2009). Os hóspedes de uma maneira geral estão, cada vez mais, sendo menos leais as marcas de hotéis ao mesmo tempo em que estão demandando cada vez mais qualidade nos serviços

prestados e atendimento impecável. Sites como Airbnb estão ficando muito populares neste mercado e conseguem divulgar informações sobre qualidade de serviços prestados pelos hotéis de forma muito rápida e segura. Com este cenário, grandes redes de hotéis como a Starwood que possuem um grande número de funcionários, sabem que cuidados com o atendimento precisam ser mantidos de forma padronizada além da constante necessidade de buscar formas inovadoras de prestarem o seu atendimento neste setor bastante competitivo. Através da inovação em hospedagens de luxo e programas de fidelidade, a companhia fornece experiências inesquecíveis para seus hóspedes, e um dos segredos do sucesso dessa rede de hotéis é ser ágil e inovadora no seu mercado de atuação (STARWOOD, 2014);

- c) *Design Centrado no Usuário* – A preocupação com o cliente é uma marca dessa empresa. Até aquele momento, esta era a única grande rede de hotéis que oferecia, através dos seus Centros de Contato com os Clientes, um serviço de suporte no sistema 24/7 (24 horas por dia, 07 dias por semana) em 25 idiomas, capaz de prover soluções inovadoras para os problemas de seus usuários (HOTELANALYST, 2015). Outro ponto que merece ser ressaltado é a existência de sites bastante consultados por usuários quando decidem viajar tanto a negócios quanto a lazer. Sites como o TripAdvisor e o Booking.com fornecem informações e opiniões relacionadas ao turismo e dentre elas tem-se a parte de hospedagem. Através desse meio, os clientes podem rapidamente acessar esses sites e postarem as suas opiniões que tem o poder de influenciar bastante gente na hora da escolha de uma hospedagem. Apesar da rede Starwood e Marriott monitorar estes sites de perto, nenhuma delas oferecia incentivos a seus clientes para postarem comentários nestes sites. O mesmo não ocorre com alguns de seus competidores. Os seus hóspedes não fazem check-in em seus hotéis, mas eles são imersos em uma experiência de hospedagem onde a Starwood tenta captar as suas emoções e aspirações (STARWOOD, 2014);

- d) Vantagem Competitiva – Em um mercado com grandes competidores no setor como, por exemplo, a rede de hotéis Accor, Hilton e Meliá, o fato da rede de hotéis Starwood ter sido adquirida pela rede de hotéis Marriott e se tornado a maior empresa mundial da rede hoteleira concede a este grupo uma série de vantagens competitivas como economia de escala e padronização de seus serviços. Conforme visto em Lindgardt *et al.* (2009), pelo fato deles possuírem uma consistência no padrão de serviços prestados mesmo com uma escala global de negócios é uma coisa muito importante para seus hóspedes, pois eles podem ter as mesmas expectativas mesmo que se hospedem nas diferentes regiões e países. Os hotéis precisam focar em seus canais de distribuição, pois os hotéis que são mais efetivos em seus custos são os que geram mais reservas (HOTELANALYST, 2015). Ou seja, o setor hoteleiro é bastante sensível às redes sociais assim as empresas que se preocupam e se fazem presentes nesse meio de divulgação possui vantagens competitivas perante os seus concorrentes, pois as informações são disseminadas de maneira muito rápida e o poder de influência que as pessoas têm entre os seus amigos ou pessoas de uma maneira geral neste tipo de serviço é relativamente alto (HOTELANALYST, 2015). Comentários, reclamações e/ou sugestões são postadas nas redes sociais influenciando muitas vezes onde as pessoas se hospedam ou deixam de se hospedar a partir do conteúdo dessas postagens e a rede de hotéis Starwood faz uso das mídias sociais como um dos canais de relacionamento com os seus clientes;
- e) Gestão Organizacional – Com o crescimento do comércio eletrônico e do uso de smartphones, os aplicativos de gerenciamento de reservas feitos através de dispositivos móveis estão sendo uma tendência de negócios buscada e implementada por todos os grandes competidores do ramo hoteleiro. A rede de Hotéis Marriott (que adquiriu a Starwood) teve no ano de 2012 a maior quantidade de acessos nos aplicativos Web (544.000 no total), ficando a segunda colocação com a rede de Hotéis IHG (466.000 acessos no total) (HOTELANALYST, 2015). A a plataforma móvel da rede Marriott é o canal que está tendo o maior

número de crescimento de consumidores (HOTELANALYST, 2015). As transformações tecnológicas precisam ser um componente fundamental na estratégia de negócios do setor hoteleiro (LINDGARDT *et al.*, 2009). Paasschen (2013) comenta ainda que mais de 50% dos negócios dos maiores clientes multinacionais da rede Marriott ocorrem fora de suas regiões de origem, assim eles investem fortemente em tecnologias como uma iniciativa global da companhia. Vimos ainda em Hotelanalyst (2015) que eles estavam migrando para uma estratégia de marketing digital por ser uma ferramenta mais acessível, por possuir uma maior habilidade das pessoas contarem suas histórias, além de possibilitar ter uma interação mais direta com os seus hóspedes. Mesmo sem ter falado explicitamente na palavra *design*, todas estas ações descritas acima acontecem a partir de um trabalho em equipe e com uma gestão altamente comprometida com os resultados da empresa. Como esta é uma empresa na lista das empresas altamente centradas no *design*, temos plena consciência que a área de *design* contribui para estes resultados satisfatórios listados acima.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Starwoods a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 19 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Starwood.

<p><b>Criatividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para ser inovador é preciso ter recursos e disposição para experimentar. Assim existem muitas possibilidades para que uma rede hoteleira seja criativa, basta identificar e entender as dificuldades dos seus clientes e através do uso da criatividade transformar essas dificuldades em oportunidades;</li> <li>- Para eles, experiências precisam ser marcantes e a criatividade precisa estar presente para incorporar novos serviços e soluções para problemas enfrentados pelos hóspedes;</li> <li>- Eles possuem um ambiente que estimula a criatividade e o diálogo e é inspirada por mentes criativas.</li> </ul>
<p><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O setor hoteleiro está se tornando cada dia mais inovador;</li> <li>- Devido à alta concorrência neste setor e com a facilidade de se obter informações de maneira rápida e segura, eles sabem que o atendimento precisa ser mantido de maneira padronizada além da necessidade de estarem buscando formas inovadoras de atendimento neste setor altamente competitivo;</li> <li>- Assim é importante não só oferecer uma hospedagem diferenciada, mas experiências inesquecíveis para seus hóspedes e ser uma empresa ágil e inovadora em seu nicho de mercado.</li> </ul>

<p><b>Design Centrado no Usuário</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A preocupação com o cliente é uma constante nesta rede hoteleira;</li> <li>- Apesar de existirem concorrentes que monitoram de perto sites que oferecem informações e opiniões de turismo e hospedagem e oferecem benefícios a seus clientes que postarem as suas opiniões, a Starwood não usa deste artifício. Apesar de estudarem estes sites, a empresa não oferece nenhum tipo de benefício a seus clientes pelos comentários postados;</li> <li>- Para eles os seus hóspedes não fazem check-in em seus hotéis, mas são imersos em uma experiência de hospedagem onde a Starwood tenta captar as suas emoções e aspirações através de várias formas inclusive com um serviço de suporte de um sistema 24/7 (24 horas por dia, 07 dias por semana) em 25 idiomas.</li> </ul>
<p><b>Vantagem Competitiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O mercado da rede hoteleira é bastante competitivo e a empresa Starwood foi adquirida pela rede de hotéis Marriott e se tornou a maior empresa do mundo no ramo de hotéis. Isto trouxe uma série de vantagens competitivas ao grupo como economia de escala e padronização de seus serviços;</li> <li>- Mesmo sendo uma empresa de escala global por manter uma consistência no padrão de serviços prestados é uma coisa bem importante para os hóspedes e que também traz uma vantagem competitiva para o grupo;</li> <li>- O setor hoteleiro também é bastante sensível às redes sociais e as empresas que possuem uma boa atuação neste meio de divulgação possui uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes.</li> </ul>
<p><b>Gestão Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com o crescimento do comércio eletrônico e o uso de smartphones, os aplicativos de gerenciamento de reservas feitos por este tipo de aplicativo estão sendo uma tendência de negócios buscada e implementada por todos os grandes competidores do setor hoteleiro;</li> <li>- Assim as transformações tecnológicas nesta área precisam fazer parte da estratégia de negócios de qualquer empresa que queira se destacar neste setor;</li> <li>- Por ser uma empresa altamente centrada no design, ações como a listada acima, necessita de todo um trabalho em equipe e a área de design contribui para os resultados satisfatórios da empresa no seu ramo de atuação.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.13 Steelcase

A companhia foi fundada em 1912 e desde essa época ela vem se aperfeiçoando em todos os sentidos para oferecer soluções mobiliárias que se adequem a cultura organizacional de seus clientes (HACKETT, 2014). Segundo informações do próprio site, ela é uma empresa líder em manufatura de mobiliário para escritórios, hospitais e salas de aulas. A Steelcase mesmo sendo uma empresa de móveis percebeu que o mobiliário tem o poder de influenciar a forma como as organizações pensam e se comportam. Assim ela é uma empresa que saiu do padrão normal de empresas de mobiliários para

escritórios, pois passou a ter uma postura mais estratégica em lidar e influenciar não só o processo de compra de seus clientes, mas também cria relações de parcerias com eles. Durante o processo de criação, ela procura estudar para entender como funciona a organização do seu cliente a fim de oferecer soluções que maximizem os resultados da empresa. Assim além de propor um mobiliário, ela realiza estudos que tornem aquele ambiente de trabalho proposto mais agradável, aconchegante e inspirador e que influencie positivamente nos resultados organizacionais. Mesmo tendo soluções mobiliárias tanto para pequenas, quanto para médias empresas, mas ela sabe da importância de ter parcerias com grandes empresas de sucesso. Ela e a Microsoft se uniram em um estudo para redesenhar o futuro do ambiente de trabalho onde integre espaços criativos que possam promover a inovação e colaboração.

- a) Criatividade – Enquanto a criatividade e a inovação em empresas menores são mais fáceis de emergir, o mesmo não ocorre nas grandes corporações onde se fazem necessários esforços mais direcionados para permanecerem ágeis e criar um ambiente propício à criatividade e à inovação (STEELCASE, 2017). Mesmo sem intenção, mas devido ao tamanho dessas instituições muitas vezes as normas e regras corporativas terminam engessando a criação de um ambiente propício à criatividade. Os líderes nestas grandes empresas possuem um papel crucial no sentido de capacitar suas equipes para buscar novos conhecimentos que incentivem a criatividade e permitam que falhas aconteçam ao longo do caminho. Conforme visto em McGregor (2017), a Steelcase transformou a forma como as pessoas trabalham na companhia, a partir de mudanças no próprio ambiente de trabalho. As pessoas deixaram de trabalhar em seus “cubículos” e passaram a trabalhar em um ambiente mais aberto tendo móveis adaptados com rodas, permitindo uma maior interação e colaboração entre as pessoas e consequentemente criando um ambiente que incentiva a criatividade com geração de novas ideias;

- b) Inovação – Por estar em um mercado bastante competitivo que é o setor de móveis, a empresa Steelcase se preocupa muito com a inovação. O presidente e CEO da empresa, Jim Keane, comentou que a inovação é a chave para o futuro da competitividade e as pessoas são as chaves da inovação (STEELCASE, 2015). A empresa abriu um novo centro de treinamento e inovação em Munique, Alemanha, tendo um total de 150 colaboradores envolvidos em pesquisa, *design*, marketing e funções de suporte. A empresa desenvolveu um documento, para este novo centro contendo sete hábitos da inovação e que tem como objetivo acelerar *insights* de inovação (STEELCASE, 2018).

Dentre esses hábitos podemos citar (STEELCASE, 2018):

“1) Construa questões centrais; 2) Aprenda a observar e escutar críticas construtivas; 3) Torne suas ideias visíveis compartilhando e ao mesmo tempo buscando inspirações e oportunidades dentro e fora da companhia; 4) Seja um entusiasta na criação de soluções, pois o esforço coletivo de criação é algo bem importante para o resultado final do produto; 5) Vá construindo e criando as soluções por partes, assim vendo as falhas e aperfeiçoando o produto no final tem-se um produto de qualidade superior feito em equipe” (STEELCASE, 2018).

Ainda de acordo com uma reportagem no site da empresa (STEELCASE, 2018), em comemoração aos seus 100 anos de existência, uma das preocupações que a Steelcase sempre teve foi trazer os *insights* das pessoas e inovações para dentro do seu negócio;

- c) *Design* Centrado no Usuário – Como toda empresa de fabricação de móveis de escritórios e cadeiras, a Steelcase, tem que ter o usuário como centro das atenções. E a Steelcase não só tem o usuário como centro de suas atenções, mas também possui um processo de *design* formal centrado no usuário. O processo de *design* da Steelcase é um processo simples, com seis fases no total, mas que possui uma análise rigorosa da pesquisa e desenvolvimento do design onde coloca o ser humano no centro do processo produtivo (STEELCASE, 2010). Este processo usa várias técnicas etnográficas e antropológicas e é composto pelas seguintes fases:

“1) Entender o problema e tendências do projeto; 2) Observar as pessoas nos seus ambientes e como eles se comportam; 3) Sintetizar os achados a fim de obter padrões e ao mesmo tempo ganhar insights que ajudem a resolver os problemas identificados; 4) Gerar um número de ideias que possam levar a potenciais soluções; 5) Prototipar a ideia que for mais viável e; 6) Por último medir o desempenho dos protótipos gerados, refinando, testando e avaliando com o intuito de achar soluções que sejam mais inteligentes, desejáveis e viáveis(STEELCASE, 2010).”

Em uma entrevista do CEO dada ao site da Steelcase (2010) mesmo sendo uma companhia com mais de 100 anos de existência onde muita coisa mudou nela, mas uma coisa que permaneceu a mesma, o fato das pessoas estarem no centro do negócio da empresa o tempo todo, ou seja, tudo é feito pensando em seus usuários e consumidores;

- d) Vantagem Competitiva – O fato de ver uma empresa de móveis listada como uma das empresas mais centradas em *design* e líder mundial em sua área foi um ponto bem interessante. Após assistir a um vídeo em seu site oficial em comemoração aos 100 anos de existência, pudemos perceber como essa empresa pensa no todo e dá importância às ideias inovadoras e criativas. O vídeo é um documentário que se passa em um dia e conta com a participação de 100 crianças ao redor do mundo abordando pontos sobre os seus sonhos e expectativas de mundo e local de trabalho daqui a 100 anos. Uma das coisas que o vídeo (STEELCASE, 2012) abordou foi o que essas crianças achavam de trazer uma nova ideia à tona e as respostas foram brilhantes. Uma das crianças deste vídeo comentou que toda boa ideia floresceu da tentativa de se testar uma nova ideia, assim quando se testa coisas novas abre-se o potencial para o florescimento de coisas boas. Esse vídeo trouxe uma demonstração clara de que a empresa se preocupa com o todo, buscando a possibilidade de obter novas ideias com pessoas e locais com realidades bem diferentes, que são crianças de diferentes nacionalidades como: africana, mexicana, indiana, americana, alemã e chinesa. São ações como esta que tornam a empresa diferente e ao mesmo tempo com uma vantagem competitiva perante os seus

concorrentes, pois ela sai da curva normal das outras empresas. Neste mesmo vídeo, uma das crianças entrevistadas comentou que nós podemos mudar o mundo com a ajuda do outro. Assim a ideia de coletividade e de tentativa e erro para se buscar soluções diferentes e inovadoras nos faz pensar em que o mundo precisa de mais empresas como esta que buscam opiniões e insights de maneira bem diferente e inusitada para solucionar seus problemas de forma mais ampla e obviamente o *design* está inserido neste contexto. O fato de trazer crianças e de diversos países com realidades de moradia e vivência bem diferentes demonstra a preocupação da empresa, isto contribui para que a mesma possua uma vantagem competitiva em seu ramo de atuação;

- e) Gestão Organizacional – Tanto a cultura quanto a marca de uma empresa estão diretamente relacionadas e influenciadas pelo seu ambiente de trabalho e é muito difícil efetuar mudanças tanto na marca quanto na cultura sem mudar o seu ambiente de trabalho (STEELCASE, 2010). Enquanto a marca é uma coisa externa à companhia, a cultura é uma coisa interna. Apesar do mobiliário ser um item integrante do ambiente de trabalho e, portanto, um influenciador na postura das organizações nem sempre é dado à devida importância pelas empresas. A Steelcase ciente deste fato possui como uma de suas estratégias de negócios buscar *insights* para a criação de seus mobiliários, tentando descobrir como as empresas se comportam tanto externamente quanto internamente a fim de criar ambientes que não só se adequem às necessidades das empresas, mas que colaborem no fortalecimento tanto da cultura organizacional quanto das suas marcas. Existem uma série de estudos que tratam da frequência com que a pessoa deve se sentar e se levantar, evitando assim problemas de saúde ao mesmo tempo em que contribuem para reduzir custos ligados ao sistema de saúde que são normalmente enormes (LOHR, 2012). Pensando nisto, a Steelcase produziu estações de trabalhos ajustáveis que permitem a pessoa se sentar e se levantar ao longo do dia facilitando a iteração e troca de experiências entre os colegas de trabalho, além de fugir

daquele mobiliário de trabalho padrão. Apesar deles terem muitos produtos sofisticados e com um preço elevado, eles também possuem produtos e soluções mais acessíveis até para pequenas empresas (LOHR, 2012). Assim eles usam como estratégia de negócios buscar soluções tanto para grandes quanto para pequenas e médias empresas.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Steelcase a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 20 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Steelcase.

<p><b>Criatividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Steelcase faz uso da criatividade de seus funcionários para criar soluções mobiliárias para empresas de pequeno, médio e grande porte especialmente desenvolvidas. Eles sabem que mesmo sendo uma empresa de móveis, o mobiliário tem o poder de influenciar a forma como as empresas pensam e se comportam;</li> <li>- Para estimular a sua própria criatividade, eles mudaram a forma como as pessoas trabalham na Steelcase deixando de trabalhar em “cubículos” e passando a trabalhar em ambientes abertos com móveis adaptados com rodas, proporcionando uma maior interação e colaboração entre as pessoas e consequentemente criando um ambiente que facilite a geração de novas ideias.</li> </ul>
<p><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por estar em um segmento bem competitivo, que é o setor de móveis, a Steelcase se preocupa muito com a inovação;</li> <li>- Segundo um CEO da empresa, a inovação é a chave para o futuro da competitividade e as pessoas são as chaves da inovação;</li> <li>- A empresa possui um centro de treinamento onde desenvolveu um documento contendo os sete hábitos da inovação que tem como objetivo acelerar os insights da inovação;</li> <li>- Uma das preocupações da empresa é trazer os <i>insights</i> e as inovações propostas pelas pessoas para dentro do seu negócio.</li> </ul>
<p><b>Design Centrado no Usuário</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como toda empresa de móveis o usuário está no centro de suas atenções. Mas a Steelcase não só tem o usuário como centro das atenções, mas também possui um processo de design formal centrado no usuário;</li> <li>- Antes de propor o mobiliário, ela realiza vários estudos, fazendo uso inclusive de técnicas etnográficas e antropológicas, para que o ambiente de trabalho proposto seja o mais agradável, aconchegante e inspirador possível;</li> <li>- Segundo eles nos 100 anos de existência muita coisa mudou dentro da Steelcase, menos o fato de as pessoas estarem no centro dos negócios da empresa o tempo todo. Ou seja, tudo é feito pensando nos seus usuários e consumidores.</li> </ul>
<p><b>Vantagem Competitiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Steelcase não é uma empresa de móveis qualquer, pois ela se preocupa e pensa em todas as variáveis relacionadas aos negócios dos seus clientes antes de propor uma solução. Durante o processo de criação ela procura entender como funciona a organização para oferecer soluções adequadas e que maximizem os resultados da empresa. Isto confere a marca um grande diferencial competitivo;</li> <li>- Ela é uma empresa que busca soluções através de maneiras</li> </ul>

	<p>bem diferentes e inusitadas de entender as necessidades e anseios dos seus clientes. Assim fazendo uso de técnicas de design desenvolve soluções adequadas e isto a faz diferente de seus concorrentes em geral.</p>
<p><b>Gestão Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para eles tanto a cultura quanto a marca da empresa são diretamente influenciadas pelo seu ambiente de trabalho. Assim mesmo sendo o mobiliário um item influenciador na postura das organizações nem sempre é dada a devida importância a ele;</li> <li>- Ciente deste fato a Steelcase tenta descobrir como a empresa se comporta tanto internamente quanto externamente e, com isto, propor soluções mais adequadas à realidade da empresa e que contribuam para o fortalecimento da sua marca e cultura organizacional;</li> <li>- Eles possuem como estratégia de negócios buscar soluções mobiliárias tanto para pequenas quanto para médias e grandes empresas.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.14 Target

A Target Corporation foi fundada em 1902 em Minnesota e, em Janeiro de 2017, possuía um total de mais de 323 mil funcionários de todas as categorias incluindo funcionários de tempo integral, tempo parcial e os sazonais (TARGET, 2017). Especializada em vendas de produtos para casa e para uso pessoal, a empresa possui praticamente todas as suas receitas sendo geradas dentro do próprio EUA. Segundo um de seus sites oficiais (TARGET, 2017), não importa para a Target o tamanho das suas lojas, mas elas são todas padronizadas com uma vasta linha de sortimento de produtos por conta do tipo de abastecimento deles que tem como política deixar as lojas sempre bem abastecidas, com opções de entrega e processos de compra pensados para serem feitos de forma rápida e fácil além de toda uma equipe especialmente treinada para atender os clientes da melhor forma possível. Tudo isto planejado para minimizar o tempo gasto pelo cliente em compras dentro dos seus estabelecimentos dando a oportunidade deles usufruírem o tempo economizado nas compras dentro das lojas, para ser utilizado em outras atividades.

- a) Criatividade – A Target atua em várias áreas como a sustentabilidade na produção de seus produtos, em prover um ambiente onde seus clientes tenham experiências agradáveis e inovadoras, ações de responsabilidade social junto às comunidades dos seus entornos, dentre outras. Tudo isto é possível porque existe todo um trabalho em equipe e

um time comprometido fornecendo ideias e soluções sempre no sentido de fazer da Target cada dia mais uma empresa de sucesso. A Target é uma empresa altamente voltada para o *design* porque coloca os seus usuários no centro do seu processo produtivo além de toda uma equipe que busca a inovação constante. A corporação, sabendo da importância que a criatividade e a inovação desempenham no sucesso da organização, capacita e encoraja os seus colaboradores a contribuir com novas ideias ao mesmo tempo em que propicia ambientes de trabalho descontraídos e especialmente projetados que favorecem a iteração dos seus funcionários e conseqüentemente a criatividade e inovação. Ela sabe que para se ter um mundo melhor é necessária a contribuição de todos: clientes, funcionários, parceiros, comunidades e amigos trabalhando juntos com este objetivo comum;

- b) Inovação – Eles possuem uma mentalidade voltada para o *design* e uma paixão pela inovação, mostrando claramente a existência do link entre estas duas áreas (TARGET, 2018). Para eles, “um bom *design* vai além da superfície e quando o design realmente funciona, ele satisfaz uma necessidade, simplifica a vida das pessoas e as faz se sentirem ótimas” (TARGET, 2018). Eles se empenham em proporcionar um bom *design* para seus produtos e serviços e que eles sejam acessíveis a todos. A Target é uma empresa de varejo que pensa como *designers*, pois ela procura olhar toda a cadeia de valor produtivo deles a fim de identificar a conexão das pessoas e processos envolvidos em todas as partes do negócio com o objetivo de proporcionar melhorias para o todo ao mesmo tempo em que busca explorar oportunidades para inovar (TARGET, 2014). Eles possuem um processo de cadeia de valor onde tudo começa pelo *design*. Seja para pensar num novo produto ou para construir o site de uma nova loja tudo é feito de forma responsável e sustentável. Este processo funciona em ciclo onde o primeiro processo do ciclo é de *design*, depois entra no processo de produção, em seguida vêm os processos de transporte e venda e por último o processo de uso e reuso de produtos fechando o ciclo retornando novamente para a fase de *design*;

- c) *Design* Centrado no Usuário – A empresa procura entender as preferências de seus clientes para oferecer uma ampla gama de produtos exclusivos mantendo o equilíbrio entre marcas estabelecidas e emergentes e caso um produto não seja bem aceito ou não funcione adequadamente eles são bem ágeis em retirá-lo dos seus pontos de venda (TARGET, 2017). Isto aconteceu com um produto de beleza que mesmo com todos os testes feitos não funcionou adequadamente. Este é um processo contínuo. De acordo com uma reportagem pesquisada em um dos sites oficiais da Target (TARGET, 2018), eles possuem uma preocupação constante com os seus clientes buscando sempre criar boas experiências de compras. Eles estão sempre prontos a oferecer um serviço amigável com prateleiras cheias de produtos e uma velocidade no processo de passagem das compras pelos caixas minimizando o tempo gasto pelos seus clientes neste processo de compra (TARGET, 2018). Então, a ideia deles é através de um trabalho em equipe e inovações constantes proporcionar um ambiente onde os seus clientes encontrem mais do que esperam da companhia. Eles sabem da importância de ter produtos sustentáveis e o quanto os seus clientes apreciam ações que promovem a sustentabilidade do planeta (TARGET, 2014). Assim, um processo final da cadeia de valor deles é o processo de uso e reuso onde eles incentivam seus clientes a reduzir o descarte tornando antigos itens em produtos novos;
- d) Vantagem Competitiva – A Target é uma empresa do setor varejista que oferece a seus clientes produtos para o seu dia-a-dia tanto na parte de casa quanto na parte de vestuário e procura se diferenciar dos seus concorrentes oferecendo produtos de *design* com preços competitivos. Ela sempre está contratando *designers* para pensar e gerar produtos diferenciados de seus concorrentes diretos. Os seus principais competidores são redes varejistas tanto tradicionais quanto as que vendem produtos pela Internet (TARGET, 2017). Pelo porte da rede Target, podemos citar como concorrentes fortes as redes de varejo Walmart e Kmart. Ela sabe da importância de ter produtos sustentáveis

e o quanto isto é apreciado pelos seus clientes assim eles se tornam ainda mais competitivos quando oferecem a seus clientes estes tipos de produtos e oportunidades de reuso para produtos oferecidos (TARGET, 2014);

- e) **Gestão Organizacional** – A Target é uma empresa bem organizada e que pensa estrategicamente nos mínimos detalhes desde os produtos que ela oferece às experiências de seus clientes e a programação de locais em que pretende abrir novas lojas. Como exemplo vimos num dos seus sites oficiais a programação de abertura de novas lojas até o ano de 2022. Eles progrediram no ano de 2016 e isto se deve ao fato da estratégia seguida por eles de colocar mais fortemente os seus funcionários por trás de várias prioridades da empresa, tendo parceiros monitorando e contribuindo para o sucesso dessas atividades (TARGET, 2017). Para que isto se tornasse uma realidade foram e são necessários contínuos investimentos em treinamentos e plataformas digitais que ajudam a gerenciar todo o sistema. Ao invés de diminuir o seu nível de prestação de serviços e reduzir os salários pagos, ela usou uma estratégia diferente aumentando a hora paga a seus funcionários, mesmo sabendo que perderiam dinheiro em curto prazo, mas ganhariam no longo prazo. Outro aspecto visto, foi como a imagem da marca deles é bastante conhecida mundialmente devido às estratégias de marketing adotadas pela companhia (TARGET, 2017).

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Target a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 21 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Target.

<b>Criatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Target é uma rede de supermercados que conta com uma equipe de trabalho comprometida em fornecer ideias e soluções no sentido de fazer da Target, cada dia mais, uma empresa de sucesso;</li> <li>- A Target ciente da importância que a criatividade e a inovação desempenham no sucesso de uma organização, capacita e encoraja seus funcionários a contribuir com novas ideias bem como conta com ambientes de trabalho descontraídos e especialmente projetados para favorecer a iteração de seus funcionários e consequentemente a criatividade e a inovação.</li> </ul>
---------------------	--

<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eles possuem uma mentalidade voltada para o design e uma paixão pela inovação. O link entre estas duas áreas é evidente;</li> <li>- A Target é uma empresa de varejo que busca explorar oportunidades para inovar e isto é feito tendo o design como linha mestra onde eles procuram olhar toda a cadeia de valor produtivo a fim de identificar a conexão das pessoas e processos envolvidos em todas as partes do negócio com o objetivo de proporcionar melhorias para seus produtos e serviços e que elas sejam acessíveis a todos.</li> </ul>
<b>Design Centrado no Usuário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Target é uma empresa altamente voltada para o Design e coloca os seus usuários no centro dos seus processos produtivos buscando sempre criar boas experiências de compras;</li> <li>- Ela procura entender seus usuários para oferecer produtos exclusivos mantendo um equilíbrio entre marcas conhecidas e emergentes, e caso um produto não seja bem aceito ou não funcione adequadamente eles são ágeis no sentido de retirá-lo prontamente dos seus pontos de venda;</li> <li>- Através de um trabalho em equipe e inovações constantes eles procuram criar um ambiente onde seus clientes encontrem mais do que esperam da companhia.</li> </ul>
<b>Vantagem Competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Target é uma empresa varejista que oferece produtos para o dia-a-dia de seus clientes e procura se diferenciar dos seus concorrentes através da oferta de produtos de design com preços competitivos;</li> <li>- Ela sempre está contratando designers para pensar e gerar produtos diferenciados de seus concorrentes diretos, que podemos citar como exemplo as redes varejistas: Walmart e Kmart;</li> <li>- A oferta de produtos sustentáveis também é um diferencial competitivo da empresa e mais uma vez o design está presente em buscar oportunidades de reuso para produtos oferecidos.</li> </ul>
<b>Gestão Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Target é uma empresa bem organizada, que pensa estrategicamente nos mínimos detalhes desde a oferta de produtos até os pontos de abertura de novas lojas;</li> <li>- Eles também possuem como uma de suas estratégias colocar os seus funcionários como uma das suas prioridades, tendo-os como verdadeiros parceiros do negócio, o que por sua vez contribui para o sucesso da Target. Para isto, eles investem em treinamentos e plataformas digitais que ajudam a gerenciar todo o sistema;</li> <li>- Outra estratégia usada pela Target é ao invés de diminuir o nível de prestação de serviços e reduzir os salários pagos, eles partem para uma estratégia diferente. Aumentam a hora paga a seus funcionários mesmo que a princípio ocorra perda monetária em curto prazo, mas eles sabem que ganham a longo prazo;</li> <li>- A marca Target também é bastante conhecida mundialmente por conta das estratégias de marketing adotadas pela companhia.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 4.2.15 Walt Disney

A Walt Disney Company é uma grande empresa de entretenimento que opera em alguns segmentos de negócios e não para de crescer (MARKETLINE, 2013). Dentre os segmentos de negócios em que a Disney atua podemos citar: redes de mídia como canais de TV, parques temáticos e resorts, estúdios de

entretenimento, cruzeiros e produtos de consumo. É uma empresa que pensa em todos os detalhes e atua em diferentes nichos de mercado. O Instituto Disney é um braço da empresa que se preocupa em divulgar sob a forma de treinamento e consultorias as experiências adquiridas e vividas pela Disney. A história da Disney se iniciou com um sonho de um de seus sócios e fundador Walt Disney que junto com o seu irmão Roy Oliver Disney fundou a Disney em 1925. Preocupado em padronizar a assistência dada pelos seus funcionários a seus convidados foi inaugurado em 1962, o que veio a se tornar a Universidade Disney. A ideia dessa universidade foi treinar os novos funcionários de acordo com as regras de conduta traçadas por Walt Disney. Por isso, funcionários são treinados para aprender atitudes relacionadas com segurança, cortesia, eficiência e espetáculo. Já com a criação de seus personagens criou-se todo um contexto e histórias relacionadas a fatos da vida cotidiana com a história de vida desses personagens. Assim as pessoas conseguem ver esses personagens como figuras mais reais e passam a fazer parte do mundo imaginário delas. Vale a pena ressaltar que muitos adultos de hoje conviveram ou convivem com as histórias e personagens do Walt Disney sejam por conta de seus filhos e filhas, sejam por eles mesmos.

- a) Criatividade – A criatividade é uma coisa bastante presente em toda a corporação Disney. O processo de criação dos seus personagens e suas respectivas histórias são capazes de atrair a atenção de seus leitores, até as formas como os clientes são tratados, são muito bem pensadas e articuladas para que sejam criadas experiências memoráveis. Através da Universidade Disney, que possui como foco principal capacitar e dar poderes a seus funcionários, a empresa também aparece com várias campanhas de marketing onde a criatividade tanto em criar as campanhas como em criar fatos para envolver os seus clientes e deixarem marcados para sempre estes momentos em suas vidas passam por uma constante geração de ideias. Você pode ter o melhor espaço do mundo, mas são as pessoas que fazem com que este sonho se transforme em realidade (JAMES, 2018). Esta pode ser considerada uma das boas razões para se capacitar gestores com conceitos para motivar e inspirar as suas equipes. A

empresa Disney celebrou 60 anos de incomparável criatividade (MARKETLINE, 2013);

- b) Inovação – Além de criativa, a “Walt Disney Company” é uma empresa altamente inovadora em seus ramos de atuação. É uma empresa preocupada constantemente em trazer novas tecnologias e serviços para conquistar e maravilhar os seus clientes. Novas tecnologias estão sendo constantemente incorporada em seus processos produtivos. A Disney está fazendo magia através de inovações tecnológicas (BUVAT; KVJ; DTRI, 2014). Para eles, magia não é só o desempenho no palco, mas também acontece quando a tecnologia digital é utilizada no lugar certo e com os propósitos corretos. A Disney está bem determinada em descobrir maneiras novas e inovadoras de melhorar a experiência tida pelos seus clientes usando abordagens de ponta (BUVAT; KVJ; DTRI, 2014). Para isto acontecer, ela conta com a colaboração de vários centros acadêmicos de pesquisa que através de uma relação de parceria ajuda a Disney a descobrir diversas formas de atuação que contribuem para criar essas experiências;
- c) *Design* Centrado no Usuário – Muitas vezes, uma família viaja para Disney uma única vez na vida. Ciente deste fato, torna-se mais importante ainda que esta experiência seja muito bem marcada porque as expectativas dos usuários que lá frequentam são altas. Assim tudo é feito e planejado pensado no usuário e para o usuário. Com isso, uma das coisas que ajuda a manter o sucesso da marca é que os funcionários são treinados para responder o que eles escutam, ou seja, se eles escutam um usuário perguntando algo para o seu grupo seja de amigos ou de familiares a respeito do parque, o funcionário prontamente entra em cena disposto a ajudar ou dirimir dúvidas presentes naquele momento (MCLELLAN, 2006). Ou seja, eles se antecipam às necessidades dos seus clientes. Outro ponto que pode ser ressaltado, para elencar o quanto eles se preocupam com seus clientes, é que eles sabem o quanto é ruim esperar sem saber o tempo aproximado de espera para decidir se vale a pena ou não. Por isso, eles colocam nas

filas de cada brinquedo o tempo médio de espera até a pessoa usufruir daquele brinquedo. Então, se o usuário decidir esperar na fila ficará mais tranquilo, uma vez que terá uma noção do tempo estimado de espera. A Walt Disney tem consciência de que é importante não só recompensar os seus bons clientes, mas também fazê-los saber que eles estão sendo apreciados e que esta apreciação está sendo materializada em forma de recompensa (MCLELLAN, 2006);

- d) Vantagem Competitiva – Contratar funcionários que são centrados nos clientes é vital para qualquer organização que queira exceder as expectativas dos mesmos. A combinação de contratação de ótimas pessoas que desejam fornecer bons serviços aos clientes aliado a um bom programa de treinamento dado pela empresa pode ser uma fórmula poderosa para o sucesso contínuo da instituição e ao mesmo tempo fornece subsídios para que ela obtenha uma vantagem competitiva perante seus competidores (JONES, 2018). A Disney está utilizando tecnologias digitais para envolver, entreter e interagir com os seus clientes todos os dias em seus parques temáticos, estúdios de entretenimento e lojas físicas (BUVAT; KVJ; DTRI, 2014). De acordo com Buvat, Kvj e DTRI (2014), essas abordagens tecnológicas possuem como objetivos principais:

“1) Entender através da mineração de dados às preferências deles contribuindo para transformar em experiências memoráveis; 2) Impulsionar a eficiência operacional com uma abordagem baseada na análise de dados; 3) Obter uma maior interatividade entre seus diversos canais mapeando os clientes à medida que eles se movem pelos parques e analisando os seus hábitos de compras e; 4) Personalizar a experiência tida pelo cliente em um parque da Disney através de uma combinação de produtos conectados entre si como: site, aplicativo móvel e pulseira possuída pelo cliente.” (BUVAT; KVJ; DTRI, 2014)

Desta forma, fazendo uso de tecnologias faz com que a Disney conheça as preferências de seus clientes e assim obtenha vantagens competitivas por ter a possibilidade de oferecer produtos e serviços mais

direcionados a estas preferências aumentando as chances de sucesso dos seus produtos e serviços oferecidos;

- e) Gestão Organizacional – Na Disney, tudo é pensado nos mínimos detalhes. Ações de marketing podem ser vistas o tempo todo pelos parques, sejam nos personagens com suas indumentárias e toda a uma linguagem visual envolvente e própria da Disney, seja na sinalização onde são colocados os sinais com a silhueta do Mickey indicando que mais adiante haverá uma experiência exemplar que poderá surpreender a pessoa. Quando Walt Disney criou a empresa Disney ele pensou em um local onde famílias inteiras dos netos aos avós pudessem se encantar com as atrações juntos sem pensar em requisitos prévios como estatura ou peso do corpo (MCLELLAN, 2006). Todos poderiam curtir as atrações juntos. Foi com esta visão que Walt Disney criou a Disney. A grande genialidade de Walt Disney não foi à animação ou o *design* dos parques temáticos, mas sim entender o coração das pessoas, ou seja, tocar o sentimento das pessoas (MCLELLAN, 2006). Uma das estratégias praticadas pela Walt Disney é treinar os seus funcionários e dar poderes a eles para praticarem pequenas ações que tenham um grande impacto na experiência do usuário dentro do parque. Às vezes, os funcionários são encorajados a saírem de suas rotinas diárias de trabalho, caso seja necessário, para ajudar um cliente a ter uma experiência memorável dentro do parque. Por um período de sete anos (de 2006 a 2013 aproximadamente) eles se concentraram em algumas prioridades estratégicas que contribuíram para o sucesso dos negócios deles, entre elas está a criação de conteúdo de alta qualidade para as famílias (MARKETLINE, 2013). Eles tornaram esses conteúdos mais envolventes e acessíveis através do uso de tecnologias inovadoras e impulsionaram o crescimento das suas marcas e negócios em diversos mercados ao redor do mundo. Estratégias como estas fizeram da empresa Disney uma poderosa empresa no ramo de entretenimento. E o *design* mais uma vez está por trás destas ações implementadas pela empresa contribuindo nos seus processos de criação e gestão.

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Walt Disney a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 22 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Walt Disney.

<p><b>Criatividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A criatividade é uma coisa bastante presente em toda a corporação Disney desde o processo de criação de seus personagens até a forma como os clientes são tratados. Tudo é bem pensado e articulado para que as experiências vividas sejam memoráveis;</li> <li>- Eles se preocupam em capacitar os seus gestores com conhecimentos para motivar e inspirar suas equipes. Para eles você pode ter o melhor espaço do mundo, mas são as pessoas que fazem a diferença;</li> <li>- Eles capacitam e dão poderes a seus funcionários, procurando enaltecer a criatividade deles tanto para criar campanhas quanto fatos que envolvam os clientes a fim de deixar marcado este momento em suas vidas.</li> </ul>
<p><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Além de criativa a empresa Walt Disney é considerada bastante inovadora em seus ramos de atuação. Ela se preocupa em trazer novos serviços e tecnologias para conquistar e impactar positivamente seus clientes. Para eles, é preciso tocar o sentimento das pessoas;</li> <li>- A Disney também está determinada em descobrir maneiras novas e inovadoras de melhorar a experiência de seus clientes. Para isto ela conta com a colaboração de vários centros acadêmicos de pesquisa, que através do uso de tecnologias de ponta, descobrir formas de atuação que proporcionem experiências impactantes.</li> </ul>
<p><b>Design Centrado no Usuário</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É uma empresa que se preocupa muito com seus usuários. Ela sabe que as expectativas das pessoas que frequentam a Disney são altas. Muitas vezes uma família viaja para a Disney uma única vez na vida. Tendo em vista este elemento, eles procuram fazer com que esta experiência seja muito bem marcada na memória de seus clientes;</li> <li>- Os funcionários são treinados para descobrir as necessidades de seus usuários e se anteciparem em solucionar problemas ou dirimir dúvidas que porventura eles tenham o quanto antes;</li> <li>- Eles também sabem da importância de recompensar os seus bons clientes, bem como de fazê-los saber que eles estão sendo apreciados e esta apreciação está sendo materializada em forma de recompensa.</li> </ul>
<p><b>Vantagem Competitiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para eles, a combinação da contratação de funcionários centrados nos clientes e que desejem oferecer bons serviços, aliados a um bom programa de treinamento dado pela empresa é uma poderosa fórmula para o sucesso contínuo da instituição e ao mesmo tempo fornece subsídios para que ela obtenha uma vantagem competitiva perante seus concorrentes;</li> <li>- A Disney também está fazendo uso de tecnologias digitais para envolver, entreter e interagir com seus clientes todos os dias em todos os seus pontos de atendimento (parques temáticos, lojas físicas e estúdios de entretenimento). Assim, através do uso de tecnologias, a Disney conhece as preferências de seus clientes, conseguindo oferecer produtos e serviços mais direcionados, aumentando as chances de sucesso de seus produtos e serviços oferecidos e com isto ganha vantagem competitiva.</li> </ul>

## Gestão Organizacional

- A Disney é considerada uma poderosa empresa no ramo de entretenimento e o *design* está por trás de várias ações ligadas a processos de criação e gestão;
- Tudo é pensado nos mínimos detalhes e ações de marketing podem ser vistas o tempo todo pelos parques;
- A ideia de Walt Disney foi criar um espaço onde famílias inteiras pudessem se entreter e curtir as atrações juntas. Assim, foi pensado um local onde não houvesse restrições de idade, de estatura ou de peso do corpo;
- Uma das estratégias pensadas durante a criação da Disney foi construir um local que tocasse o sentimento das pessoas. Para isto ser possível, várias ações foram e são constantemente implementadas, dentre elas podemos citar o treinamento dado aos funcionários, que dá poderes a eles de praticarem pequenas ações e a saírem até mesmo de suas rotinas de trabalho, caso seja necessário, para servir e ajudar um cliente.

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

### 4.2.16 Whirlpool

De acordo com o site oficial brasileiro da Whirlpool, esta é uma empresa centenária fundada em 1911. Ela é uma das empresas líderes globais na fabricação da maioria de eletrodomésticos de uso doméstico (DESIGN COUNCIL, 2007). Ela é originária dos Estados Unidos com sua sede em Michigan – EUA, mas está presente em praticamente todos os países do mundo. No Brasil, a sua presença se dá através das marcas: Brastemp, Consul e KitchenAid. Em trecho do relatório anual de 2016 da Whirlpool (WHIRLPOOL, 2017), Jeff Fettig, Presidente do Conselho e CEO da Whirlpool, mostra que a empresa possui o comprometimento de ser a melhor empresa de produtos de consumo do mundo e contava, no final do ano de 2016, com mais de 93.000 funcionários e teve um total de aproximadamente \$21 bilhões em vendas. A ideia é que os produtos produzidos na empresa sejam sustentáveis, inovadores e que melhorem o dia-a-dia da vida das pessoas. Por ser uma companhia de escala global, muitas vezes o lançamento de um produto recebe a colaboração de times de diversos países, com isto, o produto lançado é mais robusto e mais suscetível a atender o seu público alvo. Eles projetam os produtos globalmente e fabricam localmente. Este sistema aumenta a velocidade de comercialização, reduz custos com transporte e atende as preferências de seus consumidores regionais.

- a) Criatividade – Os bons resultados que a empresa teve no ano de 2016, só foi possível por conta do comprometimento dos seus funcionários e

da excelência de suas operações (WHIRLPOOL, 2017). Este comprometimento se dá pela constante valorização de seus funcionários, tornando-os verdadeiros parceiros dos negócios. Como exemplo dessa valorização dos seus funcionários e do enfoque na criatividade, eles possuem um programa onde funcionários recém-contratados são colocados por um período de tempo (aproximadamente dois meses) para viverem juntos em condomínios tipo alojamento próximos à sede da Whirlpool (PORTER; IRONS, 2014). Durante este período, eles são cercados por equipamentos, tanto da Whirlpool quanto de concorrentes, para interagirem com eles durante todo o tempo da imersão. Desta forma, os funcionários têm a oportunidade de usar os produtos diariamente e verificar na prática o que cada um deles tinha de bom e de ruim. O fato de eles estarem imersos neste programa dá uma experiência prática bastante consistente aos participantes, ao mesmo tempo em que eles têm contato com altos executivos da companhia que aparecem para interagirem com eles, trocarem ideias e obterem *feedbacksin loco*. Ou seja, os funcionários recém-contratados terminam aprendendo muito sobre os produtos da companhia e de seus concorrentes facilitando o surgimento de novas ideias, pois utilizam na prática ao mesmo tempo em que sentem a importância deles dentro da empresa criando inclusive verdadeiras relações de parcerias entre aqueles que participam desse programa. Este, é apenas um dos programas que a empresa possui de incentivo a criatividade, mas que demonstra na prática a importância que ela atribui a este tema;

- b) Inovação – A Whirlpool passou a usar *design* e inovação como parte central da sua estratégia de crescimento em um mercado maduro e bem competitivo. A empresa chegou a aparecer numa lista das 100 empresas mais inovadoras da revista Business Week (DESIGN COUNCIL, 2007). A inovação sempre fez parte da cultura da empresa (WHIRLPOOL, 2017). Por isso, oferecer produtos cada vez mais diferenciados e dotados de atributos sustentáveis é uma busca constante da companhia. O seu site oficial ainda descreve que a Whirlpool é a única empresa no Brasil que está entre as 500 empresas mais inovadoras do mundo, no

ranking de registros de patentes da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) e que 23% da receita da Whirlpool em 2015 vieram de produtos inovadores. Para eles, uma solução só pode ser considerada inovadora se apresentar atributos únicos, estimular os consumidores e ter a capacidade de gerar valor para os acionistas;

- c) *Design* Centrado no Usuário – Uma série de atividades são implementadas para ajudar os *designers* a ganharem um forte conhecimento das necessidades de seus clientes que devem ser supridas pelos seus produtos (DESIGN COUNCIL, 2007). Esta é uma empresa que se destaca pelo investimento em pesquisa e inovação, mas sempre busca se antecipar e atender os desejos dos seus consumidores, característica já reconhecida por diferentes meios e instituições (WHIRLPOOL, 2017). A missão da Whirlpool Corporation no Brasil é criar consumidores leais por toda a vida. Isso passa pelo desenvolvimento de todo um trabalho em equipe com colaboradores satisfeitos, incentivando a manutenção de um ambiente de trabalho no qual haja respeito e apoio à diversidade de opiniões tendo a inovação no centro de seus processos criativos. A empresa foca nas necessidades dos seus consumidores buscando insights e feedbacks para inovar e fabricar produtos que as pessoas queiram e necessitem (IBM, 2005). O foco nos seus usuários é uma coisa que está arraigada em todos os seus centros de design espalhados pelo mundo, assim é importante entregar produtos inovadores e que satisfaçam as necessidades dos seus clientes (IBM, 2005). Segundo eles, a excelência operacional se inicia com insights dos consumidores e termina com a satisfação deles;
- d) Vantagem Competitiva – A empresa, com o intuito de diminuir seus custos de produção e conseqüentemente ganhar vantagens competitivas perante os seus concorrentes, decidiu expandir as suas operações para regiões como China, Índia, Europa Central e Brasil onde os custos de fabricação e pesquisa são relativamente menores (IBM, 2005). Por ser uma empresa de produção global, ela possui vantagens competitivas com soluções sendo implementadas em escala global.

Exemplo disso, temos a implantação de uma solução de Tecnologia da Informação (TI) junto com a empresa IBM, que além de facilitar o acesso a informações online, proporcionou aos executivos uma visão da empresa de forma mais centralizada. Com esta iniciativa na melhoria dos processos, a empresa conseguiu compartilhar informações técnicas entre engenheiros de diferentes plantas e fortaleceu a sua capacidade de lançar novos produtos no mercado mais rapidamente. Eles focam nos talentos individuais e coletivos de seus funcionários inspirando uma cultura vencedora onde cada colaborador é incentivado a dar o seu melhor e, com isto, ajudar a entregar bons resultados para a empresa, proporcionando vantagens competitivas para a organização (WHIRLPOOL, 2017);

- e) Gestão Organizacional – Os designers são requisitados a terem cada vez mais um bom entendimento dos objetivos do negócio da empresa (DESIGN COUNCIL, 2007). No site oficial brasileiro da Whirlpool (WHIRLPOOL, 2018), o mercado da América Latina é um dos principais mercados da Whirlpool no mundo, representando quase 25% das vendas globais. Eles mantêm o foco em quatro pilares estratégicos que norteiam o planejamento deles, que são: liderança de marca, liderança de produto, excelência operacional e das pessoas (WHIRLPOOL, 2018). Uma nova estratégia de negócios da Whirlpool teve o intuito de torná-la ainda mais competitiva focando em soluções de TI (IBM, 2005). Assim, a empresa se juntou a IBM a fim de implementar uma solução que fornecesse uma visão unificada da empresa. A IBM montou, junto com a Whirlpool, uma plataforma de Sistemas de Informação onde têm um conjunto de processos otimizados em execução que facilita o gerenciamento das informações em tempo real pelos gestores da empresa. Segundo Jeff Fettig, Presidente do Conselho e CEO da Whirlpool, uma das estratégias de marketing buscadas pela companhia foi ser a melhor empresa global de produtos de consumo de marca em todas as casas ao redor do mundo (WHIRLPOOL, 2017).

Elencamos abaixo um resumo das principais características encontradas na empresa Whirlpool a partir da nossa pesquisa e que corroboram com o que identificamos na teoria:

Tabela 23 – Resumo das Principais Características Encontradas na Empresa Whirlpool.

<p><b>Criatividade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A excelência nas operações e o comprometimento de seus funcionários, devido a uma constante valorização dos mesmos, tornando-os verdadeiros parceiros dos negócios, e o enaltecimento da criatividade são fatores que contribuem para tornar a Whirlpool uma das empresas líderes globais na fabricação da maioria de eletrodomésticos de uso residencial;</li> <li>- Eles possuem um programa onde funcionários recém-contratados passam um tempo curto vivendo em um condomínio tipo alojamento, no qual estão cercados de equipamentos tanto da Whirlpool quanto de empresas concorrentes. Com isto, eles aprendem sobre os produtos da companhia e de seus concorrentes facilitando o surgimento de novas ideias.</li> </ul>
<p><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Whirlpool passou a usar o design e a inovação como parte central da sua estratégia de crescimento em um mercado maduro e bem competitivo;</li> <li>- A inovação também faz parte da cultura da empresa. Segundo o seu próprio site, ela é a única empresa no Brasil que está entre as 500 empresas mais inovadoras do mundo, no ranking de registros de patentes da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI);</li> <li>- Em 2015, 23% da receita da Whirlpool veio de produtos inovadores;</li> <li>- Para eles a solução só pode ser considerada inovadora se apresentar atributos únicos, estimular os consumidores e ter capacidade de gerar valor para seus acionistas.</li> </ul>
<p><b>Design Centrado no Usuário</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A ideia é que os produtos produzidos na empresa sejam sustentáveis, inovadores e que melhorem o dia-a-dia da vida das pessoas;</li> <li>- Uma série de atividades são implementadas para ajudar os designers a ganharem conhecimento das necessidades dos clientes que podem ser supridas pelos produtos da Whirlpool;</li> <li>- É uma empresa que se destaca pelo investimento em pesquisa e inovação, mas sempre busca se antecipar e atender os desejos e necessidades de seus consumidores buscando insights e feedbacks para inovar e fabricar produtos que as pessoas queiram e necessitem;</li> <li>- O foco nos seus usuários é uma coisa que está presente em todos os seus centros de design espalhados pelo mundo.</li> </ul>
<p><b>Vantagem Competitiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa, com o intuito de reduzir os seus custos de produção e ganhar vantagens competitivas junto a seus concorrentes, expandiu as suas operações para regiões onde os custos de fabricação e pesquisa são relativamente mais baixos quando comparados com os países mais desenvolvidos;</li> <li>- Empresa de classe mundial com soluções sendo produzidas em escala global, além de possuir sistemas especialmente desenvolvidos para captar detalhes técnicos de produção das plantas, possibilitando o fornecimento de soluções eficientes e integradas a um custo relativamente baixo, faz com que a empresa tenha uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes.</li> </ul>

## Gestão Organizacional

- Os *designers* são requisitados a terem cada vez mais um bom entendimento dos objetivos do negócio da empresa, assim conforme já descrito anteriormente, o *design* está presente na estratégia da empresa;
- A Whirlpool teve como uma nova estratégia de negócios focar em soluções de TI com o intuito de torná-la ainda mais competitiva no seu setor de atuação. Desta forma, foi construída uma plataforma que possibilita os gestores a, além de gerenciar informações em tempo real, terem uma visão unificada da empresa;
- Como uma de suas estratégias de marketing, a Whirlpool busca ser a melhor empresa global de produtos de consumo de marca do mundo.

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

### 4.3 Conclusões do Capítulo

O objetivo deste capítulo foi demonstrar, na prática, que assuntos encontrados na teoria também estavam presentes nas empresas integrantes da pesquisa feita pelo DMI, em conjunto com a *Motiv Strategies*, e que são consideradas empresas altamente centradas no *design*.

Após estudar estas empresas, pudemos conhecê-las com maior profundidadee, ao mesmo tempo, obtivemos mais subsídios para afirmar que os assuntos encontrados na literatura estão presentes nestas empresas. Apesar de não termos encontrado em todos estes exemplos estudados a referência direta à palavra *design*, mas por conhecer os assuntos ligados à área de *design* e saber que estas empresas são consideradas altamente centradas em *design*, os estudos nos levam a crer que a presença do *design* contribuiu de forma significativa para a existência destes temas nestes casos estudados. Dito isto, através do conhecimento adquirido por conta deste estudo, pudemos propor com mais segurança científica, o nosso modelo de maturidade baseando-nos em assuntos consolidados pela teoria e corroborados pela prática de mercado.

Vale ressaltar ainda que, este estudo sobre as empresas apresentado acima, além de servir de base para comprovar o que estudamos na teoria, também nos deu subsídios para criar algumas perguntas do nosso método de avaliação.

## 5 O Modelo DUMM

Neste capítulo, faremos uma breve revisão dos modelos de maturidade estudados e apresentaremos uma primeira versão do nosso modelo de maturidade DUMM (*Design Usage Maturity Model*) com suas principais características e limitações. A versão final do nosso modelo será apresentada no próximo capítulo depois de analisar as 13 avaliações feitas por especialistas, tanto da área de *design* quanto de outras áreas de conhecimento, mas com experiência em modelos de maturidade, e estudar a necessidade de alterar o DUMM a partir das sugestões de melhorias propostas.

### 5.1 Introdução

Conforme visto no capítulo de revisão da literatura, o nosso modelo foi construído com o intuito de avaliar o uso do *design* nas organizações. A maneira que utilizaremos, para aferir este uso, será avaliando o quanto elas manejam técnicas e conhecimentos de *design* (TCD) tomando como base as cinco áreas de conhecimento, que chamaremos de fatores, que não foram encontrados de forma explícita nos modelos de *design* pesquisados e que foram corroborados em nossa pesquisa referencial.

Aqui, vale a pena pontuar uma explicação sobre o nosso entendimento de TCD. Entendemos como sendo técnicas de *design* meios auxiliares para a solução de problemas diversos ou para atingir metas de uma organização. Como exemplo de técnicas de *design* podemos citar: técnicas para estimular a geração de ideias, técnicas de análise das ideias criadas, técnicas de aperfeiçoamento e avaliação das soluções encontradas, técnicas de pesquisa de mercado, dentre outras. Por sua vez, entendemos conhecimentos de *design* como sendo um conjunto de habilidades adquiridas e exploradas na perspectiva de usabilidade, estética, dimensionamento, materiais, mercado, logística, processos de produção, além de métodos de *design*, que contribuem para o desenvolvimento e implementação das soluções apresentadas.

O dicionário Aurélio (FERREIRA, 2000), define a palavra modelo como algo que serve de referência ou exemplo para ser reproduzido. Já o dicionário Oxford (1993) vai definir modelo como uma descrição simplificada de um

sistema. Já a definição de maturidade, em Oxford (1993), é algo que está completamente desenvolvido, maduro, cuidadosamente considerado.

O objetivo do nosso modelo será medir a maturidade de design associando-a à experiência que a empresa tem com o uso do design através da aplicação de TCD. Assim, o nosso modelo vai servir para avaliar o uso do design dentro da empresa e ajudá-la a partir da conscientização dos benefícios desse uso, seguir a tendência de experimentar o design e, com isto, ganhar mais experiência no uso do design e, conseqüentemente, se tornar mais madura com relação ao uso do design.

A seguir, revisaremos as características dos modelos de *design* encontrados para logo em seguida apresentarmos o nosso modelo.

## 5.2 Características de Outros Modelos de Maturidade

Foram estudados sete modelos de *design*, além de outros quatro modelos de maturidade de outras áreas de conhecimento, que decidimos estudar como forma de ampliar a nossa base de conhecimento e, com isto, nos ajudar a propor um modelo mais consistente. Optamos por estudar quatro modelos de maturidade, que abordam quatro aspectos diferentes, para ter uma ideia mais genérica a respeito de modelos de maturidade, esta escolha também partiu da sugestão de três dos especialistas entrevistados.

Segue abaixo resumo dos modelos estudados na área de *design* e já descritos em maiores detalhes em capítulo anterior:

1. **The Design Ladder** – Este modelo possui quatro níveis de maturidade. Conforme estudos realizados, este modelo mede a atividade de *design* de forma genérica, onde o *design* é medido como um todo sem divisões por assunto ou categorias (*DESIGN LADDER*, 2003; DOHERTY *et al.*, 2015; LAWLOR *et al.*, 2015; RAMLAU, 2010);
2. **Design Management Staircase** – Este modelo foi construído tomando como base o *Design Ladder*, mede o nível da gestão de *design* na empresa e possui quatro níveis de maturidade. Esta gestão é medida tomando como base cinco fatores: consciência dos benefícios, processo,

- planejamento, conhecimento e recursos (HESSELMANN e WALTERS, 2013; BEST, KOOTSTRA e MURPHY, 2010; KOOSTRA, 2009);
3. ***The Four Powers of Design*** – Este modelo possui quatro forças do *design* e foi proposto para medir o impacto do valor do *design* nos negócios da empresa. Foi desenvolvido tomando como base o BSC que possui quatro perspectivas de negócio. Mesmo que ele não possa ser considerado um modelo de maturidade de *design* padrão, por não possuir níveis de maturidade específicos, de todo modo decidimos deixá-lo em nosso estudo por ser um modelo de *design* importante para a área (MOZOTA, 2010a);
  4. ***The DMI Design Value Scorecard*** – Apesar deste modelo também ter sido desenvolvido tomando como base o BSC, ele possui uma medição diferente do modelo acima. Ele mistura níveis de maturidade (cinco no total) com três áreas funcionais e avalia o uso do *design* levando em consideração estas áreas funcionais (WESTCOTT *et al.*, 2013);
  5. ***The Design Function Maturity Grid*** – Este modelo avalia o uso do *design* e foi desenhado para integrar as funções do *design* aos negócios da empresa. O modelo é composto por três níveis de maturidade e nove elementos do *design* distribuídos em três papéis de *design*: *Design* como capacidade, *Design* como abordagem e *Design* como resultado. A ideia é o *design* deixar de ser uma função de serviço e passar a ser uma função essencial dentro da empresa (GARDIEN; GILSING, 2013);
  6. ***Design Management Absorption Model*** – É um modelo que descreve o processo de absorção do conhecimento em *design* em PMEs com pouca ou nenhuma experiência em *design* e tem como objetivo capacitar estas empresas para absorver conhecimentos em *design*. Diferentemente dos outros modelos, este modelo não tem como objetivo medir, mas sim capacitar. Assim como o modelo “*The Four Powers of Design*”, este modelo também talvez não possa ser considerado um modelo de maturidade de *design* por não possuir níveis específicos, mas também decidimos deixá-lo em nosso estudo por ser um modelo de *design* e tratar de um importante aspecto do *design* que é o grau de absorção do *design* nas empresas (ACKLIN, 2011);

7. ***Design Innovation Adoption Tool*** – Este modelo possui seis níveis de maturidade e seis elementos de análise. Apesar de ter sido desenvolvido tomando como base o *Design Ladder*, mas os autores acrescentaram mais dois níveis de maturidade a ele (os níveis 05 e 06). Este modelo trata especificamente de medir o nível de maturidade da empresa em termos do grau de inovação (PETTIGREW; THURGOOD; BUCOLO, 2016).

Já os quatro modelos estudados de outras áreas de conhecimento podemos elencar como principais pontos abordados:

1. **CMMI** – Modelo bastante debatido e considerado um modelo bem completo em sua área de atuação servindo como base de criação para vários outros modelos de maturidade. Ele tem como propósito avaliar a maturidade de *software* de uma organização e possui dois tipos de representação: por estágio e contínuo. O modelo por estágio possui um conjunto de áreas de processos diferentes para cada nível e a empresa só passa de um nível para o outro quando o determinado conjunto de áreas de processo referente aquele nível é satisfeito. Nesta versão estagiada do modelo se mede o grau de maturidade da empresa. Já na sua versão contínua, as áreas de processos (PAs) são consideradas individualmente e a organização escolhe quais áreas de processo serão aprimoradas individualmente. Nesta versão contínua do modelo, ao invés de medir o grau de maturidade da empresa, como acontece na sua versão estagiada, ela mede o grau de capacidade da empresa, pois mede uma área de processo específica. Vale a pena ressaltar que este foi o único modelo estudado que possui a versão estagiada e contínua (CMMI PRODUCT TEAM, 2010);
2. **MMGP** – Modelo de maturidade em estágios usado para medir o gerenciamento de projetos. Um dos pontos interessantes encontrados neste modelo é que ele pode ser aplicado tanto em uma organização como um todo quanto a setores específicos. Outro item interessante é que ele possui um questionário de avaliação simples de aplicar, no qual o resultado pode sair de maneira relativamente rápida. Diferentemente

do modelo CMMI, ele possui os mesmos seis fatores ou assuntos ao longo de todos os níveis do modelo. O que acontece neste modelo é que os assuntos vão se tornando mais maduros à medida que a empresa vai passando de um nível para outro na escala de maturidade (PRADO, 2002; PRADO, 2004);

3. **BPMM** – Modelo de maturidade usado para medir o grau de gestão de processos de negócios de uma determinada empresa, ou seja, o quanto ela está madura em termos de utilização de processos de negócios. Este modelo foi construído com base no CMMI e possui cinco níveis de maturidade e 30 áreas de processos. Só possui a versão por estágios (AGGIO, 2009; FLORENTINO, 2010; OMG, 2008);
4. **KMMM** – Modelo de maturidade também baseado no CMMI e mede o quanto a organização está madura em termos da gestão do conhecimento. Pelo fato da gestão do conhecimento ser algo importante no incremento da competitividade, ela pode ser utilizada como uma ferramenta de controle e melhoria do desempenho. Ele possui cinco níveis de maturidade e nove fatores chaves com indicadores associados a cada um dos fatores chaves (PEE e KANKANHALLI, 2009; NATALE e NEVES, 2014; KHATIBIAN, HASAN e JAFARI, 2010).

Conforme visto acima, a maioria dos modelos estudados são baseados em níveis de maturidade e áreas de conhecimento mudando o foco de atuação do modelo, ou seja, os assuntos medidos pelo modelo. Vimos ainda que, assim como o *Design Ladder* serviu de base para alguns modelos de maturidade de *design* encontrados, o CMMI também serviu de base para vários outros modelos de maturidade. Também identificamos o *Design Ladder* como sendo um modelo genérico, onde o *design* é avaliado de forma geral. O CMMI é um modelo bastante complexo de ser estudado e que aborda vários aspectos da área de conhecimento a que ele se propõe medir. Um ponto a ser destacado é o fato de que, para se construir um novo modelo de maturidade, não necessariamente precisamos ter níveis de maturidade diferentes em cada modelo, mas a combinação níveis e assuntos medidos é que deve ser diferente.

Vale a pena ressaltar ainda que não conseguimos identificar nos modelos de *design* encontrados e estudados nenhuma forma de avaliação usada para aferir o nível de maturidade em *design*. Ou seja, não identificamos nenhum questionário ou método relacionado aos modelos encontrados. Já nos modelos de outras áreas de conhecimento encontramos algumas formas de avaliação, mas apenas o método de avaliação proposto no modelo Prado-MMGP foi capaz de nos impressionar positivamente por ser simples de aplicar, conciso e de fácil entendimento. Ou seja, as mesmas características que queremos implementar em nosso método de avaliação. Por conta deste fato, decidimos tomar como base na criação do nosso método de avaliação, o método de avaliação proposto pelo modelo Prado-MMGP.

Na seção seguinte, descreveremos os detalhes do nosso modelo.

### **5.3 Características do Modelo DUMM**

O modelo de maturidade DUMM teve como base modelos de maturidade tanto da área de *design* quanto de outras áreas do conhecimento, assuntos encontrados na literatura ligados à área de *design* e comprovados na prática em 16 empresas consideradas centradas no *design*. Abaixo, temos uma figura representativa dos insumos do nosso modelo:

Figura 20 – Insumos Usados na Construção do Modelo DUMM.



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Escolhemos, ao todo, cinco assuntos ligados a área de *design* para compor o nosso modelo que chamaremos de fatores. Uma pergunta que pode ser feita é por qual motivo escolhemos essa quantidade de fatores. Podemos justificar da seguinte forma estes assuntos escolhidos, para compor o nosso modelo de *design*, foram amplamente encontrados em nossos estudos e acreditamos que contemplam diversos aspectos administrativos das empresas e que são tratados tanto no meio empresarial quanto no meio acadêmico. Assim, os cinco fatores escolhidos para compor o nosso modelo e que serão detalhados um pouco mais abaixo são:

- Criatividade;
- Inovação;

- *Design* Centrado no Usuário;
- Vantagem Competitiva;
- Gestão Organizacional.

Como já descrito anteriormente, também realizamos uma pesquisa em empresas consideradas líderes em *design*, na qual procuramos identificar se estes fatores encontrados na literatura estavam presentes nestas empresas, e de que forma o uso do *design* influenciava positivamente estes fatores.

Com referência aos modelos de maturidade, estudamos ao todo onze modelos. Sete da área de *design* e quatro de outras áreas de conhecimento. Decidimos usar como base dois modelos de maturidade encontrados na área de *design* e mais dois modelos de outras áreas de conhecimento conforme detalharemos abaixo. A escolha de modelos de maturidade de outras áreas do conhecimento teve como base modelos, amplamente aceitos, discutidos e aplicados tanto na academia quanto no meio empresarial. Já com relação a área de *design*, colocamos todos os modelos que encontramos no nosso estudo literário e que tinham a ver com o uso do *design* que englobassem diferentes aspectos de gestão da organização.

Assim, os modelos de maturidade em *design* que decidimos usar como base na construção do DUMM foram:

- ***The Design Ladder*** – Mesmo tendo sido introduzido em 2003 e sendo um modelo mais geral que trata o *design* como um único aspecto, este é um modelo que serviu de base para a criação de uma série de modelos de maturidade ligados à área de *design* (*DESIGN LADDER*, 2003; DOHERTY *et al.*, 2015; LAWLOR *et al.*, 2015; RAMLAU, 2010);
- ***The Design Function Maturity Grid*** – Achamos interessante a linha de raciocínio seguida pelo seu criador que parte do princípio do *design* deixar de ser uma função de serviço e passar a ser uma função essencial dentro da empresa (GARDIEN; GILSING, 2013).

Já com relação aos modelos de maturidade de outras áreas de conhecimento, decidimos usar como base na construção do nosso modelo DUMM:

- **CMMI** – Achamos interessante a ideia da versão estagiada e contínua do modelo, pois podemos medir tanto áreas específicas quanto um conjunto de áreas de processo (CMMI PRODUCT TEAM, 2010);
- **Prado-MMGP** – Achamos interessante a forma de avaliação que foi feita através do uso de um questionário conciso e que provê um resultado de forma rápida, podendo ser aplicado inclusive pelo próprio gestor da empresa. Além do fato de serem os mesmos fatores usados que vão incrementando ao longo de todos os níveis de maturidade (PRADO, 2002; PRADO, 2004).

Outro ponto que identificamos em nossos estudos sobre modelos de maturidade e que merece ser destacado é que, um modelo de maturidade para se diferenciar do outro pode até ter os mesmos níveis ou níveis bem similares, mas o mais importante é que os assuntos a serem medidos sejam diferentes. Assim, o fato deles terem os mesmos níveis não invalida tecnicamente o modelo de maturidade. O importante é que o conjunto de fatores e níveis sejam diferentes. A exemplo disto, podemos citar o modelo *Design Innovation Adoption Tool* que seguiu praticamente os mesmos níveis do modelo *Design Ladder* acrescentando mais dois níveis. A diferença dele para o *Design Ladder* foi no assunto que abordava o grau de inovação das empresas. Verificamos também que outros modelos de maturidade encontrados na literatura também seguiram o modelo CMMI com os mesmos níveis de maturidade alterando os assuntos a serem medidos e avaliados.

Dito isto, o nosso modelo de maturidade proposto apresenta dois tipos:

- **Contínuo** – Levaremos em conta um fator específico por vez. Aqui, seguimos o modelo de maturidade do CMMI por acharmos bem interessante este tipo de proposta. Além disto, este foi o único modelo de maturidade dentre os modelos estudados a ter esta forma de medição, medição por capacidade e não por maturidade. Assim, a empresa poderia estar no nível 04 em inovação e no nível 03 em Design centrado no usuário, por exemplo. Acreditamos ser este um dos grandes diferenciais do nosso modelo, onde podemos medi-lo por nível de capacidade no qual a medição é feita em cima do fator. Isto só foi

possível por conta do nosso método de avaliação que será descrito mais adiante e apresenta questionário com perguntas divididas por fator e não por nível. Vale a pena ressaltar que o nosso modelo é utilizado para medir a empresa como um todo;

- **Estagiado** – Levaremos em conta os cinco fatores propostos de uma só vez. A princípio, pensamos em medir a pontuação de cada fator em separado e, após determinar o nível de maturidade de cada fator, mediríamos o nível de maturidade geral da empresa, onde seria definido pelo menor nível de maturidade alcançado em um dos cinco fatores. Porém, depois uma reflexão mais aprofundada junto a uma especialista em estatística, chegamos à conclusão que se fizéssemos desta maneira não seria a forma mais justa de medição. Isso porque, caso uma empresa apresentasse o nível 1 em um fator e o nível 3 em todos os outros quatro fatores, a organização estaria no nível 1 de maturidade. Por isso, nossa decisão foi por somar os pontos obtidos em todos os fatores e criar uma escala única de medição por níveis que englobe todos os fatores de uma só vez. Agindo desta maneira, acreditamos que seremos mais justos na determinação do nível de maturidade.

Com relação aos níveis de maturidade decidimos propor para o nosso modelo quatro níveis de maturidade conforme descrito abaixo:

- **Nível 1 – Inicial ou *Ad-Hoc***. Neste nível de maturidade, o *design* é usado sem critérios de medição oficial dentro da empresa. A empresa que está neste nível de maturidade não possui nenhuma ação concreta institucional de uso do *design*. Assim, é possível identificar quando o *design* é utilizado de forma incipiente ou através de algumas iniciativas e ações individuais por parte de algumas pessoas ou gestores da empresa. Deste modo, o que vemos é que essas iniciativas ou ações individuais reconhecem os benefícios trazidos pelo *design* e, por isso, há a decisão muito pessoal ou pontual em utilizá-lo;
- **Nível 2 – Design como projeto**. Neste nível, a gestão da empresa já tem consciência da importância e benefícios do uso do *design* e passa a utilizá-lo de forma mais institucionalizada em alguns setores e/ou

projetos específicos. Os gestores dessas áreas/projetos escolhidos já se encontram alinhados com a alta gestão de utilizar e monitorar as técnicas e conhecimentos de *design* usados dentro do setor;

- **Nível 3 – Design como processo.** Neste nível, o *design* já é utilizado em boa parte dos setores ou áreas da empresa, mas ainda não em todos. Ou seja, o *design* necessariamente encontra-se sendo utilizado e acompanhado pelos gestores dos setores de projetos ou de produção da empresa, além de alguns outros setores específicos. A empresa que se encontra neste nível, já tem plena consciência da importância do uso do *design*, mas a ainda não o possui instalado em todos os setores da empresa;
- **Nível 4 – Design como cultura.** A empresa que se encontra neste nível de maturidade possui o *design* totalmente integrado aos seus processos e modelos de negócios da empresa. Ele é utilizado de forma institucional em todos os setores da empresa, sendo utilizado tanto na parte de produção quanto na parte de resolução de problemas diversos. A instituição que se encontra neste nível de maturidade possui o *design* embutido na cultura da empresa e a alta gestão procura dar ampla visibilidade a todos os benefícios trazidos pelo seu uso.

A seguir, iremos descrever abaixo aspectos considerados mais importantes para cada um dos cinco fatores que farão parte do nosso modelo. Estes, foram estudados e descritos em detalhes no capítulo de fundamentação teórica. São eles:

- **Criatividade** – Vimos que a criatividade é a habilidade consistente de criar e construir coisas novas. Ou seja, ela não é apenas a geração de novas ideias, mas sim o fato de olhá-las sob diferentes perspectivas. Seguindo esta linha de raciocínio este fator procura identificar quanto o *design* está sendo utilizado para incentivar a criatividade dentro da organização (DTI, 2005; MALAGUTI e SCAPIN JR, 2011; MOZOTA, KLOPSCH e COSTA, 2011; GONÇALVES *et al.*, 2010; NEWBILL e BAUM, 2012);

- **Inovação** – Conforme já visto e estudado em capítulo anterior, inovação é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado e em que o *design* é um elemento chave para torná-la tangível em diversas circunstâncias. Pudemos perceber o *design* como um conector entre a criatividade e a inovação, onde a criatividade é responsável por gerar ideias e a inovação por explorá-las. Desta forma, este fator aborda o quanto o *design* influencia na exploração das ideias geradas (inovação) dentro da empresa (ACKLIN, 2010; LAWLOR *et al.*, 2015; BONSIPE, 2011; NA, CHOI e HARRISON, 2016; HESSELMANN e WALTERS, 2013);
- **Design Centrado no Usuário** – Este fator como propósito criar aplicativos que atendam às necessidades dos usuários. Também estudamos que ao enxergá-las, teremos condições de gerar produtos que atendam e até superem as expectativas deles. Assim, ao colocar o usuário no centro do processo produtivo aumentam-se as chances de criação de produtos de sucesso, pois em vez de criar produtos destinados aos usuários, a lógica é criar juntamente com eles. Este fator procura identificar o quanto a empresa está centrada em seus usuários e se, ou como, o *design* contribui para este processo (NGO e O´CASS, 2013; LANDWEHR, 2015; MALAGUTI e SCAPIN JR, 2011; GUALTIERI, 2009; DAWTON, 2011);
- **Vantagem Competitiva** – De acordo com capítulo anterior, vimos que uma das formas de medir se a empresa possui uma vantagem competitiva é avaliando o quanto ela apresenta de desenvolvimento acima da média de seu mercado de atuação, e por um longo período de tempo. Também deve-se avaliar se esta vantagem pode ser conseguida através de três estratégias genéricas: liderança no custo, diferenciação e enfoque. Assim, quando o *design* possui um posicionamento estratégico dentro da empresa, há maior probabilidade de construir uma vantagem competitiva porque provê uma visão holística do entendimento de mercado, dos usuários e de direcionamentos futuros. Outra forma de ajuda do *design* na criação de uma vantagem competitiva se dá quando ele contribui com a empresa e ela passa a ter uma gestão mais eficaz dos fornecedores de serviços e produtos, bem como um gerenciamento

mais eficaz dos seus desperdícios. Este fator procura identificar se a empresa possui alguma vantagem competitiva em seu setor de atuação e se, e de que forma, o design contribui para esta vantagem (NA, CHOI e HARRISON, 2016; OSLON, SLATER e COOPER, 2000; DTI, 2005; MALAGUTI e SCAPIN JR, 2011; LAWLOR *et al.*, 2015; MOZOTA, 2010b);

- **Gestão Organizacional** – Conforme vimos anteriormente, o design quando utilizado pode contribuir positivamente com ações de marketing, estratégia e negócios da empresa. Este fator procura identificar o quanto a empresa insere o *design* em suas estratégias, negócios e ações de marketing desenvolvidas por ela. Sendo que na(o):
  - **Estratégia** – Sabemos que o *design* pode ajudar no desenvolvimento de estratégias e planejamento de cenários, e, que ao encorajar o *design* de maneira estratégica dentro da organização, ele possibilita crescimento entre todas as suas áreas institucionais. Identificamos também que empresas que usam o *design* mais estrategicamente obtêm melhores resultados em seus negócios;
  - **Marketing** – Com relação à área de marketing, vimos que uma das formas utilizadas para se medir o seu sucesso é através do grau de utilização do *design* dentro da empresa e que o seu uso fortalece a comunicação e troca de informações entre as diferentes partes envolvidas no processo de inovação, como as áreas de: pesquisa, marketing, produção e comercialização. Quando investimentos em *design* são estrategicamente focados e coerentemente gerenciados o valor resultante da marca aumenta;
  - **Negócios** – Já com relação à área de negócios, percebemos que ela deve ser capacitada a fim de que possa entender a importância de se adquirir conhecimentos na área de *design* e o quanto ele pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias para os negócios da empresa. Quando o *design* se associa à área de negócios, ele aumenta a eficiência das empresas porque contribui para criar produtos e serviços mais atrativos para seus clientes além de identificar maneiras de simplificar os processos

internos da organização (HESSELMANN e WALTERS, 2013; MOZOTA, 2010b; JOZIASSE, 2000; McNABOLA, 2013; KNOWLES, 2017; DAWTON, 2011; HERTENSTEIN, PLATT e BROWN, 2010; SOKEN, 2016; POWELL, 2014).

Abaixo apresentamos tabelas contendo características de cada fator estudado por nível de maturidade:

Tabela 24 – Características Detalhadas do Fator Criatividade por Nível.

<b>Nível</b>	<b>Resumo das Características do Fator Criatividade</b>
1	Técnicas e conhecimentos de <i>design</i> normalmente não são utilizadas para incentivar a geração de novas ideias, nem para enaltecer o pensamento holístico e nem para olhá-los sob diferentes perspectivas. Mas, quando utilizadas acontecem graças ao esforço individual por parte de algumas pessoas ou de alguns gestores específicos, que cientes dos benefícios trazidos pelo uso dessas técnicas e conhecimentos decidem, por conta própria, pôr em prática seu uso de maneira pontual em alguns de seus projetos ou em algumas situações específicas.
2	A alta gestão já tem consciência da importância e benefícios do uso de técnicas e conhecimentos de <i>design</i> e está aplicando em alguns projetos específicos de maneira mais padronizada e institucionalizada. Os gestores desses projetos escolhidos são incentivados a utilizar essas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> na geração de novas ideias ou para enaltecer o pensamento holístico ou ainda para olhá-las sob diferentes perspectivas em seus projetos e se encontram alinhados com a alta gestão para monitorá-las dentro dos seus respectivos setores.
3	A alta gestão além de saber da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> , já está conseguindo aplicar em boa parte dos setores e áreas da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para incentivar a geração de novas ideias ou para enaltecer o pensamento holístico ou ainda para olhá-las sob diferentes perspectivas. Os gestores de todas as áreas que utilizam essas técnicas, além de serem incentivados a usar, possuem um compromisso junto a alta gestão de monitorá-las mais formalmente.
4	A alta gestão além de estar ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para incentivar a geração de novas ideias ou para enaltecer o pensamento holístico ou ainda para olhá-las sob diferentes perspectivas, faz questão de divulgar amplamente em toda a organização todos os benefícios trazidos pelo seu uso. Todos os setores da empresa usam e sabem da importância de utilizá-las tanto para o desenvolvimento de soluções quanto para a resolução de problemas diversos. Ou seja, o seu uso já faz parte da cultura da empresa. Os gestores de todos os setores da empresa possuem um compromisso junto a alta gestão de usar e monitorar essas técnicas.

Fonte: Prado (2002), adaptado pela autora.

Tabela 25 – Características Detalhadas do Fator Inovação por Nível.

<b>Nível</b>	<b>Resumo das Características do Fator Inovação</b>
1	Técnicas e conhecimentos de <i>design</i> normalmente não são utilizadas para explorar as ideias criativas fornecidas e nem contribui para incentivar diferentes formas de inovação com o intuito de introduzir um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado. Quando usadas acontecem graças ao esforço individual por parte de algumas pessoas ou de alguns gestores específicos, que cientes dos benefícios trazidos pelo seu uso, decidem, por conta própria, por em prática essas técnicas e conhecimentos de maneira pontual em alguns de seus projetos ou em algumas situações específicas.

2	A alta gestão já tem consciência da importância e benefícios do uso de técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para explorar as ideias criativas e incentivar o seu uso em diferentes formas de inovação com o intuito de introduzir um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado. Assim, ela está aplicando em alguns projetos específicos de maneira mais padronizada e institucionalizada. Os gestores desses projetos escolhidos são incentivados a utilizar essas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> e se encontram alinhados com a alta gestão de monitorá-las dentro dos seus respectivos setores.
3	A alta gestão além de saber da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> , já está conseguindo aplicar em boa parte dos setores e áreas da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para explorar as ideias criativas fornecidas e para incentivar o seu uso em diferentes formas de inovação com o intuito de introduzir um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado. Os gestores de todas as áreas que utilizam essas técnicas, além de serem incentivados a usar, possuem um compromisso junto a alta gestão de monitorá-las de maneira mais formal.
4	A alta gestão, além de estar ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para explorar as ideias criativas fornecidas e para incentivar o seu uso em diferentes formas de inovação, com o intuito de introduzir um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, faz questão de divulgar amplamente em toda a organização todos os benefícios trazidos pelo uso dessas técnicas. Todos os setores da empresa usam e sabem da importância de utilizá-las tanto para o desenvolvimento de soluções quanto para a resolução de problemas diversos. Ou seja, o seu uso já faz parte da cultura da empresa. Os gestores de todos os setores da empresa possuem um compromisso junto a alta gestão de usar e monitorar essas técnicas.

Fonte: Prado (2002), adaptado pela autora.

Tabela 26 – Características Detalhadas do Fator Design Centrado no Usuário por Nível.

Nível	Resumo das Características do Fator Design Centrado no Usuário
1	Técnicas e conhecimentos de <i>design</i> normalmente não são utilizadas para entender os desejos e aspirações dos usuários e nem para criar aplicativos e soluções que satisfaçam e até superem as necessidades dos usuários, colocando-os no centro de nossas atenções. Essas técnicas quando usadas, acontecem graças ao esforço individual por parte de algumas pessoas ou de alguns gestores específicos, que cientes dos benefícios trazidos pelo seu uso, decidem, por conta própria, por em prática de maneira pontual alguns de seus projetos ou em algumas situações específicas.
2	A alta gestão já tem consciência da importância e benefícios do uso de técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para entender os desejos e aspirações dos usuários e para criar aplicativos e soluções que satisfaçam e até superem as necessidades dos usuários, colocando-os no centro de nossas atenções. Assim, ela está aplicando essas técnicas em alguns projetos específicos de maneira mais padronizada e institucionalizada. Os gestores desses projetos são incentivados a não só utilizar essas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> , mas também de monitorá-las dentro dos seus respectivos setores.
3	A alta gestão além de saber da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> , já está conseguindo aplicar em boa parte dos setores e áreas da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para entender os desejos e aspirações dos usuários e para criar aplicativos e soluções que satisfaçam e até superem as necessidades dos usuários, tendo-os como centro de nossas atenções. Os gestores de todas as áreas que usam essas técnicas, além de serem incentivados a usar, possuem um compromisso junto a alta gestão de monitorá-las de maneira mais formal.
4	A alta gestão, além de estar ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para entender os desejos e aspirações dos usuários e para criar aplicativos e soluções que satisfaçam e até superem as necessidades

	dos usuários, tendo-os como centro de nossas atenções, faz questão de divulgar amplamente em toda a organização todos os benefícios trazidos pelo seu uso. Todos os setores da empresa usam e sabem da importância de utilizá-las tanto para o desenvolvimento de soluções quanto para a resolução de problemas diversos. Ou seja, o seu uso já faz parte da cultura da empresa. Os gestores de todos os setores da empresa possuem um compromisso junto à alta gestão de usar e monitorar essas técnicas.
--	--

Fonte: Prado (2002), adaptado pela autora.

Tabela 27 – Características Detalhadas do Fator Vantagem Competitiva por Nível.

Nível	Resumo das Características do Fator Vantagem Competitiva
1	Técnicas e conhecimentos de design normalmente não são utilizadas para criar nos funcionários uma visão holística de entendimento de mercado, de usuários e de concorrentes com o intuito de criar produtos diferenciados ou com um menor custo de produção e nem no gerenciamento de fornecedores e de desperdícios. Quando essas técnicas são usadas, acontece graças ao esforço individual por parte de algumas pessoas ou de alguns gestores específicos, que cientes dos benefícios trazidos pelo uso delas decidem, por conta própria, por em prática de maneira pontual alguns de seus projetos ou em algumas situações específicas.
2	A alta gestão já tem consciência da importância e benefícios do uso de técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para criar nos funcionários uma visão holística de entendimento de mercado, de usuários e de concorrentes ou para criar produtos diferenciados ou com um menor custo de produção bem como auxiliar no gerenciamento de fornecedores e de desperdícios. Assim, ela já está aplicando essas técnicas em alguns projetos específicos de maneira mais padronizada e institucionalizada. Os gestores desses projetos escolhidos são incentivados a não só utilizar essas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> , mas também se encontram alinhados com a alta gestão para monitorá-las dentro dos seus respectivos setores.
3	A alta gestão além de saber da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design, já está conseguindo aplicar em boa parte dos setores e áreas da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design para criar nos funcionários uma visão holística de entendimento de mercado, de usuários e de concorrentes ou para criar produtos diferenciados ou com um menor custo de produção, bem como auxiliar no gerenciamento de fornecedores e de desperdícios. Os gestores de todas áreas que utilizam essas técnicas, além de serem incentivados a usar, possuem um compromisso junto a alta gestão de monitorá-las de maneira mais formal.
4	A alta gestão, além de estar ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para criar nos funcionários uma visão holística de entendimento de mercado, de usuários e de concorrentes ou para criar produtos diferenciados ou com um menor custo de produção, bem como auxiliar no gerenciamento de fornecedores e de desperdícios, faz questão de divulgar amplamente em toda a organização todos os benefícios trazidos pelo seu uso. Todos os setores da empresa usam e sabem da importância de utilizá-las. Ou seja, o seu uso já faz parte da cultura da empresa. Os gestores de todos os setores da empresa possuem um compromisso junto a alta gestão de usar e monitorar essas técnicas.

Fonte: Prado (2002), adaptado pela autora.

Tabela 28 – Características Detalhadas do Fator Gestão Organizacional por Nível.

Nível	Resumo das Características do Fator Gestão Organizacional
1	Técnicas e conhecimentos de design normalmente não são utilizadas para desenvolver estratégias, ações de marketing e de negócios da empresa, como por exemplo, na definição de estratégias e planejamento de cenários, na melhoria da comunicação e troca de conhecimentos, em ações e campanhas de marketing e

	no desenvolvimento comercial da empresa. Essas técnicas quando utilizadas, são graças ao esforço individual por parte de algumas pessoas ou de alguns gestores específicos, que cientes dos benefícios trazidos pelo uso delas, decidem, por conta própria, por em prática de maneira pontual alguns de seus projetos ou em algumas situações específicas.
2	A alta gestão já tem consciência da importância e benefícios trazidos pelo uso de técnicas e conhecimentos de design para desenvolver estratégias, ações de marketing e de negócios da empresa, como por exemplo, na definição de estratégias e planejamento de cenários, na melhoria da comunicação e troca de conhecimentos, em ações e campanhas de marketing e no desenvolvimento comercial da empresa. Assim ela já está aplicando essas técnicas e conhecimentos em alguns projetos específicos de maneira mais padronizada e institucionalizada. Os gestores desses projetos escolhidos são incentivados a não só utilizar essas técnicas e conhecimentos de design, mas também encontram-se alinhados com a alta gestão para monitorá-las dentro dos seus respectivos setores..
3	A alta gestão, além de saber a importância da aplicação das técnicas e conhecimentos de <i>design</i> como forma de incentivo para desenvolver estratégias, ações de marketing e de negócios da empresa, como por exemplo, na definição de estratégias e planejamento de cenários, na melhoria da comunicação e troca de conhecimentos, em ações e campanhas de marketing e no desenvolvimento comercial da empresa. Ela já está conseguindo aplicar em boa parte dos setores e áreas da organização e existe um processo institucionalizado de uso e aplicação de técnicas e conhecimentos de <i>design</i> . Os gestores de todas as áreas que utilizam essas técnicas, além de serem incentivados a usá-las, possuem um compromisso junto a alta gestão de monitorá-las de maneira mais formal.
4	A alta gestão, além de estar ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para desenvolver estratégias, ações de marketing e de negócios da empresa, como por exemplo, na definição de estratégias e planejamento de cenários, na melhoria da comunicação e troca de conhecimentos, em ações e campanhas de marketing e no desenvolvimento comercial da empresa, também faz questão de divulgar amplamente em toda a organização todos os benefícios trazidos pelo seu uso. Todos os setores da empresa usam e sabem da importância de utilizá-las. O seu uso já faz parte da cultura da empresa e os gestores de todos os setores possuem um compromisso junto a alta gestão de usar e monitorar essas técnicas.

Fonte: Prado (2002), adaptado pela autora.

A seguir, mostraremos as principais características de cada nível com todos os fatores inseridos no nível:

Tabela 29 – Características Detalhadas por Nível de Maturidade com Todos os Fatores Juntos.

Nível	Resumo das Características por Nível
1	<p>Técnicas e conhecimentos de <i>design</i> nem sempre são utilizadas mas quando ocorre de utilizarmos isto, acontece graças ao esforço individual por parte de algumas pessoas ou de alguns gestores específicos, que cientes dos benefícios trazidos pelo uso delas, decidem, por conta própria, por em prática de maneira pontual alguns de seus projetos ou em algumas situações específicas. Desta forma, utilizamos elas de forma esporádica para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a geração de novas ideias ou para enaltecer o pensamento holístico ou ainda para olhá-las sob diferentes perspectivas;</li> <li>• Explorar ideias criativas e incentivar o seu uso em diferentes formas de inovação com o intuito de introduzir um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado;</li> <li>• Entender os desejos e aspirações dos usuários e para criar aplicativos e soluções que satisfaçam e até superem as necessidades dos usuários, colocando-os no centro de nossas atenções;</li> <li>• Criar nos funcionários uma visão holística de entendimento de mercado,</li> </ul>

	<p>de usuários e de concorrentes ou para criar produtos diferenciados ou com um menor custo de produção bem como auxiliar no gerenciamento de fornecedores e de desperdícios;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver estratégias e, ações de marketing e de negócios da empresa, com por exemplo, na definição de estratégias e planejamento de cenários, na melhoria da comunicação e troca de conhecimentos, em ações e campanhas de marketing e no desenvolvimento comercial da empresa.</li> </ul>
2	<p>A alta gestão já tem consciência da importância e benefícios trazidos pelo uso de técnicas e conhecimentos de <i>design</i> e já está aplicando essas técnicas em alguns projetos específicos de maneira mais padronizada e institucionalizada. Os gestores desses projetos escolhidos são incentivados a não só utilizar essas técnicas e conhecimentos de <i>design</i>, mas também possuem um compromisso junto à alta gestão de monitorá-las dentro dos seus respectivos setores. Assim, utilizamos as técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a geração de novas ideias ou para enaltecer o pensamento holístico ou ainda para olhá-las sob diferentes perspectivas;</li> <li>• Explorar ideias criativas e incentivar o seu uso em diferentes formas de inovação com o intuito de introduzir um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado;</li> <li>• Entender os desejos e aspirações dos usuários e para criar aplicativos e soluções que satisfaçam e até superem as necessidades dos usuários, colocando-os no centro de nossas atenções;</li> <li>• Criar nos funcionários uma visão holística de entendimento de mercado, de usuários e de concorrentes ou para criar produtos diferenciados ou com um menor custo de produção bem como auxiliar no gerenciamento de fornecedores e de desperdícios;</li> <li>• Desenvolver estratégias e ações de marketing e de negócios da empresa, com por exemplo, na definição de estratégias e planejamento de cenários, na melhoria da comunicação e troca de conhecimentos, em ações e campanhas de marketing e no desenvolvimento comercial da empresa.</li> </ul>
3	<p>A alta gestão além de saber a importância da aplicação das técnicas e conhecimentos de <i>design</i>, já está conseguindo aplicá-las em boa parte dos setores e áreas da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos. Os gestores de todas as áreas que utilizam essas técnicas, além de serem incentivados a usá-las, possuem um compromisso junto a alta gestão de monitorá-las formalmente. Utilizamos essas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a geração de novas ideias ou para enaltecer o pensamento holístico ou ainda para olhá-las sob diferentes perspectivas;</li> <li>• Explorar ideias criativas e incentivar o seu uso em diferentes formas de inovação com o intuito de introduzir um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado;</li> <li>• Entender os desejos e aspirações dos usuários e para criar aplicativos e soluções que satisfaçam e até superem as necessidades dos usuários, colocando-os no centro de nossas atenções;</li> <li>• Criar nos funcionários uma visão holística de entendimento de mercado, de usuários e de concorrentes ou para criar produtos diferenciados ou com um menor custo de produção bem como auxiliar no gerenciamento de fornecedores e de desperdícios;</li> <li>• Desenvolver estratégias e, ações de marketing e de negócios da empresa, com por exemplo, na definição de estratégias e planejamento de cenários, na melhoria da comunicação e troca de conhecimentos, em ações e campanhas de marketing e no desenvolvimento comercial da empresa.</li> </ul>
4	<p>A alta gestão além de estar ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de <i>design</i> faz questão de divulgar amplamente em toda a organização todos os benefícios trazidos pelo seu uso. Todos os setores da empresa, além de utilizar, sabem da sua importância tanto para o desenvolvimento de soluções quanto para a resolução de problemas diversos. O seu uso já faz parte da cultura da empresa e os gestores de todos os setores possuem um compromisso formal junto à alta gestão de usar e monitorar essas técnicas. Elas</p>

	<p>são utilizadas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a geração de novas ideias ou para enaltecer o pensamento holístico ou ainda para olhá-las sob diferentes perspectivas;</li> <li>• Explorar ideias criativas e incentivar o seu uso em diferentes formas de inovação com o intuito de introduzir um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado;</li> <li>• Entender os desejos e aspirações dos usuários e para criar aplicativos e soluções que satisfaçam e até superem as necessidades dos usuários, colocando-os no centro de nossas atenções;</li> <li>• Criar nos funcionários uma visão holística de entendimento de mercado, de usuários e de concorrentes ou para criar produtos diferenciados ou com um menor custo de produção bem como auxiliar no gerenciamento de fornecedores e de desperdícios;</li> <li>• Desenvolver estratégias e, ações de marketing e de negócios da empresa, com por exemplo, na definição de estratégias e planejamento de cenários, na melhoria da comunicação e troca de conhecimentos, em ações e campanhas de marketing e no desenvolvimento comercial da empresa.</li> </ul>
--	--

Fonte: Prado (2002), adaptado pela autora.

Abaixo, temos uma tabela resumo do nosso modelo de maturidade contendo a relação entre fatores e níveis do DUMM:

Tabela 30 – Relacionamentos entre Fatores e Níveis de Maturidade do DUMM.

Áreas do Conhecimento	Níveis de Maturidade			
	01 – Inicial ou Ad-Hoc	02 – Design como projeto	03 – Design como Processo	04 – Design como Cultura
Criatividade	Iniciativas que contribuem para este fator quando acontecem são dispersas e isoladas	Iniciativas ocorrem em projetos e/ou setores específicos da organização	Iniciativas existem para este fator e são mais padronizadas e disseminadas em boa parte da organização	Iniciativas que contribuem para este fator ocorrem e são padronizadas e disseminadas em toda a organização
Inovação	Iniciativas que contribuem para este fator quando acontecem são dispersas e isoladas	Iniciativas ocorrem em projetos e/ou setores específicos da organização	Iniciativas existem para este fator e são mais padronizadas e disseminadas em boa parte da organização	Iniciativas que contribuem para este fator ocorrem e são padronizadas e disseminadas em toda a organização
Design Centrado no Usuário	Normalmente quando ocorrem ações desse tipo são devido a iniciativas individuais e isoladas	Iniciativas ocorrem em projetos e/ou setores específicos da organização	Ações que ajudam este fator existem e são mais padronizadas e disseminadas em boa parte da organização	Iniciativas que contribuem para este fator ocorrem e são padronizadas e disseminadas em toda a organização
Vantagem Competitiva	Normalmente quando ocorrem ações que ajudam neste fator, são devido a	Ações que ajudam este fator são encontradas, mas são concentradas e	Ações que ajudam este fator existem e de forma mais padronizadas e disseminadas	Iniciativas que contribuem para este fator ocorrem e são padronizadas e disseminadas em

	iniciativas individuais e isoladas	isoladas em alguns projetos e/ou setores da organização	em boa parte da organização	toda a organização
Gestão Organizacional	Normalmente quando ocorrem ações que contribuem para este fator são devido a iniciativas pontuais e isoladas	Ações que contribuem para este fator existem, mas são concentradas e isoladas em projetos e/ou setores específicos da empresa	Ações que contribuem para este fator existem e são mais padronizadas e disseminadas em boa parte da organização	Iniciativas que contribuem para este fator ocorrem e são padronizadas e disseminadas em toda a organização

Fonte: Prado (2002), adaptado pela autora.

Segue abaixo um resumo das principais características do nosso Modelo DUMM:

Tabela 31 – Principais Características do DUMM.

Aspectos abordados	Características do DUMM
Objetivo	Determinar o grau de maturidade da empresa em termos da utilização de técnicas e conhecimentos de <i>design</i>
Abordagem	Avaliação dos processos organizacionais da empresa a fim de descobrir o quanto o <i>design</i> está presente e enquadrá-los em um determinado nível de maturidade
Organizações Alvo	Qualquer organização que seja, de preferência, departamentalizada, ou seja, que tenha alguns departamentos estabelecidos na sua estrutura organizacional e que queira saber onde ela se encontra em termos de uso do <i>design</i>
Áreas ou fatores	Estabelece cinco grandes áreas de conhecimento que chamamos de fatores, distribuídos em quatro níveis de maturidade
Flexibilidade nos aspectos definidos pelo modelo	Níveis e fatores são a base do modelo e não podem ser alterados
Instrumento de avaliação para aferir o nível de maturidade	Avaliação feita de forma relativamente rápida, em forma de questionário, onde o gestor tem condições de saber de maneira relativamente rápida onde a sua empresa se encontra em termos de uso do <i>design</i> com relação aos fatores específicos propostos em nosso modelo
Inspiração e influência	Outros modelos de maturidade tanto da área de <i>design</i> quanto de outras áreas de conhecimento
Aspectos positivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lida com assuntos bem conhecidos na área de <i>design</i>, onde alguns deles não foram tratados em outros modelos de <i>design</i> estudados;</li> <li>• Modelo simples de usar, pois o seu método de avaliação se dá através de um questionário;</li> <li>• Baixo custo de implantação direto - modelo de auto avaliação e não de certificação;</li> <li>• Forma de conscientizar a instituição da importância desses fatores bem como influenciar a mesma a efetuar melhorias em seus processos organizacionais.</li> </ul>
Limitações	Modelo trata da avaliação do uso do <i>design</i> , assim maneiras de como efetuar as melhorias para passar de um nível para o outro, apesar de em algumas situações poderem ser deduzidas, mas não é o foco do nosso modelo.

Fonte: Figueiredo (2015), adaptado pela autora.

Para sumarizar, nosso modelo DUMM é composto por quatro elementos, a saber:

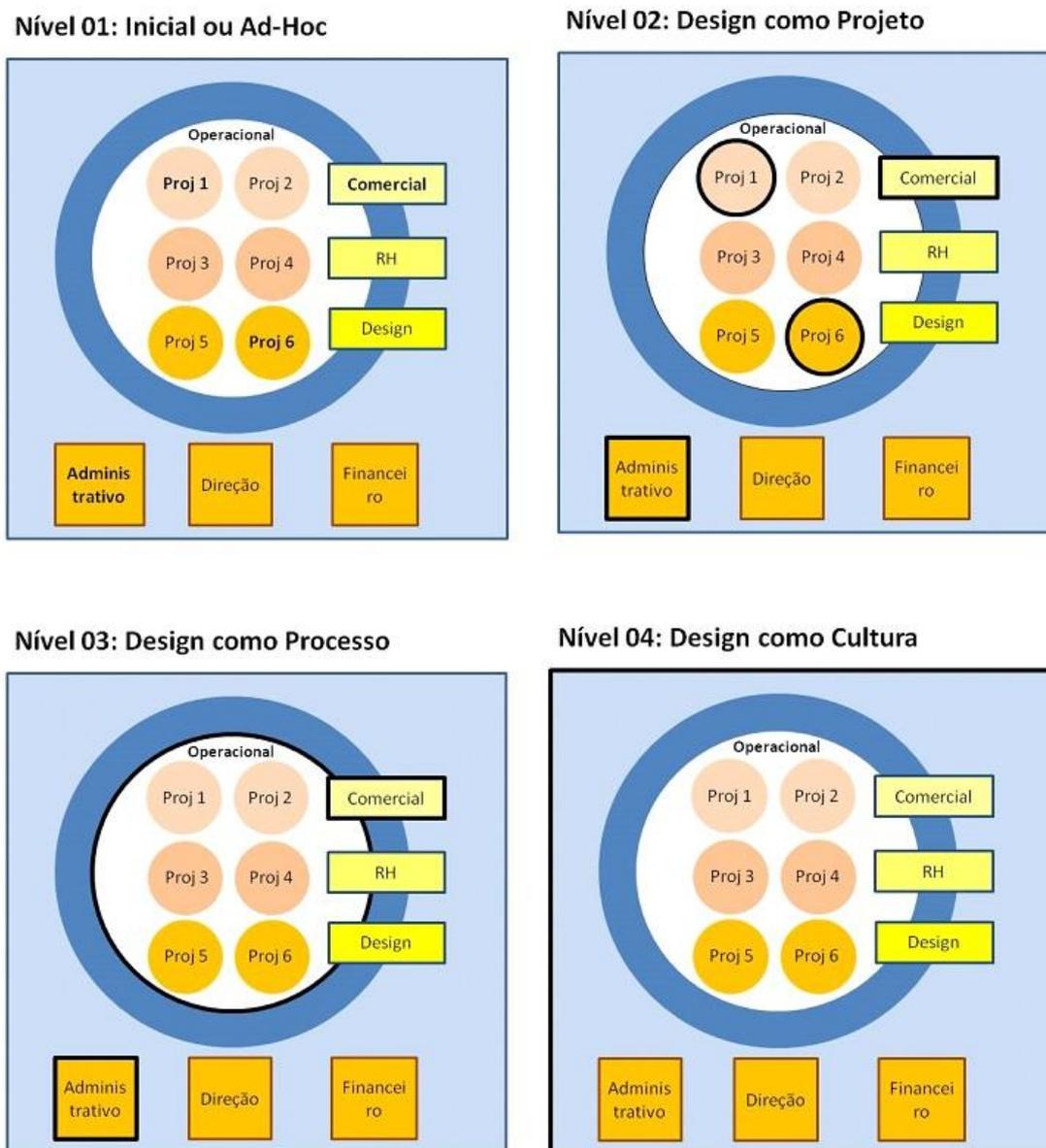
- Fatores;
- Níveis;
- Relacionamento entre fatores e níveis;
- Método de Avaliação.

Com relação ao método de avaliação, falaremos de forma mais detalhada a respeito dele no próximo capítulo, nesta etapa adiantamos que a ideia é aplicar um questionário com 30 questões online, em uma maior quantidade de empresas possíveis que pudermos obter os seus contatos. A ideia a princípio era que cada gestor contactado, tivesse o resultado do questionário assim que acabasse de responder. Por enquanto, esta resposta imediata da avaliação do questionário ficará para uma segunda versão do nosso modelo. A princípio, o retorno às empresas que responderem ao nosso questionário será dado após algum tempo mínimo, pois a compilação dos resultados será feita de forma *off-line*. Com esta resposta em mãos, a empresa terá condições de saber como ela se encontra com relação ao uso do *design* segundo os fatores que fazem parte do nosso modelo.

A seguir temos, traremos as representações gráficas do DUMM. Na figura abaixo, construímos o primeiro protótipo do nosso modelo de maturidade feito à mão livre mesmo. Decidimos colocar aqui como forma de registro por representar o início da criação do modelo a partir de todo o estudo realizado sobre as empresas e os modelos que foram referência para o nosso. Esta primeira versão foi construída levando-se em consideração o seguinte raciocínio: os círculos representavam os projetos da empresa que faziam parte do setor de operações ou produção da empresa (que é representado pelos retângulos que englobam os círculos). Já os outros setores foram representados por quadrados e estes setores quadrados rodeavam o setor de produção como uma forma de representar que os outros setores da empresa prestavam serviços para o setor de operações. Os pequenos círculos dentro



Figura 22 – Primeira Versão Formal do DUMM.



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

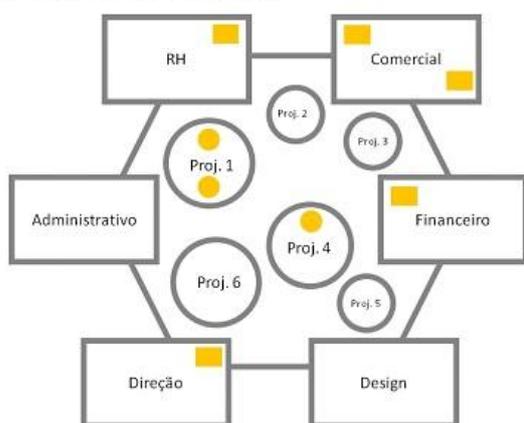
Nesta primeira versão formal do nosso modelo, colocamos no nível 01 algumas palavras em negrito em alguns setores específicos para representar que pessoas específicas aplicavam técnicas e conhecimentos de *design*. A partir do nível 02, a sinalização em negrito preto para os setores específicos significava que estes setores faziam uso das técnicas e conhecimentos em *design* e que estavam conscientes da sua importância. Como podemos ver na figura o nível 02, alguns setores estão em negrito. No nível 03, que sinalizava o *design* como processo, todo o setor de operações já estaria em negrito preto e mais alguns outros setores também. No nível 04, toda a organização estava em negrito, ou

seja, o desenho do modelo está em **negrito**. Significando que toda a instituição faz uso de técnicas e conhecimentos de *design*.

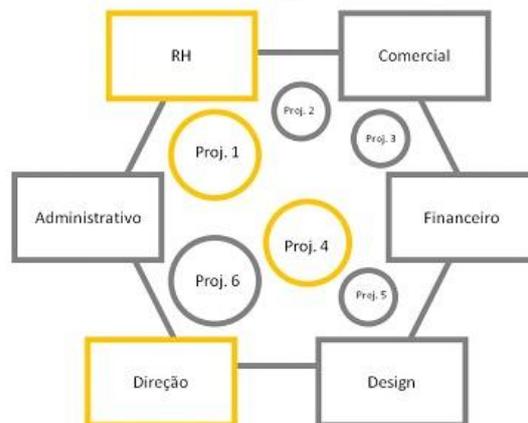
Apesar de esta versão representar bem o nosso pensamento, tínhamos consciência que a forma de representar os setores que estavam usando técnicas e conhecimentos de *design* não estava visualmente tão esclarecedora. Dentro do processo de pesquisa, após algumas conversas com especialistas em *design* chegamos a esta segunda versão um pouco mais elaborada do nosso modelo:

Figura 23 – Segunda Versão Formal do DUMM.

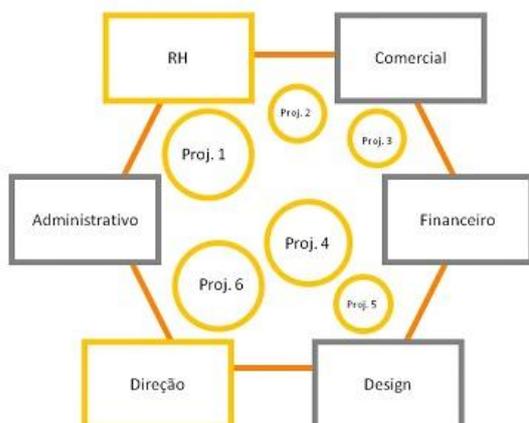
Nível 01: Inicial ou Ad-Hoc



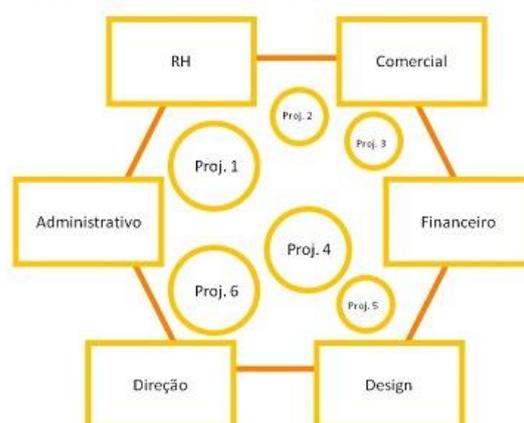
Nível 02: Design como Projeto



Nível 03: Design como Processo



Nível 04: Design como Cultura



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Alguns pontos merecem ser comentados nesta segunda versão formal do nosso modelo. A partir do momento que pessoas e setores vão fazendo uso de

técnicas e conhecimentos de *design*, eles vão deixando de ser “cinza” e passando a ter “cor”, no nosso caso, a cor escolhida foi o laranja. Escolhemos essa cor por ser considerada uma cor estimulante e energizante e que aguça a criatividade e o entusiasmo das pessoas (SUTTON; WHELAN, 2004). Assim, no nível 01 foram inseridos alguns retângulos e círculos coloridos em alguns setores para representar que técnicas e conhecimentos de *design* estão sendo aplicadas por algumas pessoas específicas. Já a partir do nível 02, colocamos alguns setores coloridos indicando que aqueles setores fazem uso das técnicas e conhecimentos em *design* e estão conscientes da sua importância. No nível 03, *design* como processo, boa parte dos setores estão fazendo uso de técnicas e conhecimentos de *design*. No nível 04, toda a organização está colorida indicando que todos os setores estão aplicando técnicas e conhecimentos de *design* nos seus processos e projetos.

Outro ponto que merece ser destacado, é o fato de que quisemos representar todos os setores da empresa circundando o setor de operações a fim de dar uma ideia da importância deste setor para a instituição e que todos os outros setores possuíam como função primordial servir o setor de produção da empresa. Com isto, também quisemos passar a ideia de que todos os setores da empresa possuem igual importância e peso para a instituição.

Abaixo, temos uma representação gráfica do modelo feita de outra maneira:

Figura 24 – Segunda Versão Formal Modo Esquemático do DUMM.

### DUMM – Modelo Esquemático



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

A seguir faremos um comparativo do nosso modelo com outros modelos de *design* estudados.

## 5.4 Modelo DUMM versus Outros Modelos de Design

Mesmo tendo visto em detalhes no capítulo de fundamentação teórica, modelos de *design* encontrados na literatura e termos proposto o nosso modelo neste capítulo, decidimos criar nesta seção um resumo de todos os modelos de *design* encontrados e estudados junto com o nosso modelo, a fim de tornar visualmente mais fácil verificar as diferenças existentes entre eles, bem como contribuir para justificar mais uma vez a criação do nosso.

Abaixo, temos uma tabela descritiva dos modelos de *design* encontrados, junto com o nosso modelo proposto. Para a construção desta tabela, tomamos como base o artigo de Backes e Wolff (2016).

Tabela 32 – Descrição do DUMM versus Modelos de Design Estudados.

Modelo / Ferramenta	Níveis / Estágios	Fatores / Zonas	Percepções
<i>The Design Ladder</i>	04 níveis: 1 – Não Design; 2 – Design como Estilo; 3 – Design como processo; 4 – Design como estratégia.	Não encontramos nenhum aspecto específico de medição de design neste modelo. Aqui o Design é abordado de forma geral ou genérica.	Modelo mais genérico que mede o uso do design na empresa sem abordar nenhum aspecto específico do design.
<i>Design Management Staircase</i>	04 níveis: 1 – Nenhuma Gestão de Design 2 – Gestão de Design como Projeto; 3 – Gestão de Design como Função; 4 – Gestão de Design como Cultura.	05 fatores: 1 – Consciência dos Benefícios; 2 – Processo; 3 – Planejamento; 4 – Conhecimento; 5 – Recursos.	Modelo que mede a gestão do design com base em 05 fatores. Baseado no <i>Design Ladder</i> .
<i>The Four Powers of Design</i>	Não possui níveis de maturidade	Na realidade são quatro características dos poderes do Design (faz alusão as quatro perspectivas do BSC): 1 – Design como elemento diferenciador; 2 – Design como elemento integrador; 3 – Design como elemento transformador; 4 – Design como elemento de bom negócio;	Modelo que mede o valor do Design na empresa. Usa os mesmos princípios do BSC e foi baseado no próprio BSC.
<i>The DMI</i>	05 níveis:	03 áreas funcionais:	Modelo de medição e

<i>Design Value Scorecard</i>	1 – Inicial ou Ad-Hoc; 2 – Repetitivo; 3 – Definido; 4 – Gerenciado; 5 – Otimizado.	1 – Desenvolvimento e entrega; 2 – Organização; 3 – Estratégia.	gerenciamento do uso do design. Serve para determinar em que locais o design entrega valor à empresa.
<i>The Design Function Maturity Grid</i>	03 níveis de maturidade: 1 – Dentro da função, mas em um contexto; 2 – Integrado e alinhado com outras funções; 3 – Impacto mensurável sobre resultados de negócios e outras funções.	Modelo formado por nove elementos distribuídos em três papéis de design, Onde cada papel do design contém três elementos diferentes. Os papéis do design são os seguintes: 1 – Design como capacidade; 2 – Design como abordagem; 3 – Design como resultado.	Modelo pensado em como integrar as funções do design aos negócios da empresa. A ideia é o design deixar de ter uma função limitada (de serviço) e se integrar as funções de negócios da empresa (mais estratégica).
<i>Design Management Adoption Tool</i>	Não possui níveis de maturidade	Conhecimento do Design está dividido em quatro capacidades organizacionais: 1 – Aquisição; 2 – Assimilação; 3 – Transformação; 4 – Exploração.	Modelo que descreve o processo de absorção do conhecimento em Design. Conceitua a gestão do design como uma capacidade organizacional capaz de trazer vantagem competitiva para a organização.
<i>Design Innovation Adoption Tool</i>	05 níveis: 1 – Não Design; 2 – Design como estilo; 3 – Design como um processo de inovação; 4 – Design como uma estratégia de negócios; 5 – Design como uma transformação organizacional; 6 – Design como uma vantagem competitiva nacional.	Possui seis elementos: A – Entendimento do cliente e insight; B – Engajamento do cliente e do design; C – Alinhamento da organização com os insights do design; D – Adoção de uma mentalidade liderada para inovação proporcionada pelo design; E – Competitividade – performance comercial; F – Competitividade – fatores humanos.	Modelo que mede a adoção da inovação através do uso do design. Modelo específico para medir a inovação da empresa devido ao uso do design. Tomou como base o <i>Design Ladder</i> , mas acrescentou mais dois níveis de maturidade.
<i>Design Usage Maturity Model (DUMM)</i>	04 níveis: 1 – Inicial ou Ad-Hoc; 2 – Design como Projeto; 3 – Design como processo; 4 – Design como cultura.	05 fatores: 1 – Criatividade; 2 – Inovação; 3 – Design Centrado no Usuário; 4 – Vantagem Competitiva; 5 – Gestão Organizacional.	Modelo que mede o uso do Design na organização a partir de cinco fatores. Além de abordar alguns fatores que não foram tratados de forma direta em outros modelos, mas o seu diferencial é que ele pode ser medido tanto por fator específico (capacidade) quanto por nível (maturidade).

Fonte: Backes e Wolff (2016), adaptado pela autora.

Dentre os modelos de *design* encontrados e estudados, em praticamente todos eles, consideramos que foram relativamente simples de serem entendidos; mas houve alguns que levamos um tempo maior que os outros para entendê-los de fato. Compreendemos também a utilidade de todos os modelos estudados e por sua vez, a importância de terem sido criados. A principal diferença percebida entre eles foi com relação ao domínio da aplicação, ou seja, no que eles se propõem a medir, ou na forma como eles se propõem a medir.

Vale a pena ressaltar que em todos os modelos de maturidade de *design* encontrados, não identificamos nenhum detalhe da forma de avaliação feita por eles. Apesar do último modelo estudado, proposto por Pettigrew, Thurgood e Bucolo (2016), ter um instrumento de acesso descrito, o que vimos foram detalhes de como a empresa estaria ou se comportaria para cada nível de maturidade referente a cada um dos fatores listados. Ou seja, não vimos um método ou questionário usado para avaliar ou medir o grau de maturidade do *design* nas empresas. Nossa conclusão foi a de que um dos motivos fortes para isto acontecer se deva aos interesses comerciais envolvidos por parte dos criadores dos modelos com a possibilidade de prestação de consultorias ou até mesmo novos modelos que estejam sendo gerados e que utilizarão como base estes modelos existentes. Como exemplo, percebemos esta linha de raciocínio no modelo *Design Ladder*, onde entramos em contato diretamente por telefone com uma das pesquisadoras do Instituto que criou o modelo e a resposta dada, quando solicitamos o questionário de avaliação, foi que eles estavam estudando a criação de um novo modelo só para medir a inovação das empresas e que o modelo *Design Ladder* era um modelo para medir o uso do *design* geral e que havia sido aplicado apenas em algumas empresas dinamarquesas.

Outro ponto que gostaríamos de ressaltar é que consideramos não tão claros os nomes dados a alguns fatores de certos modelos estudados. Achemos que eles poderiam ter nomes mais simples ou que representassem claramente o que eles estavam se propondo a fazer. Isto facilitaria o entendimento do fator pelo leitor. A seguir, colocamos mais uma tabela, só que, com cada modelo de maturidade em *design* e seu respectivo propósito.

Tabela 33 – Propósito do DUMM e dos Modelos de Design Estudados.

Modelo	Propósito
<i>The Design Ladder</i>	Modelo que mede o uso do <i>design</i> sob um único aspecto do <i>design</i> e aplicado na organização como um todo.
<i>Design Management Staircase</i>	Modelo que mede a gestão do <i>design</i> e aplicado na organização como um todo.
<i>The Four Powers of Design</i>	Modelo que mede o valor do <i>design</i> na empresa e aplicado na organização como um todo.
<i>The DMI Design Value Scorecard</i>	Modelo de medição e gerenciamento do uso do <i>design</i> . Foca em determinar os locais da empresa que o <i>design</i> entrega valor. Também aplicado na organização como um todo.
<i>The Design Function Maturity Grid</i>	Modelo pensado em como integrar as funções do <i>design</i> aos negócios da empresa. Aplicado na organização como um todo.
<i>Design Management Adoption Tool</i>	Modelo que descreve o processo de absorção do conhecimento em <i>design</i> . Aplicado na organização como um todo.
<i>Design Innovation Adoption Tool</i>	Modelo que mede a adoção da inovação através do uso do <i>design</i> . Aplicado na organização como um todo.
<i>Design Usage Maturity Model (DUMM)</i>	Modelo que mede o uso do <i>design</i> na organização. Pode ser avaliado tomando como base um fator específico ou todos os fatores de uma só vez (nível de capacidade X nível de maturidade).Dentre todos os modelos estudados só encontramos este modo de avaliação tanto por fatores específicos quanto por níveis no modelo CMMI.

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Na próxima seção, abordaremos as razões que nos levaram a propor mais um modelo de maturidade em *Design - DUMM*.

## 5.5 Benefícios Esperados do Uso do Modelo DUMM

Apesar de já termos colocado em seções separadas alguns benefícios do uso do nosso modelo e consequente justificativa para a sua criação decidimos criar uma seção específica para abordar tal assunto. Estamos convencidos de que ao aplicar o nosso modelo, a empresa fica mais consciente em relação a saber como ela se encontra em termos de uso do *design* ao mesmo tempo em que contribui com uma situação já identificada anteriormente, na prática, que é a maximização dos investimentos financeiros feitos nas empresas por conta da utilização do *design*. Vale a pena ressaltar ainda que, para desenvolver a capacidade de inovação das empresas é importante posicionar o *design* de maneira mais estratégica dentro da empresa. A partir daí, concluímos a importância de se utilizar um modelo como este para medir o grau de utilização do *design* na prática.

Uma das perguntas que pode ser feita é porque usar este modelo e não algum dos outros modelos de maturidade de *design* já propostos? Ou, por que mais um modelo de maturidade em *design*? Abaixo, elencamos alguns motivos que nos fizeram criar este modelo de maturidade:

- Dentre todos os modelos de maturidade estudados não encontramos nenhum que abordasse estes assuntos específicos tratados de forma conjunta em nosso modelo. Além do mais, o DUMM aborda áreas muito importantes que contribuem para o crescimento das empresas. Ou seja, ter um modelo de maturidade que trate destas áreas pode ser considerado como um fator de ganho de competitividade para a organização;
- O nosso modelo possui um diferencial que será descrito com mais detalhes e precisão no próximo capítulo por conta do seu método de avaliação. Aqui, adiantamos que a divisão do nosso questionário por fatores e não por níveis possibilitou a criação de formas de avaliação diferentes das já vistas nos outros modelos estudados, como exemplo temos a medição da empresa no uso de técnicas e conhecimentos de *design* por fator e não só por nível;
- Não encontramos nos modelos de maturidade estudados nenhum outro método ou questionário associado a eles, ou seja, caso a empresa decida avaliar o seu grau de maturidade, acreditamos que a empresa teria que contratar uma consultoria com os criadores ou empresas autorizadas pelos modelos existentes de maturidade em *design*.

Identificamos ainda alguns pontos interessantes do nosso modelo que podemos destacar:

- A base de conhecimento utilizada na construção do modelo foi relativamente diversificada, pois teve como insumos diversos modelos da área de *design* que conseguimos encontrar e que tivessem a ver com o tema de pesquisa estudado; mais alguns outros modelos de outras áreas do conhecimento que fossem bem relevantes para as áreas pesquisadas;

- Consideramos também que os fatores propostos do nosso modelo são assuntos amplamente conhecidos e estudados na área de *design*, além de termos conseguido realizar uma pesquisa detalhada nos documentos oficiais das empresas consideradas líderes em *design* de acordo com uma pesquisa feita pelo *Design Management Institute* (DMI);
- Ao aplicar o nosso modelo acreditamos que as empresas obtenham alguns resultados, dentre eles podemos destacar: maior conscientização dos benefícios trazidos pelo uso de técnicas e conhecimentos de *design*, além do custo de aplicação do modelo ser relativamente baixo, por ser um questionário simples e fácil de entender e responder, podendo ser repetido após a empresa implementar algumas mudanças em seus processos e setores.

## 5.6 Conclusões do Capítulo

Este capítulo teve como objetivo maior explicar os motivos que nos levaram a criar mais um modelo de maturidade em *design*, descrever o nosso modelo de maturidade criado: DUMM, seus pontos fortes e possíveis benefícios que podem ser acrescentados às empresas que decidem fazer uso dele.

O próximo capítulo será reservado para a avaliação do nosso modelo, uma vez que o apresentamos a 13 especialistas. Assim realizamos algumas mudanças no DUMM, que foram acatadas após a concretização destas 13 entrevistas. Além de descrever detalhes do nosso método de avaliação, que foi aplicado em algumas empresas. Mostraremos que ele foi utilizado para aferir o grau de uso do *design* nas organizações e também descreveremos os principais resultados encontrados com a aplicação deste método nestas empresas escolhidas.

## 6 AVALIAÇÃO E APLICAÇÃO DO MODELO

### 6.1 Introdução

Neste capítulo iremos apresentar resultados das avaliações feitas do nosso modelo, proposto no capítulo anterior, com especialistas tanto da área de *design* quanto de outras áreas de conhecimento que possuem experiência em modelos de maturidade. Iremos também apresentar detalhes do nosso método de avaliação que fizemos em forma de questionário, onde temos como principal propósito avaliar o grau de utilização do *design* nas empresas e é um dos componentes do nosso modelo de maturidade, DUMM. Também apresentaremos resultados da avaliação feita em cima desse questionário de avaliação. Por fim, iremos mostrar os resultados das avaliações feitas em uma lista de empresas pré-selecionadas.

### 6.2 Aspectos da Avaliação do DUMM

Nesta seção, abordaremos aspectos da avaliação do nosso modelo que realizamos com um total de 13 especialistas. Eles foram divididos em dois grupos, os que tinham conhecimentos na área de *design* (seis ao todo) e os que tinham conhecimentos em modelos de maturidade (sete no total). Os dois primeiros especialistas foram considerados especialistas testadores, pois além de discutir com eles o nosso modelo também discutimos aspectos da sua avaliação como: melhor roteiro a ser seguido ao longo da entrevista, o questionário de avaliação do modelo e aspectos do resumo do nosso modelo. O terceiro especialista foi considerado um "meio" testador, uma vez que ele também sugeriu alguns ajustes na entrevista. A partir das entrevistas com estes três especialistas criamos um roteiro que seguimos em todas as entrevistas seguintes:

- Assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que se encontra no apêndice desta tese, onde perguntamos ao especialista entrevistado, se ele concordava em participar desta pesquisa. Tendo concordado e assinado, passamos para o próximo passo. Vale a pena ressaltar que este termo foi assinado por todos os 13 especialistas entrevistados;

- Realização de apresentação em PowerPoint sobre os principais aspectos do nosso modelo a fim de prover subsídios ao(a) entrevistado(a) para avaliar o nosso modelo proposto, também realizamos com os 13 especialistas;
- Entrega de um resumo em papel do nosso modelo, maiores detalhes no apêndice, intitulado Modelo DUMM, para que o(a) especialista pudesse consultar alguns dos principais pontos abordados no DUMM, caso houvesse necessidade de consulta na hora do preenchimento do questionário de avaliação do nosso modelo. Ressaltamos que este resumo foi incorporado no nosso roteiro de entrevista a partir do terceiro entrevistado;
- Para finalizar, pedimos que o questionário de avaliação do DUMM, também entregue ao especialista entrevistado em formato papel, fosse preenchido por ele (maiores detalhes do mesmo vide apêndice). O questionário foi construído com base nos artigos de Prat, Comyn-Wattiau e Akoka (2014) e Salah, Paige e Cairns (2014). Vale a pena ressaltar que nem todos os critérios de avaliação encontrados nestes artigos foram incorporados ao nosso método de avaliação, assim como adaptamos alguns outros critérios. Da mesma forma que os detalhes do nosso modelo em formato papel, o questionário de avaliação do DUMM, também foi incorporado no roteiro das nossas entrevistas a partir do terceiro entrevistado.

Apresentamos na seção seguinte e em ordem cronológica, os principais pontos abordados em todas as 13 entrevistas realizadas. As entrevistas foram listadas em ordem cronológica de acontecimento.

### **6.3 Resultados das Avaliações do DUMM**

Nesta seção, apresentaremos um resumo de todas as conversas que tivemos com todos os 13 especialistas entrevistados. Conseguimos registrar detalhes de todas elas e gravamos as últimas 10 entrevistas feitas, onde tivemos o cuidado de transcrever os principais pontos abordados em documento a parte. Abaixo, elencamos os aspectos considerados mais relevantes durante as entrevistas realizadas:

1. **Especialista 01** – Especialista em Modelos de Maturidade. Foi o nosso primeiro entrevistado e considerado um especialista testador. A entrevista foi realizada no dia 09/11/18, às 9 h. Professor da UFPE da área de Tecnologia da Informação (TI), com larga experiência dentre outras áreas, em modelos de maturidade. A primeira coisa que ele sentiu falta na apresentação, foi o conceito de *design* utilizado na construção do nosso modelo. Como ele não é um especialista em *design*, e *design* possui uma infinidade de definições, a sua primeira dificuldade encontrada foi medir o grau de utilização do *design* em cima de qual conceito de *design*? Ele sugeriu inserir algum slide na minha apresentação com os conceitos de *design* pesquisados. Ele também comentou que, além de apresentar graficamente os modelos de maturidade encontrados, a pesquisadora deveria apresentar também de forma gráfica o seu próprio modelo de maturidade. Vale a pena ressaltar que até este momento nós não tínhamos uma representação gráfica do nosso modelo de maturidade em *design*, mas só uma primeira versão em papel com a nossa ideia de como seria o nosso modelo DUMM. Ele também sentiu dificuldade de entender de que forma iríamos medir o uso do *design* com relação aos fatores do meu modelo. Ele também comentou a respeito da importância de se falar brevemente dos fatores do DUMM. Ele ficou em dúvida se estes fatores escolhidos faziam parte do *design* (componentes do *design*) ou eram influenciados por ele (consequências do *design*). Foi pontuada ainda a necessidade de justificar a criação desse modelo, ou seja, por que ter mais um modelo de maturidade em *design*? Quais são os pontos fracos dos modelos de maturidade em *design* existentes que justificam a criação deste nosso modelo? Ou seja, quais são os diferenciais do modelo DUMM em relação aos outros modelos de maturidade de *design*? Consideramos esta entrevista bastante enriquecedora e saímos de lá com a convicção que precisávamos construir graficamente o nosso modelo de maturidade o quanto antes, melhorar a nossa apresentação para não deixar margem a dúvidas a respeito do propósito do nosso modelo, seus diferenciais em relação aos outros modelos existentes e com isto justificar a necessidade de sua criação, além de deixar mais claro que o uso do *design* estimula positivamente os fatores listados no DUMM, mas não necessariamente implica no seu sucesso;
2. **Especialista 02** – Professora da UFPE e especialista em *Design*, foi a nossa segunda entrevistada. Ela também foi considerada como uma especialista testadora. A entrevista foi realizada no dia 12/11/18, às 10h. Por ter formação na área de *design*, esta especialista não teve dificuldade em entender o nosso modelo. Para ela, estava claro que o *design* quando utilizado pode influenciar positivamente os fatores apresentados no nosso modelo, mas não necessariamente garante o sucesso dos mesmos. Ou seja, técnicas e conhecimentos em *design* quando aplicados aumentam as chances da empresa ter um resultado positivo naqueles fatores propostos no nosso modelo. A especialista captou a mensagem da importância que o *design* tem para as

instituições mais ao mesmo tempo está ciente que existem outros pontos que também influenciam os fatores além do próprio *design* em si como, por exemplo, a necessidade de ter uma equipe engajada e motivada com os resultados da empresa dentre outros pontos. Para a especialista, assim como a matemática, o *design* pode estar em tudo, daí a sua força e a necessidade de medir o seu uso. Para ela, *design* é processo, mas achou interessante serem colocadas algumas definições de *design* na apresentação. Foi neste momento que, após ter visto e discutido a versão manual do DUMM, surgiu a primeira versão gráfica do nosso modelo de maturidade. Ficamos bastante satisfeitos após a conversa tida com esta especialista pois além de ter entendido a essência do modelo, a entrevistada contribuiu com ótimas sugestões para o nosso modelo;

3. **Especialista 03** – Especialista em *Design* e também professor da UFPE, este foi o nosso terceiro entrevistado. A princípio tínhamos previsto dois especialistas testadores, mas diante do envolvimento que este especialista teve com o nosso modelo decidimos caracterizá-lo também como especialista "meio" testador. A entrevista foi realizada no dia 19/11/18, às 10h. No início, este professor teve certa dificuldade em entender o nosso modelo tanto é que ele achou que a sua aplicação não seria muito útil ou prática para as organizações. Após tirar todas as suas dúvidas, ele convenceu-se da importância e relevância do nosso modelo para as organizações. Já em relação aos níveis de maturidade, mesmo sem optar por acrescentar ou remover nenhum nível de maturidade e por considera-los compreensíveis, ele sugeriu atualizar a descrição de alguns níveis para diferenciá-los melhor. Com referência a relevância e suficiência dos fatores, ele nem concordou e nem discordou, mas achou que os fatores deveriam ser mais didáticos e palatáveis. Sugeriu trocar o nome do fator de "*Design* centrado no usuário" para "foco no usuário". Conforme dito pelo próprio entrevistado, este não é um modelo de implementação, mas sim de análise. Assim, precisamos fazer imergir a importância dele e, com isto, aumentar o interesse das pessoas em aplicá-lo. Ele propôs inclusive uma nova versão gráfica do modelo onde os departamentos rodeiam o setor de operações da empresa e a medida que o *design* fosse entrando na vida das pessoas e sendo utilizado pelos departamentos eles deixariam a cor cinza e passariam a ter a cor laranja. Insinuando que o *design* traria "vida" ao setor da empresa que fizesse uso dele. A nova sugestão gráfica do modelo foi prontamente acatada e, assim, surgiu a segunda versão gráfica formal do nosso modelo. E o documento a ser entregue aos especialistas sofreu alterações onde retiramos a primeira versão gráfica e inserimos a nova versão gráfica do DUMM. Vale a pena ressaltar que a partir destas alterações feitas com as sugestões deste especialista entrevistado, o documento contendo o resumo do modelo DUMM entregue no fim da nossa apresentação a todos os próximos especialistas que foram entrevistados não sofreu mais nenhuma alteração. Por este motivo, o consideramos como um "meio" especialista. Consideramos que esta

entrevista também foi extremamente enriquecedora para o nosso trabalho. Após esta entrevista, decidimos gravar todas as entrevistas seguintes a fim de melhor captar os *insights* dados pelos entrevistados;

4. **Especialista 04** – Especialista em *Design*. Foi a nossa quarta entrevistada e a entrevista foi realizada no dia 21/11/18, as 15h. Mestre e Doutora na área de *Design*, trabalha atualmente como professora de *design* em uma universidade particular aqui do Recife. Além de ser da área de *design*, ter uma visão de negócios e ser uma gestora da organização na qual trabalha, a nossa entrevistada conseguiu captar rapidamente qual era o propósito do nosso modelo. Segundo ela, o nosso modelo serve para identificar problemas e potencializar soluções além de concretizar a inovação e a estratégia. Ela gostou bastante tanto dos níveis quanto dos fatores do DUMM. Para ela, o modelo é útil e prático de ser usado nas empresas e os níveis sugeridos são suficientes para representar o nosso modelo e não considerou que havia sobreposição em suas descrições. A única coisa que sugeriu com relação aos níveis foi trocar o nome processo no nível 03, pois segundo ela o termo processo é amplamente usado na área em referência às etapas de um projeto (ex.: *design thinking*). Assim, ao invés de colocar *design* como processo, ela sugeriu colocar “*design* como método” no nível 03 do nosso modelo. Já os fatores apresentados no nosso modelo ela achou que eles foram crescendo para englobar aspectos de toda a organização. Era como se eles tivessem uma hierarquização de assuntos. Ela pensou a princípio em juntar o fator vantagem competitiva com o fator gestão organizacional, mas depois que explicamos melhor a diferença entre eles, reconsiderou a sua colocação e achou que era interessante deixar os fatores do jeito que foram apresentados por nós. Desta forma, os fatores listados no modelo foram considerados pela entrevistada não só suficientes para representar o modelo como também relevantes para o domínio da aplicação. A especialista fez questão de deixar registrada a importância da representação gráfica das fases do modelo e as considerou bastante autoexplicativas, causando uma ótima impressão à entrevistada. Com referência ao nosso questionário de avaliação, mesmo sem ser o foco da nossa entrevista, ela deu uma rápida olhada e o considerou enorme (com 50 questões no total) e sugeriu reduzir. Essa entrevista também nos deixou animados, pois conseguimos passar a mensagem do nosso modelo de forma exitosa;
5. **Especialista 05** – Esta nossa quinta entrevistada, possui formação em TI e foi considerada uma especialista em modelos de maturidade. A entrevista foi realizada no dia 21/11/18, às 18h30. Trabalha em uma empresa de Informática localizada no Recife Antigo. Ela achou a pesquisa muito bem fundamentada e ficou impressionada por termos conseguido achar tantos modelos de *design*. Com relação aos níveis do DUMM no princípio ela achou que havia sobreposições entre os níveis 02 e 03, mas após conversarmos e comentar que na realidade a ideia é que no nível 02, *design* como projeto, queríamos dizer que técnicas e conhecimentos de *design* estavam sendo usados em alguns projetos e

no nível 03, *design* como processo, mais setores institucionais faziam uso dessas técnicas e conhecimentos de *design*, e que eles estavam inclusive incorporados aos seus processos, ela conseguiu entender a mensagem. Ou seja, no nível 02 cada projeto poderia definir o seu processo, e, no nível 03 *design* como processo, a ideia seria já ter um processo de desenvolvimento mais definido dentro da organização, onde os projetos se adaptariam a este processo organizacional. Ela sugeriu rever as caixas com os nomes dos setores da empresa e achou que não deveríamos colocar uma caixa para a área de *design* e na hora de perguntar, deveríamos falar sobre papéis de *design* e não utilizar o termo *designer* ou área de *design* ou especialistas em *design*. Assim, propôs colocar os nomes dos setores que fizessem mais sentido para a empresa na representação gráfica do nosso modelo. Ela achou bastante interessante esta ideia do nosso modelo ter a opção de medir o nível da empresa por fator (DUMM contínuo) e que isto é uma coisa muito útil para as empresas talvez até mais útil do que a forma de medição do tipo DUMM estagiada. Com relação ao balanceamento dos pontos das letras do questionário, sugeriu contactar um(a) *designer* para ajudar a definir esta pontuação. Ela também elencou alguns pontos positivos do nosso modelo. São eles: é um processo leve de ser implantado, pois não precisa da empresa ter gastos com auditores externos; não é um processo intrusivo a ponto de estar inspecionando o dia-a-dia da empresa; é um modelo de auto-avaliação e não um modelo de certificação. A especialista também disse que seria melhor usar o termo avaliar o grau de utilização do *design* ao invés de medir o grau de uso do *design*. Porque o termo medir vem de medição, métrica onde os dados são normalmente gerados por projetos executados, coletados, medidos e analisados. Como a nossa análise para determinar o nível de maturidade será em cima de uma análise mais subjetiva, em forma de questionário, deveríamos utilizar o termo avaliar. Por fim, como sugestão ela disse que para a versão DUMM estagiada poderíamos utilizar o menor nível alcançado por um dos cinco fatores como o nível de maturidade alcançado pela empresa. A especialista concluiu a sua fala comentando que gostou muito do modelo, que poderia inclusive ser aplicado em empresas *start-ups*. Gostamos do resultado desta entrevista pois esta especialista é muito criteriosa em suas análises e como ela mesmo comentou este modelo a surpreendeu positivamente;

6. **Especialista 06** – Especialista em Modelos de Maturidade com formação em TI e professora da UFPE. Foi a nossa sexta entrevistada e a entrevista foi realizada no dia 22/11/18, às 14h. Ela achou bem interessante o nosso modelo proposto e o considerou útil e prático para ser usado nas empresas. Para ela, os níveis de maturidade eram suficientes para representar todos os estágios do modelo, que não havia sobreposições em suas descrições e que eles eram compreensíveis de serem entendidos. Ela gostou bastante da representação gráfica do nosso modelo, pois segundo ela, só com o desenho já se entende o modelo. Ela também achou bem legal o fato do modelo ir ficando

colorido a medida que o *design* vai sendo utilizado pela empresa, bem como, os departamentos envolverem a área de projetos dando uma ideia de sintonia e união dos setores administrativos com o setor de produção. Só sugeriu usar a nomenclatura da cadeia de valor de Michael Porter para representar os setores da empresa no nosso modelo gráfico, assim seguiria um padrão de nomes para os departamentos. Já os fatores listados no DUMM foram considerados como relevantes e suficientes para representar o nosso modelo, ou seja, ela nem removeria e nem adicionaria nenhum fator ao nosso modelo, mas gostaria de vê-los descritos de forma mais clara na nossa representação gráfica, como aconteceu com os níveis de maturidade tratados no DUMM. Com relação ao nosso questionário de avaliação do DUMM mesmo sem ser o foco da nossa entrevista optamos por apresentar a entrevistada. Ela sugeriu enviar este questionário para alguns especialistas também avaliarem, bem como fazer um embaralhamento das respostas para que o entrevistado não fique viciado em responder a mesma letra. Já com relação as respostas da aplicação do método ela gostaria de receber um relatório dizendo o nível de maturidade da empresa, um gráfico tipo radar dos fatores bem como uma lista em ordem decrescente dos fatores indicando qual seria o fator “*top*” e o fator “*down*”, por exemplo. Até este momento, nós não tínhamos definido ainda a pontuação do nosso questionário de avaliação, assim ela sugeriu contatar uma estatística que pudesse nos ajudar na definição desses pesos das questões do nosso questionário de avaliação e dos nossos níveis de maturidade. Por fim, ela pontuou que o desenvolvimento do nosso modelo já havia passado por um ciclo de concepção onde entendemos o problema e prototipamos uma primeira versão do modelo e este segundo ciclo que é o da avaliação do nosso modelo junto a especialistas onde analisaremos as melhorias sugeridas e implementaremos aquelas que acharmos pertinentes, culminando na geração de uma nova versão do DUMM;

7. **Especialista 07** – Este foi o nosso sétimo entrevistado e a entrevista foi realizada no dia 27/11/18, às 11h. Mesmo este entrevistado tendo doutorado na área de TI, pelo fato dele possuir larga experiência na área de *design*, o consideramos como um especialista em *Design*. Professor da UFPE, ele ficou bastante impactado positivamente com o nosso modelo e concordou em todos os aspectos dele, a saber: que os níveis sugeridos eram suficientes e que não havia sobreposições entre as suas descrições, que o modelo de maturidade é útil e prático para ser usado nas empresas e que os fatores listados eram relevantes para o negócio da instituição e suficientes para representar o modelo. Mas ele sugeriu que colocássemos na apresentação do DUMM qual seria a nossa definição de *design* e alterasse o nome do fator de “*design* centrado no usuário” para “foco no usuário”. Porque “*design* centrado no usuário” foi um movimento da área de *design*. Explicamos a ele que o nosso maior problema no momento era validar o questionário de avaliação do DUMM. Ele comentou ainda que, mesmo tendo gostado muito dos

fatores e ter achado que eles estavam ótimos, seria bom aplicar em pelo menos umas 30 empresas. Ou seja, partindo do princípio que as questões colocadas no questionário de avaliação fossem verdadeiras, só o "choque" com a prática iria revelar alguma coisa. No entendimento dele, para o modelo começar a ter alguma representatividade teria que ter umas 30 empresas que respondessem ao questionário de avaliação. Por fim, ele comentou que o modelo em si era um primeiro passo na implementação de um modelo, mas apenas a sua aplicação prática e a observação desses resultados é que indicariam potenciais melhorias. Ficamos bem satisfeitos com o resultado desta entrevista pois como este especialista é experiente na área de *design* o fato dele ter gostado do nosso modelo foi uma grande notícia;

8. **Especialista 08** – Especialista em Modelos de Maturidade. Foi o nosso oitavo entrevistado e a entrevista foi realizada no dia 27/11/18 às 17h. Doutor na área de TI e professor da UPE (Campus Garanhuns) possui boa experiência em modelos de maturidade, atuando tanto na área acadêmica quanto privada. Com relação a nossa apresentação ele achou que deveríamos inserir na tese uma definição de *design* já definida na literatura e não criar uma definição própria a partir de outras definições de *design*. Com relação aos níveis de maturidade sugeridos, ele considerou que eles seriam suficientes para representar todos os estágios do nosso modelo e que não havia sobreposições entre as descrições dos níveis sugeridos, mas o especialista discordou da compreensibilidade da documentação relacionada a cada nível de maturidade. Para ele, o modelo apesar de útil não era prático para ser usado nas empresas. Para ele, a representação gráfica do DUMM do jeito que está, não ficou muito clara e gostaria de ver os fatores representados no modelo. Comentamos com ele que estávamos cogitando trocar os nomes dos departamentos na nossa representação gráfica a partir dos feedbacks de alguns especialistas e que pretendíamos utilizar os nomes propostos por Michael Porter para representar os setores da organização (PORTER, 1989a). Ele também ficou na dúvida se o nível 01 Ad-Hoc era realmente necessário existir, mas não se oporia se ele permanecesse no nosso modelo. Ele comentou que os nomes dos níveis deveriam ser revistos, bem como o termo "projeto" utilizado fortemente no DUMM. Ele não removeria nenhum fator, mas talvez fosse bom inserir mais um fator como o da governança corporativa. Para ele, não estava claro o escopo de cada fator, ou seja, sentiu falta de detalhes relacionados a cada fator específico. Ele disse que o nosso modelo é de avaliação, pois tem um método em forma de questionário associado a ele. Seria um modelo de diagnóstico se não houvesse um método de avaliação. Este especialista sentiu necessidade de mais outro encontro para que fosse mostrada uma tabela de rastreabilidade com detalhes de cada componente dos fatores do modelo. Esta segunda entrevista na realidade não aconteceu por questão de dificuldade de agenda por parte do entrevistado, mas enviamos por *e-mail* o material solicitado e caso necessário

marcaríamos um novo encontro. Ao avaliar o material enviado, ele questionou alguns pontos: sobre a quantidade de níveis de maturidade escolhidos no DUMM, se eles estavam baseados em alguma justificativa plausível, se havíamos nos baseado em algum modelo de maturidade e por que. Com relação as técnicas utilizadas questionou se elas surgiram de algum referencial teórico. Sugeriu criar uma tabela simples para rastrear de onde cada elemento do DUMM foi oriundo. Com relação aos detalhes dos fatores, que foi o material solicitado de início e enviado ele não questionou nada a respeito. É sempre bom entrevistar pessoas críticas e mesmo sem ser da área de *design* forneceu boas contribuições para o nosso trabalho de pesquisa;

9. **Especialista 09** – Especialista em Modelos de Maturidade. Foi o nosso nono entrevistado e a entrevista foi realizada no dia 29/11/18, às 17h30. Professor da UFPE e com doutorado na área de TI, este entrevistado gostou muito do modelo e sugeriu ótimas sugestões de melhoria tanto no modelo quanto no nosso método de avaliação. Ele sugeriu darmos uma olhada em alguns métodos de avaliação como o do modelo Prado-MMGP e o formulário de avaliação de curso do MEC, pois lá tem palavras chaves destacadas nas questões do questionário. Com o uso destas palavras chaves facilita ao respondente escolher a melhor opção. Ele também sugeriu ter um padrão de texto que se repetiria em todas as questões. Fazendo desta forma não fica tão difícil a pessoa preencher o questionário. Outra sugestão dada foi retirar do questionário o termo área de *design* e colocar o termo papel do *design*, por exemplo, pois se a empresa não tiver uma área de *design* instalada não invalidaria o questionário. Ele também indicou a inserção do questionário no *Google Forms* para envio às empresas e que, quando enviado, estivesse destinado a algum membro da alta gestão da empresa. Com relação ao nosso modelo, ele o considerou útil e prático para ser usado nas empresas. Também comentou que não retiraria e nem adicionaria nenhum nível ao modelo e que não havia sobreposições entre as descrições dos níveis sugeridos. Ele considerou que as descrições de cada nível eram compreensíveis, porém sugeriu reduzir os textos dessas descrições sintetizando no cabeçalho. Com relação aos fatores do nosso modelo, os considerou relevantes e suficientes para representá-lo, assim ele nem reduziria e nem adicionaria nenhum fator ao nosso modelo. Manteria os cinco fatores, pois ele acredita que eles abordam todos os aspectos considerados importantes para o *design*. A única coisa que alteraria seria a quantidade de questões do nosso método de avaliação, onde sugeriu reduzir de 50 para 25 questões além de algumas ideias de compilações dessas pontuações nos dois tipos de medições tanto por nível de capacidade quanto por nível de maturidade. Para ele, se o questionário for simples de usar teremos as respostas de forma mais rápida. Ele também comentou sobre os nomes dados aos departamentos/setores na nossa representação gráfica do modelo e sugeriu mudá-los. Consideramos esta entrevista bastante enriquecedora e de grande ajuda para a pesquisa, pois além de avaliar o nosso modelo

também ofereceu ótimas sugestões de melhoria para o nosso método de avaliação;

10. **Especialista 10** – Especialista em *Design*. Foi o nosso décimo entrevistado e a entrevista foi realizada no dia 03/12/18, às 14h. Professor da área de TI na UFPE com doutorado na área de Educação. Ele apesar de considerar o nosso modelo útil e prático para ser usado nas organizações, achou que havia sobreposições entre as descrições dos níveis sugeridos bem como considerou que os fatores não eram relevantes e nem suficientes para representar o nosso modelo. Ele sugeriu acrescentar um fator chamado centro da liderança e desdobrar o fator gestão organizacional em assuntos específicos. Já com referência aos níveis achou que devíamos criar subníveis ou mudarmos a forma de medir a maturidade por um conjunto de habilidades/técnicas do processo de design. Ele sugeriu mudar as descrições dos níveis 01 que poderia se chamar “isolado ou centrado em indivíduos específicos” e nível 04 que poderia passar a se chamar “Foco estratégico”. Já o nível 03 ele sugeriu chamar de “processos com métodos de *design*”. Ele também comentou que gostaria de ver as fases do processo de *design* rebatido nos níveis de maturidade, ou seja, sentiu falta das etapas do processo de *design* no DUMM. No nosso entendimento ele gostaria que o DUMM fosse à representação de uma timeline de algum processo de *design*. Ele também questionou porque não colocamos o modelo *Usability Maturity Model* na nossa lista de modelos encontrados visto que este modelo também é da área de *design*. Com relação ao nosso método de avaliação (questionário) ele comentou que devíamos primeiro calibrar o nosso instrumento antes de aplicar de forma definitiva. Ao se calibrar um instrumento poderia se retirar as questões que não fossem variar muito o resultado final. O item de menor sensibilidade poderia ser retirado do questionário, pois não estaria discriminando o grupo. Ele comentou que se o questionário não for calibrado haverá sempre a dúvida se as perguntas do questionário são equivalentes, similares ou inócuas para o resultado esperado do trabalho. Vale a pena ressaltar que até o momento das entrevistas com os especialistas nós só havíamos construído a primeira versão do nosso método de avaliação e não tínhamos decidido ainda como seria a validação do mesmo. Mesmo respeitando a opinião deste especialista e ele ter sido considerado um especialista em *design* acreditamos que não tenhamos conseguido passar a real mensagem do nosso modelo, o que pode ter contribuído, em parte, para ele não sugerir tantas mudanças na essência do DUMM;
11. **Especialista 11** – Especialista em Modelos de Maturidade. Foi o nosso décimo primeiro entrevistado e a entrevista foi realizada no dia 04/12/18 às 14h. Professor da área de Administração na UFPE e com doutorado em TI. Mesmo não sendo um especialista em *Design* acreditamos que ele entendeu o real propósito do nosso modelo e que este modelo trata do *Design* de uma forma mais macro (*Design* usado de maneira estratégica) e não como uma ferramenta dentro de um processo de desenvolvimento. Entendeu que foram abordados cinco assuntos

ligados à área de *design* e que não foram abordados de uma só vez por outros modelos. Para ele, os modelos apresentados na área de *design* de Mozota e o que mede o grau de absorção do *design* nas organizações não são modelos de maturidade, pois normalmente os modelos de maturidade os fatores vão crescendo a medida que se passa de um nível para outro e existe uma escala de avaliação tipo escada, por exemplo, para simbolizar este crescimento. Ele também comentou que talvez fosse bom apresentar os modelos de *design* encontrados em ordem cronológica de criação. Mesmo achando o nosso modelo compreensível, para ele o DUMM deveria ser mais aperfeiçoado, pois ainda parecia confuso. Mas ele frisou um ponto positivo, que o nosso modelo é ao mesmo tempo estagiado e contínuo. Apenas lembrando que no modelo estagiado todos os fatores são medidos de uma só vez (modelo de maturidade) e o contínuo ocorre quando a medição é feita por fator específico (modelo de capacidade). Ele também comentou que ao aperfeiçoar o DUMM, tornaríamos mais claro a sua aplicação. Para ele, os níveis de maturidade são suficientes para representar o nosso modelo, ou seja, ele não adicionaria e nem removeria nenhum nível, mas sugeriu mudança na nomenclatura de um nível específico, mais precisamente o nível 02 que ele considerou que o seu título deveria mudar para “*Design* em Projeto ou setores específicos”. Já com relação aos fatores, mesmo considerando-os relevantes para o nosso domínio de aplicação e suficientes para representar o nosso modelo, ele voltou a considerar que deveríamos estudar a mudança de nomes de dois fatores. Mais precisamente: o fator “Vantagem Competitiva” poderia ser revisto para “*Design* como vantagem competitiva” e o fator “gestão organizacional”, que poderia vir a ser chamado de “*design* como estratégia”. Com relação ao nosso questionário, ele frisou que as perguntas precisam medir qual o grau de estímulo que o *design* tem em cada um dos fatores apresentados no modelo. Sugeriu ainda rever as perguntas do questionário para melhor representar o nosso modelo. Vale a pena ressaltar que até o momento das entrevistas o nosso questionário ainda se encontrava em sua primeira versão, conforme mais detalhes no apêndice. Estas foram as considerações propostas pelo nosso décimo primeiro entrevistado. No mais, ele considerou o nosso modelo muito adequado para uso;

12. **Especialista 12** – Especialista em Modelos de Maturidade. Foi o nosso décimo segundo entrevistado e a entrevista foi realizada no dia 04/12/18, às 16h. Professor da UFPE e com doutorado na área de TI. Esta foi a entrevista mais longa que fizemos. Um dos fatos que pode ter contribuído para esta duração, foi a necessidade do entrevistado levar um pouco mais de tempo até conseguir entender como o *design* se encaixava nos fatores do DUMM. Apesar de concordar com a documentação relacionada aos níveis de maturidade e considerá-la compreensível e que não havia sobreposições entre eles, gostaria de ter mais um nível acrescentado ao nosso modelo que seria um processo integrado de inovação. Já com relação aos fatores do nosso modelo,

considerou que as diferenças entre eles não estavam claras. Assim, mesmo considerando que os fatores listados no nosso modelo fossem suficientes para representá-lo ele pontuou que precisávamos quebrar as interseções entre os fatores, que na visão dele existiam, bem como revisar o fator gestão organizacional. Assim, ele nem concordou e nem discordou que o modelo fosse útil e prático para ser usado nas empresas, pois ele considerou que o modelo não abordava todos os aspectos considerados importantes para o *design*. Para ele, o *design* é uma ferramenta que estimula a inovação e que é essencial para a competitividade de uma empresa. E esta vantagem competitiva pode vir do produto, do modelo de negócios ou do processo. As empresas que são centradas nos usuários confeccionam produtos mais rápidos do que empresas que não são centradas. Ele comentou que se a empresa for madura no *design* ela tem mais agilidade. Como exemplo, ele também gostaria de ver representado em nosso modelo os elementos do processo de *design* de forma mais explícita. Segundo ele, o *design* é um instrumento que serve para potencializar a demanda de soluções e que ajuda a diminuir o *gap* existente entre a tecnologia e o processo. Daí, a necessidade de se ter a presença de um processo de *design* estruturado. Ele comentou ainda que a vantagem competitiva pode vir de outros processos, mas as vantagens competitivas que vêm do *design* “deságuam” em inovação. Daí o sentimento dele que havia sobreposição entre os fatores. Ele também comentou que o fato do questionário ter sido construído por fator possibilitou o modelo ser contínuo e estagiado. Por fim, disse que como não era uma pessoa especialista em *design* poderia ser que não tivesse contribuído o suficiente;

13. **Especialista 13** – Especialista em *Design*. Foi o nosso décimo terceiro entrevistado e tivemos que realizar a entrevista em duas partes por conta do curto tempo que ele tinha disponível para nos atender no primeiro dia de entrevista. Apesar de termos o considerado como um especialista em *design* vale a pena ressaltar que ele é professor e doutor na área de TI, ambos na UFPE. As entrevistas aconteceram nos dias 10/12/18 às 16h20 e 11/12/18 às 8h30. Este entrevistado terminou sem ter tempo de preencher o formulário de avaliação do nosso modelo por conta de um compromisso que teria logo em seguida. Desta forma, tivemos que captar todas as suas considerações nas nossas anotações e gravações feitas durante as duas partes da entrevista. Ele apesar de ter gostado dos nossos níveis de maturidade, não gostou dos fatores do DUMM. Para ele, os níveis de maturidade estavam claros e coerentes e os achou excelentes, já os assuntos tratados pelos fatores ele considerou bastante abstratos. Ele não conseguiu ver os fatores escolhidos rebatidos no nosso modelo de maturidade e não entendeu a escolha dos mesmos. Ele basicamente levantou três críticas em relação aos fatores do DUMM: a primeira crítica seria superposição, redundância entre os fatores, por exemplo, ou se colocaria a criatividade embaixo da inovação ou se sumia com inovação e criaria criatividade e entendimento do problema ou da oportunidade. Mesmo explicando que

criatividade e inovação tratavam de duas coisas diferentes, mesmo assim ele não se convenceu da nossa explicação. A segunda crítica levantada foi que, os cinco fatores escolhidos são, no entendimento dele, abstratos e a terceira crítica é que, para ele, os fatores sugeridos pertencem a “famílias” diferentes. A princípio, ele não aceitou a forma de construção dos fatores e queria que os mesmos já fossem construídos tendo como base um processo de *design*. Entendemos que é uma outra forma de raciocínio, construir um modelo já em cima de um processo de *design* diferente da pensada por nós, mas que da maneira como propomos não invalidaria o nosso trabalho. Na primeira parte da entrevista, ele havia sugerido olharmos um modelo de maturidade digital que ele gostou muito e que foi proposto por uma grande empresa de consultoria chamada *Deloitte*. Olhamos este modelo e na segunda parte da entrevista, no dia seguinte, mostramos a ele que dentre as cinco categorias escolhidas pela *Deloitte*: estratégia e liderança, engajamento com o usuário, produtos e serviços, organização e talentos, e operações digitais. Teria umas quatro categorias parecidas com os fatores propostos no DUMM. Por exemplo, a categoria estratégia e liderança poderia ser o nosso fator vantagem competitiva, a categoria engajamento com o usuário poderia ser o fator *design* centrado no usuário, enquanto que a categoria organização e talentos seria tratada no DUMM dentro do fator gestão organizacional. Já a categoria “produtos e serviços” estaria ligada à criação e à produção e que poderia ser rebatido nos nossos fatores criatividade e inovação. Outra sugestão dada foi com relação ao método de avaliação do DUMM. Ele sugeriu reduzir o nosso questionário para umas 30 questões no total e padronizar todas as respostas. Conforme já comentado anteriormente, até o momento das entrevistas com os especialistas o nosso método de avaliação ainda estava em sua primeira versão com 50 questões no total (vide apêndice). Ele sugeriu também que as respostas referentes às perguntas do nosso questionário de avaliação fossem construídas em cima dos níveis de maturidade. Ou seja, as respostas seriam padronizadas para todas as questões feitas. Ficaria um pouco cansativo de responder, mas pelo menos era uma coisa precisa e saberíamos exatamente em qual nível a empresa se encontraria já com as respostas dadas. Deste modo, haveria clareza nas respostas e não se abriria margem para interpretações. Gostamos muito das sugestões dadas por este especialista para o nosso questionário de avaliação e decidimos alterar o nosso questionário e construir a segunda versão do mesmo. Por fim, ele concluiu que estas sugestões propostas deveriam ser discutidas com os orientadores do trabalho, no caso se adotariam para os fatores da pesquisa algo parecido como o que foi proposto no modelo da *Deloitte* que é o mesmo estilo de concepção proposto no nosso modelo ou se a pesquisadora seguiria outra forma de abordar os fatores buscando um processo de *design* por exemplo. Terminamos a entrevista comentando que, apesar de ter havido uns poucos especialistas entrevistados que não entenderam todos os fatores propostos por nós,

mas a maioria dos nossos entrevistados gostaram dos fatores do DUMM.

Após a realização de todas estas entrevistas gostaríamos de pontuar abaixo algumas percepções que tivemos delas:

- Normalmente as entrevistas tiveram duração máxima de uma hora, onde apresentamos o nosso modelo e logo em seguida conversamos, obtivemos *feedbacks* e dirimimos eventuais dúvidas surgidas ao longo da apresentação. Por fim, demos um tempo para o especialista ler um resumo em formato papel do nosso modelo apresentado (vide apêndice) e na sequência preencher o formulário de avaliação do DUMM;
- Dos treze especialistas entrevistados apenas dois especialistas (12 e 13), sugeriram que realizássemos mudanças um pouco mais radicais no nosso modelo.

Assim, após realizarmos uma análise mais criteriosa de todas as entrevistas e aspectos abordados nas mesmas, decidimos fazer algumas mudanças em cima do nosso modelo proposto no capítulo anterior. São elas:

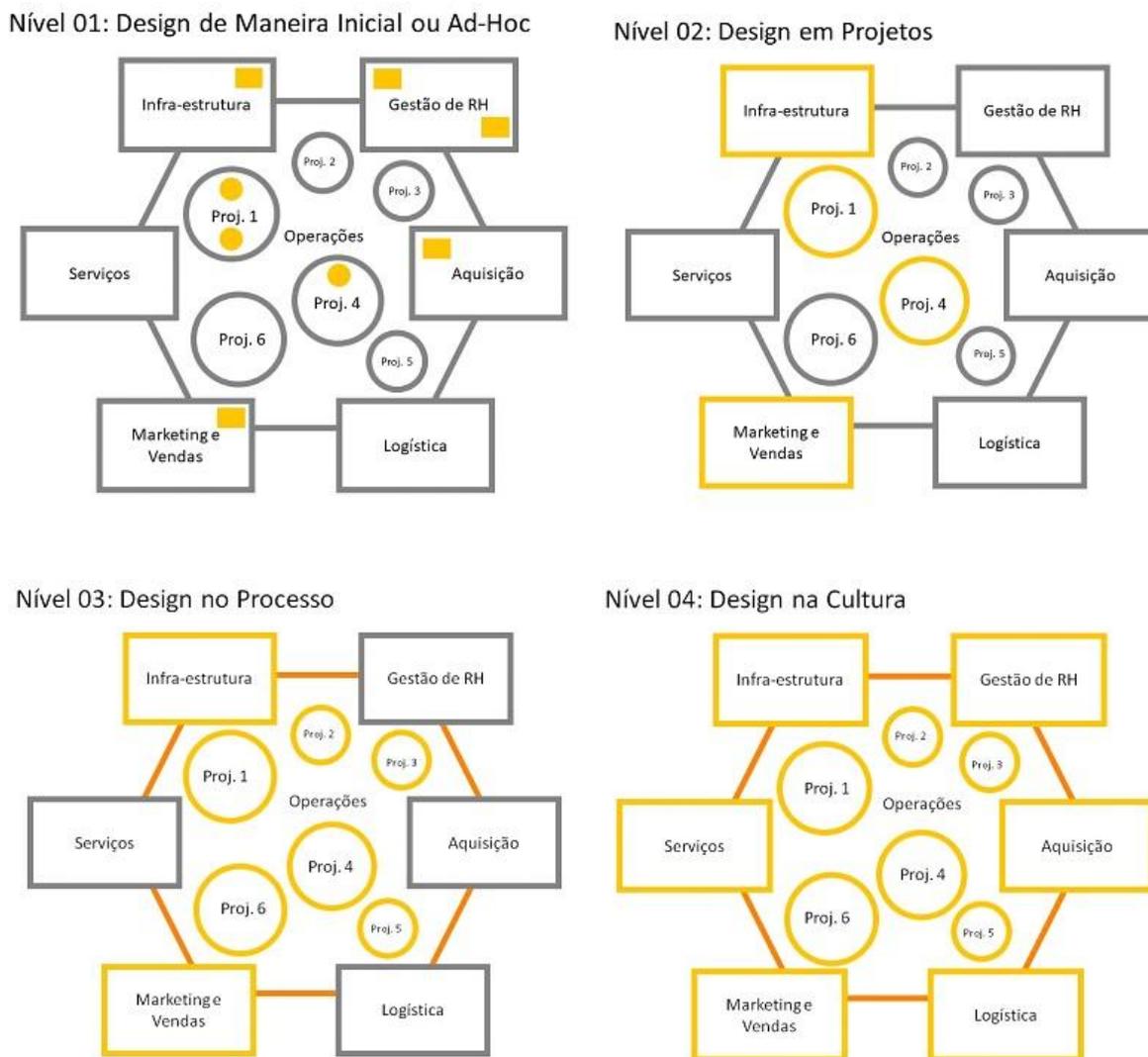
- Mudamos o nome de um de nossos fatores: de “*Design* Centrado no Usuário” para “Foco no Usuário”;
- Alteramos alguns dos nomes dos nossos níveis de maturidade a fim de torná-los mais claros os seus entendimentos. Fizemos as seguintes mudanças:
  - Nível 01 – Mudamos de “Inicial ou Ad-Hoc” para “*Design* de Maneira Inicial ou Ad-Hoc”;
  - Nível 02 – Mudamos de “*Design* como Projeto” para “*Design* em Projetos”;
  - Nível 02 – Mudamos de “*Design* como Processo” para “*Design* no Processo”;
  - Nível 02 – Mudamos de “*Design* como Cultura” para “*Design* na Cultura”;
- Alteramos também os nomes dos setores que representam a empresa tomando como base a nomenclatura utilizada por Michael Porter (cadeia de valor de Michael Porter) devido a sugestões de alguns especialistas e

por acreditarmos que ficaríamos mais respaldados tecnicamente. Assim, fizemos as seguintes alterações:

- “RH” virou “Gestão de RH”;
  - “Comercial” passou a se chamar “Marketing e Vendas”;
  - “Financeiro” ficou “Aquisição”;
  - “*Design*” mudamos para “Serviços”;
  - “Direção” mudamos para “Logística”;
  - “Administrativo” passou a se chamar “Infraestrutura”;
  - Acrescentamos ainda o nome “Operações” ao setor de desenvolvimento de projetos”;
- Retiramos o setor *Design* da nossa representação gráfica do nosso modelo pois iremos inserir o papel do *design* através da aplicação de técnicas e conhecimentos de *design* que pode ser desempenhado por qualquer pessoa dentro da instituição, seja ela *designer* ou não.

Acreditamos que com estas mudanças deixamos o nosso modelo mais claro de se entender (mudanças dos nomes dos níveis), mais padronizado (mudanças nos departamentos) e um pouco mais abrangente (mudança no nome do fator “Foco no Usuário”). Vide abaixo a nova representação gráfica na versão final do nosso modelo após a avaliação com os especialistas e respectivas mudanças implementadas:

Figura 25 – Versão Final do DUMM, após análise feita com os especialistas.



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Figura 26 – Versão Final Esquemática do DUMM, após análise feita com os especialistas.

**DUMM – Modelo Esquemático**

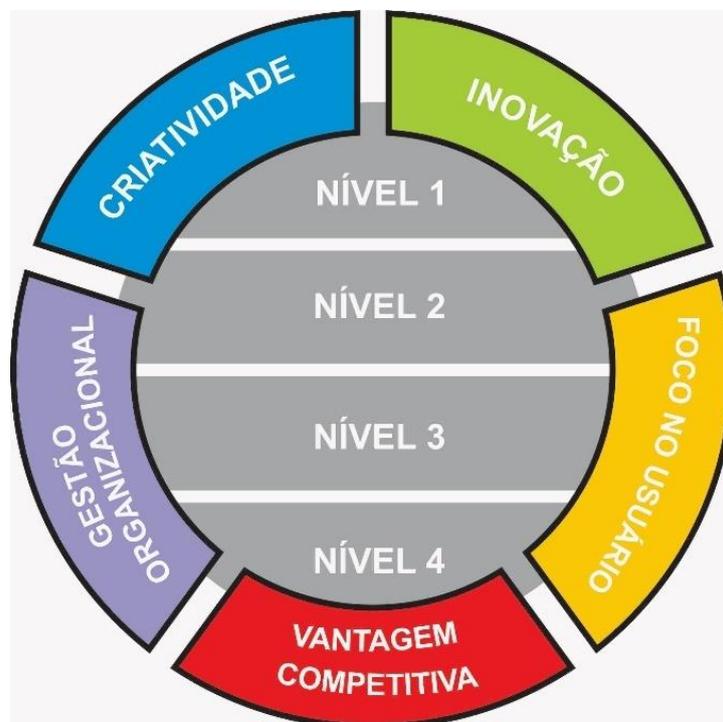


Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Sumarizando o nosso modelo com os cinco fatores e quatro níveis de maturidade juntos após recomendação de um dos especialistas em que

gostaria de ver representado graficamente o nosso modelo em fatores e níveis temos:

Figura 27 – Representação Gráfica Resumida do DUMM - Níveis versus Fatores



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

#### 6.4 Aspectos do Questionário do DUMM

Nesta seção, abordaremos alguns aspectos presentes no nosso método de avaliação do modelo DUMM. Para avaliar o nível de maturidade decidimos criar um questionário e usar como base os modelos de Prado-MMGP (2002) e Franklin (2007), além de questionários validados que incluem assuntos abordados pelo nosso modelo e pesquisa referencial feita na literatura. Da forma que está construído tendo a representação gráfica dos departamentos da empresa, o DUMM deve ser aplicado na organização como um todo, podendo ser utilizado para determinar o nível de maturidade da empresa (ao avaliar todos os fatores de uma só vez) quanto para determinar o nível de capacidade da organização (quando se referir a um fator específico por vez). Assim, uma organização pode possuir diversos níveis de capacidade dependendo de cada fator específico. Seguindo esta linha de raciocínio, o nosso modelo pode ser aplicado de forma estagiada (ao avaliar todos os fatores de uma só vez) ou contínua (quando se referir a um fator específico por vez). Deste modo, a

organização pode possuir diferentes níveis de capacidade a depender da dimensão e apenas um nível de maturidade. Pensamos nestes aspectos pelo fato do modelo DUMM tratar de dimensões bem abrangentes, ficando algumas vezes, difícil de ter toda a organização adequada a todas as dimensões proposta no nosso modelo ao mesmo tempo.

Esta forma de medição estagiada e contínua só foi possível porque o nosso questionário foi construído em cima dos fatores e as respostas foram padronizadas por níveis. Abaixo, mostraremos os principais pontos tratados relativos ao método de avaliação do DUMM tratados durante as entrevistas individuais realizadas com os especialistas no momento em que estávamos avaliando o nosso modelo de maturidade. São elas:

- Utilizar o termo papeis do *design* ao invés de área de *design* ou especialistas em *design* nas perguntas do questionário, pois caso a empresa não tenha uma área de *design*, não invalidaria o questionário;
- Contatar um *designer* ou um estatístico para balancear os pontos das letras do questionário bem como os aspectos referentes a pontuação dos níveis do modelo tanto para a versão estagiada quanto para a versão contínua;
- Enviar o questionário de avaliação para ser avaliado por alguns especialistas;
- Calibrar o questionário de avaliação;
- Ter um padrão de texto que se repetiria em todas as questões. Isto facilitaria ao respondente escolher a melhor opção e facilitaria na hora de responder ao questionário. Ou seja, quanto mais simples for o questionário de responder mais aumentam-se as chances de se ampliar o número de respostas obtidas;
- Colocar o questionário no *Google Forms* e de preferência, enviar para algum membro da alta gestão responder já ele deve conhecer a empresa como um todo;
- Reduzir a quantidade de questões do questionário de 50 para 25 ou 30 questões, no máximo;

- Padronizar as respostas de todas as questões onde cada letra represente um nível. Pois mesmo que fique um pouco mais cansativo na hora de responder, mas pelo menos é uma coisa precisa e saberíamos exatamente em qual nível a empresa estaria com as respostas fornecidas.

Após as sugestões dadas ao nosso método de avaliação por alguns especialistas entrevistados durante o processo de avaliação do nosso modelo de maturidade, decidimos fazer mudanças no nosso questionário que culminou na criação da segunda versão do nosso questionário. As mudanças que decidimos implementar foram:

- Criamos uma versão do nosso método de avaliação no *Google Forms*;
- Reduzimos a quantidade de questões para 30 ao invés de 25, por conta do nosso último fator: gestão organizacional que aborda três assuntos: marketing, estratégia e negócios. Decidimos ainda inserir duas questões para cada um dos assuntos abordados neste fator gestão organizacional. Desta forma os cinco fatores do modelo receberam seis questões cada um;
- Utilizamos o termo Técnicas e Conhecimentos de *Design* (TCD) no lugar de área de *design* em todas as questões do nosso método de avaliação;
- Criamos um padrão de texto que se repete em todas as respostas das letras das questões do nosso questionário. Cada letra representa um nível de maturidade. Ou seja, as letras “a” e “b” representam o nível 01 – *Design* de maneira inicial ou Ad-Hoc; a letra “c” está ligada ao nível 02 – *Design* em projetos; a letra “d” seria o nível 03 – *Design* no processo e; a letra “e” representaria o nível 04 – *Design* na cultura;
- Com relação a pontuação do nosso questionário, contatamos uma estatística que nos ajudou a definir a pontuação de cada letra e de cada nível do nosso questionário, a saber:  
Atribuímos um peso equivalente, a diferença entre eles. Ou seja, como temos 05 letras, colocamos a maior letra valendo 1,00 ponto e a menor letra valendo 0,00 pontos e dividimos para que a diferença entre as

letras fosse a mesma. Assim, não beneficiaríamos nenhuma letra. Desta forma o peso das letras ficou da seguinte forma:

- Letra “a” = 0,00 pontos;
- Letra “b” = 0,25 pontos;
- Letra “c” = 0,50 pontos;
- Letra “d” = 0,75 pontos;
- Letra “e” = 1,00 ponto.

Na versão Contínua do modelo, referente a cada fator específico, onde mediremos o nível de capacidade, pegamos a maior pontuação possível do questionário por fator, seis pontos. Estes pontos foram calculados da seguinte forma: como são seis questões por fator e o valor máximo que uma questão poderá alcançar é 1,00 ponto, assim seis vezes 1,00 ponto é igual a 6,00 pontos no total. Em seguida, dividimos por 04 (por serem quatro níveis no total) e, assim, criaremos a mesma diferença nos intervalos não beneficiando nenhum nível específico. Desta forma, os intervalos ficaram com a mesma diferença de intervalo (1,5), uma vez que dividimos em partes iguais. Desta forma, teríamos ao avaliar um fator específico os seguintes níveis:

- Nível 01:  $\geq 1,5$ ;
- Nível 02: 1,5 –| 3,0;
- Nível 03: 3,0 –| 4,5;
- Nível 04: 4,5 –| 6,0.

Segue abaixo uma representação gráfica da versão contínua do DUMM:

Figura 28 – DUMM Versão Contínua (Níveis e Pesos)

Nível	Nível 01	Nível 02	Nível 03	Nível 04
Escala	$0 \leq N1 \leq 1,5$	$1,5 < N2 \leq 3,0$	$3,0 < N3 \leq 4,5$	$4,5 < N4 \leq 6,0$

Questão	Resposta - Peso				
	A	B	C	D	E
-					
01	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
02	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
03	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
04	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
05	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
06	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Na versão Estagiada, referente a todos os seis fatores, de uma só vez onde chamamos de nível de maturidade, pegamos a maior pontuação possível do questionário (30 questões) vezes 1,00 ponto cada questão (máxima pontuação alcançada) igual a 30,00 pontos no total. Em seguida, dividimos por 04 (por conta dos quatro níveis). Usamos a mesma linha de raciocínio de divisão em partes iguais, já descrita acima. Assim teríamos:

- Nível 01:  $\geq 7,5$ ;
- Nível 02:  $7,5 - 15,0$ ;
- Nível 03:  $15,0 - 22,5$ ;
- Nível 04:  $22,5 - 30,0$ .

Segue abaixo uma representação gráfica da versão estagiada do DUMM:

Figura 29 – DUMM Versão Estagiada (Níveis e Pesos)

Nível	Nível 01	Nível 02	Nível 03	Nível 04
Escala	$0 \leq N1 \leq 7,5$	$7,5 < N2 \leq 15,0$	$15,0 < N3 \leq 22,5$	$22,5 < N4 \leq 30,0$

Questão	Resposta - Peso				
-	A	B	C	D	E
01	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
02	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
03	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
04	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
05	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
06	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
...					
30	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Além de determinar o nível de capacidade ou maturidade também decidimos inserir o conceito de percentual de aderência seguindo a mesma linha de raciocínio proposta no modelo Prado-MMGP. Este percentual de aderência deve ser usado em conjunto com o nível de capacidade ou de maturidade. Conforme já visto em capítulo anterior, Prado (2004) comenta que, o percentual de aderência a um determinado nível de maturidade, reflete o quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível. Assim, o percentual de aderência do modelo MMGP, para cada nível, varia da seguinte forma:

- Aderência até 20%: nula ou fraca;
- Aderência de 20% até 60%: regular;
- Aderência de 60% até 90%: boa;
- Aderência acima de 90%: completa.

Usaremos esta mesma pontuação e nomenclatura ao nos referirmos ao nosso percentual de aderência e que servirá para as duas versões propostas do nosso modelo. Assim, não só teríamos o nível em que a empresa se encontra, mas também, o percentual de aderência (que chamaremos de PA) em que a empresa se encontra para atendimento

dos requisitos daquele nível. Para facilitar o entendimento podemos exemplificar. Vamos supor a situação de que duas empresas se encontram no mesmo nível 01, por exemplo. Caso a empresa A houver tido uma pontuação total de 0,50 pontos em um determinado fator e a empresa B tiver tido um total de 1,25 pontos no mesmo fator, as duas empresas estariam no mesmo nível 01. Porém, o percentual de aderência da empresa A seria menor que o da empresa B em relação ao nível em que as duas empresas se encontram (nível 01 que vai até 1,50 pontos). Ou seja, a empresa B estaria mais aderente ao nível 01 do que a empresa A. Assim, para definir o PA no nosso modelo utilizaremos a seguinte fórmula:

$$PA = \frac{(100 * \text{total de pontos adquiridos pela empresa})}{\text{pontuação máxima do nível em que a empresa se encontra}}$$

Seguindo esta linha de raciocínio, a empresa A teria um aderência *regular* em relação ao nível 01 (PA=33,3%). Já a empresa B teria um aderência *boa* em relação ao nível 01 (PA=80%). Mostrando que a empresa B está mais perto ou próxima de passar para o nível 02 que a empresa A porque está mais aderente ao nível 01 que a empresa A; Segue abaixo uma representação gráfica do percentual de aderência do DUMM:

Figura 30 – DUMM Percentual de Aderência

Percentual de Aderência (PA)	Tipo
Aderência de até 20%	nula ou fraca
Aderência de 20% até 60%	regular
Aderência de 60% até 90%	boa
Aderência acima de 90%	completa

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

- Decidimos deixar a calibração do nosso questionário proposta por um dos especialistas entrevistados para trabalhos futuros e, nesta fase, optamos por validar o nosso questionário com especialistas, da mesma maneira que fizemos com a validação do nosso modelo. Assim, decidimos encaminhar esta segunda versão mais enxuta do nosso

questionário (vide apêndice) e já no formato *Google Forms* para 13 especialistas (dos quais cinco especialistas também avaliaram o nosso modelo de maturidade) a fim de obter os *feedbacks* deles;

- A versão que enviamos a estes 13 especialistas do nosso questionário continha as mesmas seções que seriam enviadas às empresas (06 seções no total) e mais uma última seção (seção 07) intitulada: “Observações a respeito do questionário”, que criamos especialmente para receber os *feedbacks* desses especialistas e implementar novas melhorias no questionário caso fossem necessárias após obter as respostas dos mesmos. A seção 07 foi constituída com as seguintes perguntas:
  - 1. O que você achou deste método de avaliação?;
  - 2. Você acrescentaria alguma pergunta ao questionário?;
  - 3. Você removeria alguma pergunta do questionário?;
  - 4. Você tem alguma crítica ou sugestão de melhoria em relação a este questionário?.

Após termos recebido o retorno de oito dos 13 especialistas enviados criamos a versão final do nosso questionário conforme detalhes descritos nesta seção seguinte.

## **6.5 Resultados das Avaliações do Questionário de Avaliação do DUMM**

Após a avaliação dos especialistas, decidimos implementar algumas mudanças em nosso método de avaliação a partir de sugestões recebidas dos oito especialistas e criar a versão final do nosso questionário (vide apêndice) a ser enviada para uma lista de empresas pré-selecionadas. Abaixo, descreveremos as mudanças implementadas no nosso questionário. São elas:

- Em todas as questões do nosso questionário mesmo podendo correr o risco de ficar um pouco monótono, decidimos além de padronizar o texto de todas as letras, inserir palavras chaves em caixa alta, de acordo com sugestões dadas por dois especialistas no momento em que estávamos avaliando o nosso modelo de maturidade e a partir de uma nova sugestão de uma outra especialista no momento em que avaliou o nosso

método de avaliação. Assim, na letra “a” frisamos que seria devido a INICIATIVAS INDIVIDUAIS; na letra “b” devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES; na letra “c” que já estaria sendo aplicado em ALGUNS PROJETOS específicos; na letra “d” que já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso; e na letra “e” que já faz PARTE DA CULTURA da empresa. Acreditamos que com este recurso facilitaria o processo de resposta do entrevistado no momento da escolha das letras e não tornaria tão cansativo o preenchimento do questionário de avaliação;

- Como o termo Técnicas e Conhecimentos de *Design* (TCD) é tão importante no nosso método de avaliação, já que ele utilizado em todas as perguntas do nosso questionário, nos foi sugerido, por um dos especialistas, inserir uma explicação do que seria TCD logo no início dele. Assim, entendemos como técnicas de *design* como sendo meios auxiliares para a solução de problemas diversos ou para atingir metas de uma organização. Como exemplo de técnicas podemos citar: técnicas para estimular a geração de ideias, técnicas de análise das ideias criadas, técnicas de aperfeiçoamento e avaliação das soluções encontradas, técnicas de pesquisa de mercado, dentre outras. Por sua vez, entendemos conhecimentos de *design* como sendo um conjunto de habilidades adquiridas e exploradas na perspectiva da usabilidade, estética, dimensionamento, materiais, mercado, logística, processos de produção, além de métodos de *design*, que contribuem para o desenvolvimento e implementação das soluções apresentadas;
- Vale a pena ressaltar que, após este processo de avaliação do nosso método de avaliação, retiramos a seção 07 do nosso questionário pois ela foi criada especialmente para receber o *feedback* desses especialistas entrevistados.

Mesmo já comentado anteriormente, decidimos frisar alguns aspectos do nosso questionário (método de avaliação do DUMM). São eles:

- O questionário foi construído com base em outros questionários validados encontrados na literatura que abordam assuntos específicos do nosso modelo;
- Consideramos que este nosso método de avaliação escolhido é relativamente simples de ser aplicado e que dentre os modelos de design estudados, não conseguimos encontrar nenhum método de avaliação disponível para uso;
- Acreditamos também que os assuntos abordados no questionário são relativamente bem conhecidos e de fácil entendimento por gestores de organização;
- Por tratar de assuntos diversos que envolvem toda a instituição é importante que este questionário seja respondido, de preferência, por algum gestor que tenha uma visão mais global da instituição. Assim, a preferência é que ele seja respondido por alguém da alta gestão da empresa consultada;
- Mesmo acreditando que qualquer empresa pode utilizar este nosso modelo, por ele ter em seus critérios de avaliação aspectos ligados a departamentos ou setores da organização analisada, acreditamos que as empresas que mais se beneficiem desse modelo são aquelas que são departamentalizadas, e nas quais hajam departamentos mais estabelecidos com os de marketing, serviços, logística e operações por exemplo. Assim, praticamente todas as empresas que encaminharemos a nossa pesquisa, foram para empresas de médio e grande porte situadas no Brasil;
- A lista das empresas pré-selecionadas para envio da nossa pesquisa foram escolhidas a partir de uma lista de possíveis empresas a serem contatadas, fornecida pela FIEPE, e por gestores integrantes da nossa rede de contatos, que consultamos e solicitamos ajuda para nos fornecer nomes e *e-mails* de gestores de empresas que se encaixassem nos nossos requisitos. Vale a pena ressaltar que tivemos o cuidado de ligar, antes de enviar o nosso questionário, para praticamente todos os gestores das empresas pré-selecionadas a fim de minimizar o risco da falta de resposta que normalmente

ocorre neste tipo de pesquisa, além de tentar ser mais eficientes no envio da mesma. Com este cuidado, a ideia é que já enviássemos à pessoa mais indicada dentro da empresa. Vale a pena ressaltar que este processo nos demandou uma boa parcela de tempo;

- No caso das empresas que não conseguimos entrar em contato diretamente com o gestor ou gestora por telefone, decidimos enviar a nossa pesquisa para o e-mail dele(a) com um e-mail, explicando os motivos do nosso contato e que, como não conseguimos nos comunicar por telefone antes, decidimos enviar o questionário, mesmo assim, por e-mail. Terminamos o e-mail nos colocando à disposição para dirimir quaisquer dúvidas que porventura surgissem na hora do preenchimento;
- Conseguimos enviar para 38 empresas no total, nacionais e estaduais, e conseguimos obter 22 respostas. Vale a pena ressaltar que este índice é considerado alto principalmente porque que todas as empresas com exceção de uma são de médio e grande porte. Além disto, os gestores que responderam a nossa pesquisa são pessoas que compõem o núcleo de gestão da empresa pois tivemos o cuidado de ao entrar em contato com as empresas, perguntar por nomes de gestores que conhecessem a instituição como um todo.

Sumarizando, construímos o nosso modelo e avaliamos com especialistas e em seguida construímos o nosso método de avaliação e também avaliamos com especialistas.

Abaixo, temos uma tabela com todas as perguntas da versão final do nosso questionário que se encontra descrito de maneira mais detalhada (perguntas e respostas) no apêndice E:

Tabela 34 – Perguntas do Método de Avaliação do DUMM.

Questão	Descrição
<b>Criatividade</b>	
1	Técnicas e Conhecimentos de Design (TCD) são utilizadas pela sua empresa para incentivar os funcionários a contribuir com uma maior quantidade de ideias possíveis?
2	TCD são utilizadas para ajudar na discussão multidisciplinar sobre diversos assuntos de interesse da organização?

3	TCD são utilizadas para enaltecer a empatia e pensamento holístico de seus funcionários?
4	TCD são utilizadas para explorar novas ideias bem como olhá-las sob diferentes perspectivas?
5	TCD são utilizadas para incentivar seus funcionários a olhar os problemas organizacionais com a mente aberta tendo o intuito de resolvê-los de maneira criativa?
6	TCD são utilizadas para incentivar o compartilhamento de informações e conhecimentos diversos com o intuito de tornar a empresa cada vez mais criativa?
<b>Inovação</b>	
1	Técnicas e Conhecimentos de Design (TCD) são utilizadas na busca de novas formas de inovar seja na fabricação de seus produtos ou nos seus processos de produção?
2	TCD são utilizadas na busca de novas formas de inovar nas áreas de marketing e negócios da empresa?
3	TCD são utilizadas na busca de novas formas de inovar para otimizar o ambiente de trabalho no uso de recursos organizacionais de maneira mais efetiva, com menos desperdícios?
4	TCD são utilizadas na busca de novas formas de inovar para instituir um melhor ambiente de trabalho onde haja uma preocupação com a transferência de conhecimento?
5	TCD são utilizadas na exploração das ideias criativas fornecidas?
6	TCD são utilizadas na busca de inovações nas formas de comunicação feitas entre os pares, setores ou pela empresa?
<b>Foco no Usuário</b>	
1	Técnicas e Conhecimentos de Design (TCD) são utilizadas na busca de novas formas de motivação dos clientes para participarem do processo de criação da empresa?
2	TCD são utilizadas para observar os seus usuários em seus ambientes naturais e como eles desempenham as suas tarefas?
3	TCD são utilizadas para entender quais são os desejos e aspirações de seus usuários?
4	TCD são utilizadas na busca para desenvolver produtos e serviços que sejam mais úteis e usáveis?
5	TCD são utilizadas para conscientizar os funcionários da importância de se colocar no lugar dos seus usuários?
6	TCD são utilizadas para gerenciar a experiência do usuário na captação de novos clientes?
<b>Vantagem Competitiva</b>	
1	Técnicas e Conhecimentos de Design (TCD) são utilizadas com o intuito de desenvolvermos produtos e/ou serviços que tenham um menor custo de produção ou que tragam uma maior lucratividade para a empresa?
2	TCD são utilizadas com o intuito de desenvolvermos produtos e/ou serviços com mais qualidade e diferenciados de nossos concorrentes?
3	TCD são utilizadas para monitorarmos os nossos concorrentes e estarmos sempre atentos às demandas de mercado ou situações de ameaça à nossa empresa por parte de nossos concorrentes?
4	TCD são utilizadas com o intuito de fidelizar mais os nossos clientes e transformá-los em verdadeiros parceiros dos nossos negócios?
5	TCD são utilizadas para que tenhamos uma gestão mais eficaz de nossos fornecedores de serviços e produtos?
6	TCD são utilizadas no gerenciamento de desperdícios da nossa empresa?

<b>Gestão Organizacional</b>	
1	Técnicas e Conhecimentos de Design (TCD) são utilizadas na produção de ações e campanhas de marketing da nossa empresa?
2	TCD são utilizadas na melhoria do ambiente de trabalho da empresa e troca de informações entre os nossos funcionários?
3	TCD são utilizadas na nossa comunicação organizacional?
4	TCD são utilizadas na gestão do conhecimento da nossa empresa?
5	TCD são utilizadas na definição de estratégias e planejamento de cenários na nossa empresa?
6	TCD são utilizadas no desenvolvimento das estratégias para o negócio da nossa empresa?

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na seção seguinte comentaremos a respeito das respostas obtidas do nosso questionário, das empresas que conseguimos contatar.

## **6.6 Interpretação dos Resultados das Aplicações do Questionário do DUMM**

Após termos aplicado o nosso questionário de avaliação em algumas empresas pré-selecionadas, acreditamos que fechamos um ciclo da nossa pesquisa.

Encaminhamos a nossa pesquisa por *e-mail* para um total de 38 empresas dos seguintes setores:

- Empresas do setor de trânsito, conseguidas a partir de um trabalho nosso realizado no passado;
- Empresas locais do Setor de Tecnologia da Informação e ligadas à área de saúde e lazer, conseguidas a partir de networking e contatos pessoais nossos;
- Outras empresas que conseguimos obter acesso através da FIEPE (Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco).

Tivemos o cuidado de enviar a nossa pesquisa para empresas departamentalizadas, onde antes de enviar ligamos para cada uma delas a fim de já enviar a nossa pesquisa diretamente para a pessoa que fazia parte do nosso perfil de respondente. O nosso objetivo foi, de preferência, captar respondentes que fizessem parte da alta gestão das empresas consultadas ou pessoas indicadas por eles, por acreditar que estas pessoas conheciam a

empresa como um todo, tendo mais condições, a nosso ver, de avaliar a empresa consultada.

A pesquisa foi construída utilizando o *GoogleForms* e foi enviada por e-mail e em alguns casos pelo próprio aplicativo *WhatsApp*. Ela contém seis seções no total onde a primeira seção foi reservada para ser preenchida com os dados pessoais do(a) respondente e da empresa na qual ele(a) faz parte, já as cinco seções seguintes foram igualmente distribuídas entre os cinco fatores do nosso modelo. Cada seção é composta por seis questões do tipo múltipla escolha (a, b, c, d, e) e todas elas contendo as mesmas respostas. Agindo desta forma conseguimos padronizar o nosso método de avaliação e lincar com os níveis do nosso modelo. Assim o questionário possui um total de 30 questões, mas vale a pena ressaltar que ele passou por três grandes revisões até chegar nesta versão final. Maiores detalhes deste questionário vide apêndice - versão final do questionário de avaliação.

Começamos a enviar a pesquisa no dia 26 de março de 2019 e mesmo tendo colocado no corpo da mensagem e na pesquisa em si que ela ficaria aberta até o dia 10 de abril, decidimos mantê-la aberta e chegamos a receber mais respostas até o fim de abril de 2019. Das 38 empresas enviadas, conseguimos obter 22 respostas, o que consideramos um resultado bastante satisfatório dado o porte das empresas e características dos respondentes escolhidos.

Para cada uma das empresas respondentes iremos enviar, após a defesa da tese, um relatório de avaliação do uso do DUMM, onde colocamos um modelo deste relatório no nosso Apêndice.

A seguir, mostraremos um resultado consolidado das empresas respondentes:

Das 22 empresas que responderam o questionário, 9 (40,9%) são do ramo da Indústria e 13 (59,1%) são do ramo de Serviços. A maioria das empresas 17 (77,3%) estão localizadas no estado de Pernambuco, enquanto 3 (13,6%) são de São Paulo e as outras duas são da Paraíba e do Paraná. Em relação ao número de colaboradores, 73,7% são consideradas de Grande Porte, entre as

que são do ramo da Indústria, esse percentual é um pouco maior 77,8%, conforme dados mostrados na tabela abaixo:

Tabela 35 – Número de Empresas por tamanho e por segmento

Tamanho das Empresas	Serviços		Indústria		Total	
	N	%	N	%	N	%
Grande Porte	7	70,0	7	77,8	14	73,7
Médio Porte	2	20,0	2	22,2	4	21,1
Microempresa	1	10,0	0	0,0	1	5,3
Total	10	100,0	9	100,0	19	100,0
Não respondeu	3				3	

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

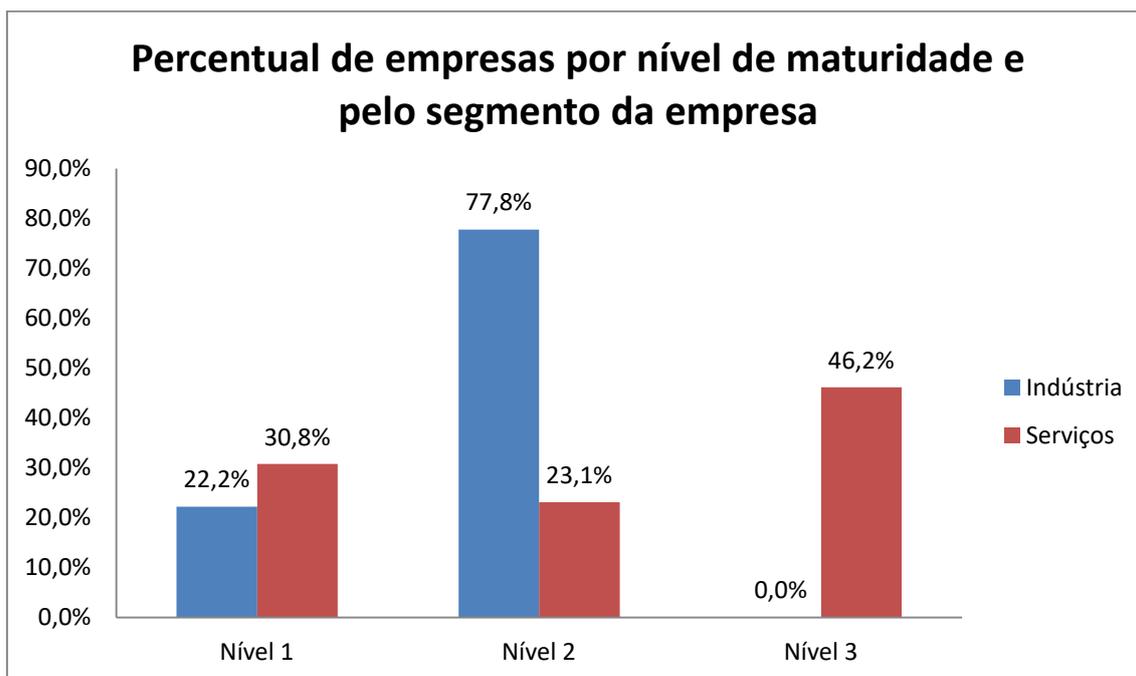
Segundo o modelo DUMM, 45,5% das empresas pesquisadas encontram-se no nível de maturidade 2 - Design em Projetos, 27,3% encontram-se no nível 1 - Design de Maneira Inicial ou Ad-Hoc e outros 27,3% no nível 3 - Design no Processo. Nenhuma das empresas, portanto, alcançou o nível 4 - Design na Cultura. Analisando o Gráfico 1, observamos que apenas o setor de serviços apresenta empresas no nível 3, já no setor industrial, 77,8% das empresas estão no nível 2.

O fato de que a maioria das empresas analisadas estavam no nível 02 de maturidade pode ser considerado devido ao fato de que no setor industrial, empresas do segmento Indústria para serem consideradas de grande porte precisam ter mais de 500 funcionários. Assim, fica mais difícil implantar técnicas e conhecimentos de *design* (TCD) nestas empresas inteiras, dado o porte das instituições analisadas. Já nas empresas do segmento Serviços, se elas tiverem mais de 100 funcionários, já são consideradas de grande porte. Acreditamos que este pode ter sido um dos fatores que contribuiu para que a maioria das empresas analisadas do setor de indústria estivessem no nível 02 diferentemente das empresas do setor de serviços que tiveram uma representatividade maior no nível 03 mesmo sendo 70% das empresas analisadas serem consideradas de grande porte. Acreditamos também que, teoricamente, é mais fácil introduzir TCD em empresas com um menor número de colaboradores.

Ressaltamos ainda que apenas uma das empresas analisadas no setor de serviços é considerada microempresa. Isto aconteceu pelo fato de não

havermos obtido informações precisas sobre o porte da empresa no momento em que contatamos o entrevistado. Só descobrimos após o gestor ter respondido o questionário de avaliação. Mesmo assim decidimos mantê-la na nossa lista de empresas, por se tratar de apenas uma única empresa, não traria grandes impactos no resultado final das nossas análises.

Figura 31 – Nível de Maturidade pelo Segmento da Empresa



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Analisando cada fator, através dos dados apresentados na tabela abaixo, observamos que o perfil das empresas são os mesmos em termos de Criatividade e Inovação, com quase 41% das empresas classificadas no nível 1 e, apenas, 4,5% das empresas no nível 4. O fator de Gestão Organizacional foi o melhor avaliado, uma vez que apresentou o menor percentual de empresas no nível 1 (31,8%) e 9,1% no nível 4.

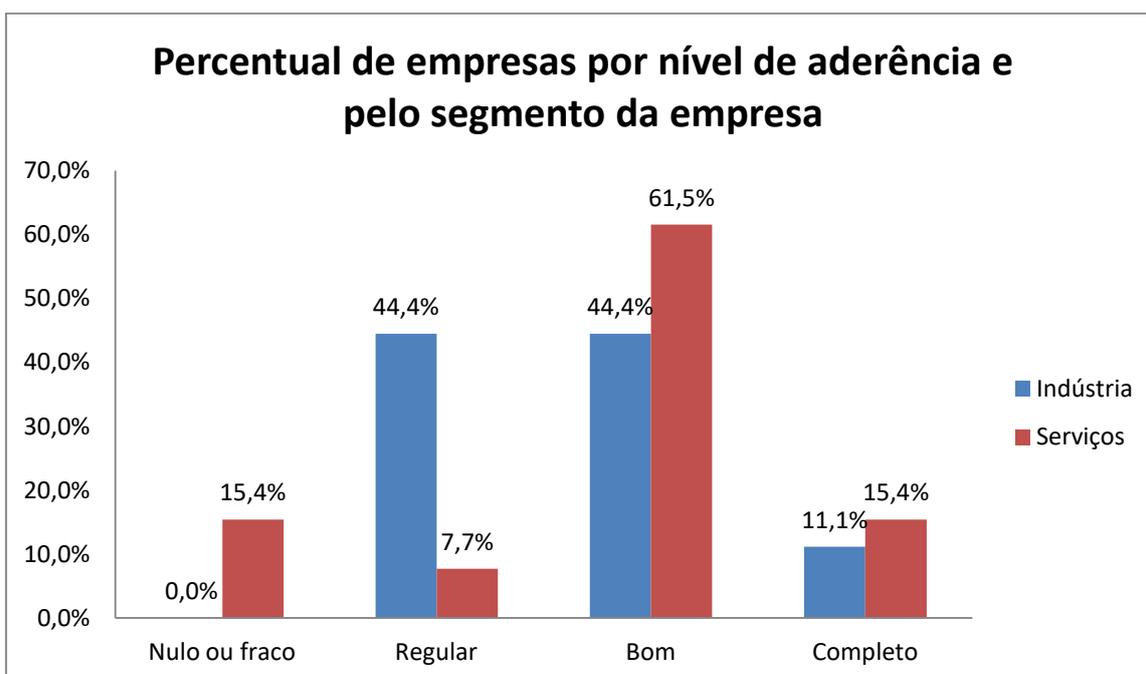
Tabela 36 – Quantitativo de empresas por nível de maturidade de cada fator do DUMM

Nível de maturidade	Criatividade		Inovação		Foco no Usuário		Vantagem Competitiva		Gestão Organizacional	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1 - Design de Maneira Inicial ou Ad-Hoc	9	40,9	9	40,9	9	40,9	10	45,5	7	31,8
2 - Design em Projetos	8	36,4	8	36,4	7	31,8	9	40,9	9	40,9
3 - Design no Processo	4	18,2	4	18,2	5	22,7	2	9,1	4	18,2
4 - Design na Cultura	1	4,5	1	4,5	1	4,5	1	4,5	2	9,1
Total	22	100,0	22	100,0	22	100,0	22	100,0	22	100,0

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Quanto ao percentual de aderência, a maioria das empresas (54,5%) estão no nível bom, ou seja, apresenta um percentual entre 60% e 90% em relação ao nível. As que estão no nível regular, apresentando um percentual de aderência entre 20% e 60%, são 22,7% das empresas. Já no nível completo, as que apresentam um percentual de mais de 90%, representam 13,6%. Apenas 9,1% das empresas estão no nível considerado nulo ou fraco por apresentar menos de 20% de percentual da aderência. Através do gráfico abaixo, observamos que a maioria das empresas do setor de serviços estão classificadas no nível bom, já no setor industrial, o mesmo percentual de 44,4% das empresas deste setor estão no nível regular e bom.

Figura 32 – Nível de Aderência pelo Segmento da Empresa



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Analisando o percentual de aderência em cada fator do modelo DUMM através dos dados apresentados na tabela abaixo, constatamos que o fator no qual as empresas tem o melhor desempenho é o de Vantagem Competitiva com 50% das empresas apresentando um percentual de aderência de nível completo. Já o fator de Inovação foi o que teve o pior desempenho com 46,3% das empresas apresentando um nível nulo, fraco ou regular.

Tabela 37 – Quantitativo de empresas por nível de aderência de cada fator do DUMM

Nível de Aderência	Criatividade		Inovação		Foco no Usuário		Vantagem Competitiva		Gestão Organizacional	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nulo ou fraco	5	22,7	3	13,6	3	13,6	3	13,6	3	13,6
Regular	0	0,0	5	22,7	2	9,1	0	0,0	3	13,6
Bom	9	40,9	10	45,5	10	45,5	8	36,4	9	40,9
Completo	8	36,4	4	18,2	7	31,8	11	50,0	7	31,8
Total	22	100,0	22	100,0	22	100,0	22	100,0	22	100,0

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Na próxima página apresentaremos uma tabela resumida contendo os resultados das respostas obtidas nas 22 empresas analisadas

Tabela 38 – Nível de Maturidade e aderência das 22 empresas pesquisadas

Empresa	DUMM Contínuo										DUMM Estagiado	
	Criatividade		Inovação		Foco no Usuário		Vantagem Competitiva		Gestão Organizacional			
	Nível de Maturidade	Aderência	Nível de Maturidade	Aderência	Nível de Maturidade	Aderência	Nível de Maturidade	Aderência	Nível de Maturidade	Aderência	Nível de Maturidade	Aderência
01	2	Completo	1	Completo	1	Regular	1	Completo	1	Completo	2	Regular
02	3	Bom	3	Bom	2	Regular	1	Completo	2	Bom	2	Bom
03	2	Completo	2	Bom	2	Bom	2	Bom	3	Bom	2	Bom
04	3	Bom	2	Regular	3	Completo	2	Bom	2	Bom	2	Completo
05	1	Completo	1	Completo	1	Completo	1	Completo	1	Completo	1	Completo
06	1	Nulo ou fraco	2	Bom	1	Completo	2	Bom	2	Bom	2	Regular
07	3	Bom	3	Bom	3	Bom	2	Completo	2	Completo	3	Bom
08	1	Nulo ou fraco	1	Nulo ou fraco	1	Nulo ou fraco	1	Nulo ou fraco	1	Nulo ou fraco	1	Nulo ou fraco
09	2	Completo	2	Completo	2	Completo	3	Completo	4	Completo	3	Bom
10	2	Bom	1	Regular	2	Completo	1	Bom	1	Nulo ou fraco	1	Bom
11	2	Bom	2	Regular	1	Bom	1	Completo	2	Regular	2	Regular
12	1	Completo	2	Regular	1	Completo	1	Completo	2	Regular	2	Regular
13	1	Bom	1	Regular	1	Nulo ou fraco	1	Nulo ou fraco	1	Regular	1	Regular
14	1	Nulo ou fraco	1	Nulo ou fraco	3	Bom	4	Completo	4	Completo	3	Bom
15	4	Bom	4	Bom	4	Bom	2	Bom	3	Bom	3	Bom
16	1	Nulo ou fraco	1	Nulo ou fraco	1	Nulo ou fraco	1	Nulo ou fraco	1	Nulo ou fraco	1	Nulo ou fraco
17	2	Completo	3	Bom	3	Bom	2	Completo	3	Completo	3	Bom
18	3	Bom	3	Bom	3	Bom	3	Bom	3	Bom	3	Bom
19	1	Completo	1	Bom	2	Bom	2	Completo	2	Bom	2	Bom
20	2	Bom	2	Bom	2	Bom	2	Bom	2	Bom	2	Bom
21	1	Nulo ou fraco	1	Bom	1	Bom	1	Bom	1	Bom	1	Bom
22	2	Completo	2	Completo	2	Completo	2	Completo	2	Completo	2	Completo

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

## 6.7 Conclusões do Capítulo

Este capítulo tratou dos aspectos relacionados à avaliação do nosso modelo de maturidade bem como do nosso método de avaliação. Também apresentamos os resultados das respostas obtidas pelas empresas que conseguimos encaminhar o nosso questionário de avaliação. Sabemos desde já que trabalhos futuros deverão vir pois temos consciência de que o nosso modelo, do jeito que está, já pode ser aplicado a organizações de médio e grande porte, de preferência, e, com isto, ajudá-las a adquirir maiores conhecimentos da importância do uso do *design* em suas respectivas instituições.

## 7 CONCLUSÕES

### 7.1 Introdução

Neste capítulo pontuaremos as principais contribuições da nossa pesquisa, bem como as principais dificuldades encontradas, e o que deixaremos para trabalhos futuros. Tivemos como um dos propósitos principais da nossa pesquisa, produzir uma avaliação em áreas do conhecimento nas quais o *design* quando fosse aplicado pudesse vir a influenciar de maneira positiva estas respectivas áreas.

### 7.2 Considerações Iniciais

O bom *design* é essencial para bons negócios (DESIGN COUNCIL, 2011). Ele transforma novas ideias em produtos práticos e adequa ambientes e serviços às mudanças de necessidades dos usuários. O estudo também comenta que o governo Coreano credita o sucesso de suas indústrias incluindo Samsung e LG ao investimento feito na área de *design*. Escolas de negócios também trataram de inserir a disciplina de *design* entre a sua grade de cursos e a Universidade de Stanford, por exemplo, criou o conhecido Instituto de *Design*, *D-School*, sendo um local para ajudar as pessoas a usarem o *design* em favor da criatividade e da inovação.

O *design* é uma área de conhecimento que está sendo bastante estudada e pesquisada como sendo uma área que ajuda as empresas a se tornarem mais competitivas quando se consegue alinhar o *design* às estratégias de negócios da empresa. Até mesmo países como a China, que eram conhecidos até um passado recente por copiar e montar produtos, estão partindo para uma mudança de paradigma de desenvolvimento de soluções para também criar produtos e não simplesmente montar e copiar. Seguindo esta linha de raciocínio, e demonstrando a importância que o *design* está tendo para as organizações e instituições governamentais, Liu (2016) comenta que em 2015 o governo Chinês aprovou uma nova política do *design*, confirmando a inovação através do *design* como uma solução importante, fazendo parte de uma ação de planejamento para tornar a China nos próximos 10 anos (até 2025), uma nação conhecida como: “Feito na China 2025”.

Mesmo tendo encontrado algumas evidências na literatura durante os nossos estudos de mais dois fatores que poderiam vir a fazerem parte no nosso modelo, como não conseguimos encontrar evidências claras de uso deles em todas as 16 empresas pesquisadas decidimos deixá-los de fora do nosso modelo, pelo menos por enquanto, e nos concentrar nos cinco fatores propostos no DUMM, pois eles já eram extensos e representavam, a nosso ver, de forma bastante satisfatória a importância e influência do *design* para as organizações. Apenas para pontuar os outros dois fatores que encontramos evidências na literatura durante o nosso processo de estudo foram: sustentabilidade e responsabilidade social.

Ou seja, localizar ações práticas relacionadas à implementação destes dois assuntos nas empresas não seria uma tarefa fácil. Então, apesar de termos consciência da importância deles, por acreditar que muita coisa ainda precisa ser feita nas instituições para que o uso deles se torne uma realidade dentro das empresas, decidimos deixá-los de fora da nossa pesquisa, pelo menos por enquanto. Mas, frisamos que nada impede de eles virem a ser acrescentados em trabalhos futuros ou em uma segunda versão do DUMM.

### **7.3 Principais Dificuldades Encontradas**

A nossa pesquisa passou por vários pontos de dificuldade durante o seu processo de construção que elencaremos abaixo:

- Encontrar um problema de pesquisa relevante para ciência, que fosse interessante de ser estudado e que precisasse de uma solução acadêmica com conteúdo suficiente para representar um trabalho de doutorado, foi uma tarefa árdua e necessitou de várias horas de dedicação para comprovar que aquele trabalho pensado realmente daria uma tese de doutorado;
- Realizar estudos na literatura a fim de descobrir assuntos ligados à área de *design* que influenciassem os processos das empresas de maneira positiva, estudar modelos de maturidade tanto da área de *design* quanto de outras áreas de conhecimento, além de estudar as empresas que fizeram parte da lista da pesquisa do DMI e *Motiv Strategies* com um

olhar crítico e minucioso para descobrir se os assuntos encontrados na literatura estavam presentes nestas empresas e de que forma, foi mais um trabalho difícil e demorado;

- Chegar à construção final do nosso modelo com algumas características realmente diferentes dos outros modelos de *design* encontrados até o momento na literatura, como por exemplo: poder medir um fator específico ou todos os fatores propostos de uma só vez, por conta da forma com a qual construímos o nosso questionário, bem como a maneira pela qual escolhemos a representação gráfica do nosso modelo onde os níveis foram propostos pensando no incremento do uso do *design* pelos setores da organização; foram necessárias várias discussões com especialistas e orientadores, além de horas de estudo dedicadas;
- A construção do questionário em si, após toda a dificuldade encontrada na implementação do modelo, foi outra atividade que demandou um esforço considerável. Tínhamos, a princípio, uma falsa ideia de que a construção do questionário não seria um trabalho tão árduo de ser implementado. Como pode ser visto, o nosso questionário passou até agora por três versões e decidimos deixar todas as três versões no apêndice como forma de tentar passar o quão esmerosa foi a construção deste instrumento de pesquisa. Primeiramente, não conseguimos encontrar na literatura os métodos de avaliação de nenhum dos modelos da área de *design* estudados. Por isso, os tomamos como base para a construção do nosso método de avaliação além das nossas pesquisas feitas na literatura em cima dos fatores do nosso modelo, questionários ligados a modelos de maturidade de outras áreas de conhecimento bem como questionários validados na literatura que tratassem de assuntos do DUMM;
- Outra tarefa árdua foi, não só encontrar empresas que se encaixassem no perfil da nossa pesquisa e que estivessem dispostas a responder o nosso questionário de avaliação do uso do Design, assim como todo o processo envolvido nas ligações telefônicas com o intuito de descobrir qual seria a melhor pessoa dentro da empresa que pudéssemos estar enviando o nosso questionário e com isto minimizar as chances da

nossa pesquisa não ser respondida ou ser respondida por uma pessoa que não conhecesse toda a organização. Esta foi mais uma tarefa intensamente difícil de ser implementada e que também merece ser pontuada aqui;

- Por fim, não poderíamos deixar de citar, pois é um fator de grande influência para o não término de muitos trabalhos de pesquisa, são todas as dificuldades que normalmente são enfrentadas, de ordem pessoal, ao longo do processo de construção de um trabalho como este. Por exemplo, doenças diversas e que normalmente costumam aparecer mais fortemente por conta de imunidade baixa, problemas no campo profissional, familiar, dentre outros.

Estas foram as principais dificuldades encontradas na construção desse nosso trabalho de pesquisa.

#### **7.4 Contribuições da Pesquisa**

Acreditamos que este nosso trabalho contribuiu de forma positiva para a área de *design*. Alinhar aspectos acadêmicos e empresariais e conseguir criar um modelo com aplicação prática, através do nosso método de avaliação, foi uma ideia interessante e que merece ser ressaltada. A nossa proposta de trabalho contemplou três grandes pontos onde acreditamos que fechamos um ciclo iterativo. São eles:

- Realizamos estudos de revisão de literatura em assuntos ligados à área de *design* e em empresas centradas em *design*, além de verificar modelos existentes tanto na área de *design* quanto em outras áreas do conhecimento;
- Construimos um modelo de maturidade que avalia o grau de utilização do *design* nas empresas sob cinco grandes áreas de conhecimento, através de um diagnóstico relativamente rápido, em forma de questionário, pouco invasivo (o próprio gestor pode realizar este diagnóstico) e de maneira rápida (menos de 10 minutos para o preenchimento do questionário);

- Avaliamos os nossos modelo e método de avaliação construídos com especialistas tanto na área de *design* ou em modelos de maturidade, e conseguimos ainda aplicá-lo em algumas das empresas selecionadas.

Temos também plena consciência que a área de *design* é uma área que pode e deve contribuir muito para o incremento na produtividade e competitividade das organizações. Para isto, ela precisa ser colocada como uma área estratégica nas instituições bem como ter formas de medição tangível. Por isso, a nossa preocupação em criar um modelo de maturidade para avaliar o uso do *design* bem como oferecer uma ferramenta de conscientização da sua importância nas empresas que tomam conhecimento a respeito desse modelo.

Vimos tanto na literatura quanto na aplicação prática da nossa pesquisa que muita coisa ainda precisa ser feita para que o *design* passe a ser visto como uma área estratégica nas organizações. Se partirmos do princípio de Papanek de que “todo mundo é *designer*” (PAPANEK, 2005), cabe aos próprios *designers* e pessoas ligadas à área, cientes da sua importância, mostrarem aos gestores das empresas e usuários em geral a veracidade desse princípio e tentar posicionar a área de *design* estrategicamente dentro das instituições.

## 7.5 Trabalhos Futuros

Para estudos futuros pretendemos:

- Incrementar o nosso método de avaliação para que a resposta ao questionário já aconteça de forma automática assim que o gestor da empresa termine de respondê-lo. Ou seja, o gestor já teria um diagnóstico da sua empresa em como ela se encontra em termos do uso do *design* assim que terminasse de preencher o nosso método de avaliação;
- Criar uma versão do DUMM que pudesse ser aplicada a setores específicos da empresa. Pensamos nisto para o caso de aplicarmos o nosso modelo em grandes corporações, por exemplo, a Microsoft que é uma empresa global e possui escritórios espalhados pelo mundo todo. Por isso, seria interessante termos uma versão do modelo que medisse

os fatores por áreas específicas da empresa. Desta forma poderíamos saber com mais facilidade qual ou quais setores precisariam de mais ajuda dentro da empresa no intuito de tornar o *design* uma área estratégica. Aqui, tomamos como base o modelo MMGP que pode ser aplicado tanto na empresa como um todo quanto em setores específicos. Sabemos que teríamos que fazer ajustes em nosso modelo mas acreditamos que isto pode ser visto como mais um diferencial do nosso modelo em relação aos outros modelos de *design* estudados;

- Acrescentar mais duas áreas de conhecimento ao nosso modelo. Conforme já descrito acima, o nosso modelo contempla cinco grandes áreas de conhecimento: criatividade, inovação, foco no usuário, vantagem competitiva e gestão organizacional. Ficaram de fora do DUMM assuntos como responsabilidade social e sustentabilidade. Com trabalhos futuros acreditamos que estes dois assuntos poderiam vir a serem incorporados em uma segunda versão do DUMM;
- Tentar criar um programa de certificação em cima deste modelo a fim de promover o uso do *design* nas empresas e transformar esta ferramenta uma referência de avaliação do uso do *design* nas organizações. Com isto, acreditamos que ajudaríamos as empresas brasileiras a se tornarem mais competitivas em seus setores de atuação;
- Incentivar as empresas a terem mais pessoas que conheçam de Técnicas e Conhecimentos de *Design* (TCD), ao mesmo tempo realizar um trabalho junto às escolas ou quem sabe no próprio MEC para mostrar a importância de se inserir disciplinas de *design* desde o início da formação acadêmica dos alunos (nível médio, por exemplo). A exemplo disto, a Dinamarca, desde 2004 se conscientizou deste fato e pretendia transformar o país em um centro internacional de desenvolvimento e debate em *design*. Não podemos ficar atrás deste processo.

Estes são alguns pontos que pensamos e decidimos pontuar aqui como trabalhos futuros.

## 7.6 Considerações Finais

Sabemos que o *design* é uma área em constante “ebulição” e a possibilidade de usá-lo junto a outras áreas de conhecimento como Administração, Ciência da Informação e Psicologia o faz ganhar mais importância no contexto organizacional. Cabe às instituições entenderem mais do que realmente trata esta área de pesquisa e irem atrás de avaliar o seu grau de utilização. Neste sentido, acreditamos que este trabalho conseguiu atingir os seus objetivos propostos.

Acreditamos também que é necessário por parte das empresas e do próprio governo ter mais iniciativas que foquem na inovação através da aplicação e uso de um processo de *design* mais bem estruturado. Talvez, o fato deles não darem tanta importância pode ser atribuído, pelo menos em parte, ao próprio desconhecimento com relação aos benefícios que o *design* possa vir a trazer as instituições ou até mesmo o que caracteriza *design* de fato.

Percebemos que o *design* é uma área ainda pouco explorada dentro das empresas. Assim, acreditamos que faz-se necessário realizar um trabalho tanto da parte dos *designers* quanto de pessoas que apreciam e sabem dos benefícios advindos pela aplicação de técnicas e conhecimentos de *design* para que este cenário mude e haja uma maior conscientização nas empresas e pessoas envolvidas no processo de gestão dessas empresas para tornar o *design* uma área mais estratégica e importante dentro delas.

O fato da grande maioria dos cursos de *design* ainda não possuírem disciplinas que foquem na área de negócios também contribui como um limitador neste entendimento por parte das empresas. Pois, se nem os *designers* se capacitam nesta área, como poderão divulgar na prática a importância desta junção. Acreditamos que os cursos de *design* deveriam fornecer algumas disciplinas que estudassem mais a vertente estratégica do *design* e a parte de gestão das empresas bem como a importância do *link* entre estas duas áreas do conhecimento, pois corre-se o risco de que outras áreas do conhecimento se apropriem destes conhecimentos e ela não se torne uma área tão estratégica

neste processo. É importante também formar profissionais com experiência prática em políticas de *design* no sentido de mostrar o real valor do *design*.

Conforme visto na literatura, a autora percebeu que do mesmo jeito em que falta conhecimento na área de *design* por parte de pessoas que não são ligadas ao *design*, também falta conhecimento por parte de alguns *designers* em lidar com assuntos relacionados a área de gestão e ambiente de negócios das empresas.

Temos plena consciência que o *design* funciona como uma ferramenta que ajuda as empresas a se tornarem mais inovadoras, competitivas e rentáveis. Mas também, percebemos que cabe aos *designers* se fazerem mais presentes no processo de desenvolvimento das empresas, através do conhecimento do funcionamento da empresa como um todo. Por sua vez, os empresários precisam entender mais o que é *design* e todos os benefícios envolvidos na aplicação de técnicas e conhecimentos em *design*. Quando isto ocorrer, acreditamos que um grande passo terá sido dado pela empresa rumo à melhoria da competitividade dentro do seu setor de atuação. Assim, na nossa visão faz-se necessário incluir estudos de *design* no processo de capacitação dos empresários.

Por sua vez, sabemos que a necessidade da empresa ser criativa, inovadora, focada no usuário e possuir um diferencial competitivo além de ser bem estruturada em termos de gestão parecem óbvios mas, conforme visto através do resultados das nossas pesquisas, são temas que ainda precisam serem trabalhados dentro das empresas. Além do mais, por sabermos que o *design* pode influenciar de maneira positiva estes assuntos, nada mais natural do que, sugerir aqui que mais empresas façam uso de técnicas e conhecimentos de *design* em seus processos.

Para demonstrar a importância do *design* neste processo, alguns governos estão criando órgãos que tratam do *design* como uma necessidade de conscientização e implantação nacional até mesmo com políticas públicas. Conforme visto em Malaguti e Scapin Jr (2011), o SEBRAE-SP em sua visão de futuro para o *design* pontuou que, quer ser o líder no processo de

disseminação e aplicação dos conceitos do *design* como ferramenta estratégica de gestão para as MPEs do Estado de São Paulo (MALAGUTI; SCAPIN JR., 2011). Vimos ainda que, o SEBRAE-SP tem como missão desenvolver ferramentas que viabilizem a gestão do *design*, que ofereçam soluções inovadoras e criativas, que possibilitem a expansão dos negócios e a competitividade das MPEs do Estado de São Paulo de forma consciente e sustentável. Para nós, isto já demonstra uma clara preocupação de órgãos governamentais em instaurar políticas públicas de enaltecimento da importância do uso do *design*.

Pontuamos ainda que, recentemente, a Sociedade Brasileira de Computação iniciou uma ação junto ao Ministério da Educação para inserir Computação na Educação Básica do país, acreditamos que uma ação parecida com esta, também poderia ser iniciada, por parte dos *designers*, dada a importância deste tema para o incremento da competitividade do país.

Verificamos que o *design* se conecta e contribui com outras áreas de conhecimento, e além destas nossas proposições, decidimos focar a construção do nosso modelo nestas cinco grandes áreas de conhecimento por acreditarmos e termos verificado que, além dessas áreas escolhidas e propostas no DUMM sofrerem grande influência do *design*, estas são áreas que conseguem abranger aspectos gerenciais da instituição como um todo.

Sabemos ainda que os designers são capacitados para fornecerem soluções que sejam fáceis de usar, seguras e confiáveis, mas também temos consciência da importância deles se capacitarem em outras áreas do conhecimento como áreas ligadas à gestão, por exemplo. A fim de ilustrar como a gestão de design tem sido uma área ainda pouco explorada em programas acadêmicos, nós realizamos uma pesquisa dentro do programa de pós-graduação em Design na UFPE sobre trabalhos que tratassem do tema gestão do design e só conseguimos localizar mais dois trabalhos seguindo uma linha similar a nossa, são eles as teses de doutorado de Andrade (2015) e Laurentino (2017).

Conforme visto em Ramlau (2010), já em 2004 a Federação das Indústrias Dinamarquesas desejou envolver os colégios de *design* do país com as necessidades do setor corporativo ao invés de só focarem a educação na parte artística tradicional. O autor acredita que esta é uma via de mão dupla, pois do mesmo jeito que as pessoas ligadas a outras áreas do conhecimento como administração e informática, por exemplo, precisam entender mais da área de *design*, o contrário também se aplica. Ou seja, as escolas de *design* precisam inserir em suas grades curriculares disciplinas que abordem outras áreas do conhecimento.

Sabemos ainda que muitas empresas apresentam certas limitações para implementar ações voltadas aos assuntos tratados no nosso modelo, mas acreditamos que ao efetuar um trabalho de conscientização mostrando os benefícios reais que as empresas terão caso venham a utilizar técnicas e conhecimentos de *design* acreditamos que já teremos feito um bom trabalho.

Esta ferramenta foi testada com um bom número de empresas (22 no total), mas também sabemos que ela pode ser aplicada com um número muito maior. Enfretamos algumas dificuldades para encontrar gestores e fazer com que eles respondessem a nossa pesquisa. Dentre as dificuldades, podemos citar: falta de tempo dos vários respondentes contatados, a falta de interesse em estar respondendo uma pesquisa acadêmica ou, ainda, o receio de estar expondo o cenário na qual a sua organização se encontra de fato. Assim, temos plena consciência que precisamos testá-la em um número maior de empresas para ter um mapeamento mais detalhado da situação em que as empresas se encontram e, com isto, poder contribuir na construção de um plano de ação mais eficiente de conscientização da importância do uso do *design* a ser aplicado nas empresas.

Por fim, poderíamos nos perguntar qual a importância deste trabalho para a área de *design*? No nosso entendimento, este trabalho é relevante para a área de *design* porque procura mostrar às empresas a importância que o *design* tem para as organizações e a forma como ele pode ser usado para ajudar as instituições a se tornarem mais produtivas e competitivas em seus mercados de atuação. O estudo também serviu para desmistificar a ideia de que o

*designé* interessante apenas na etapa final do processo produtivo para dar forma, cor e/ou textura ao produto desenvolvido, assim, mostramos que ele deve ser inserido desde o início do processo de produção; bem como podendo ser usado para auxiliar as empresas em atividades diversas. Além da criação, ele poderia ser usado para auxiliar a área de gestão na resolução de problemas. Este trabalho também serve para mostrar aos próprios *designers* o poder e a influência que eles possuem dentro das instituições.

## REFERÊNCIAS

ACKLIN, C. Design-Driven Innovation Process Model. **Design Management Journal**. Vol. 5, Issue 05, 2010, p. 50-60. Disponível em: [http://www.academia.edu/210504/Design-Driven\\_Innovation\\_Process\\_Model](http://www.academia.edu/210504/Design-Driven_Innovation_Process_Model). Acesso em: 24 jan. 2019.

ACKLIN, C. Design Management Absorption Model – A Framework to Describe the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or No Prior Design Experience. **Design Management Conference**. Vol 22, Issue: September, 2011, p.1-14. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/256093086\\_The\\_absorption\\_of\\_design\\_management\\_capabilities\\_in\\_SMEs\\_with\\_little\\_or\\_no\\_prior\\_design\\_experience](https://www.researchgate.net/publication/256093086_The_absorption_of_design_management_capabilities_in_SMEs_with_little_or_no_prior_design_experience). Acesso em: 28 ago. 2018.

AGGIO, C. BPMM - Um Roadmap para Melhoria Contínua na Gestão por Processos (BPM). **SoftExpert, Software for Excellence**. Ago. 2009. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/carlosaggio/bpmm-um-roadmap-para-melhoria-continua-na-gesto-por-processos>. Acesso em: 29 set. 2018.

ALLAN, D. The 2016 CFO of the Future Summit: Creating Value in a Digital Age. **Technology and Entrepreneurship Center at Harvard University**. Massachusetts, May. 2016, p. 23-27. Disponível em: [https://inwprogram.org/sites/default/files/2016\\_CFO\\_Report\\_0.pdf](https://inwprogram.org/sites/default/files/2016_CFO_Report_0.pdf). Acesso em: 18 mai. 2018.

ANDRADE, A. **A Gestão de Design e o Modelo de Intervenção de Design para Ambientes Artesanais**- Um estudo de caso sobre a atuação do Laboratório de Design O Imaginário/UFPE nas comunidades produtoras Artesanato Cana-Brava - Goiana, e Centro de Artesanato Wilson de Queiroz Campos Júnior – Cabo de Santo Agostinho, Pernambuco. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Design da UFPE. UFPE, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/>. Acesso em: 18 mai. 2018.

BACKES, B.; WOLFF, F. Design Management and Maturity: an analysis of the publications of DMI Review. **20th DMI: Academic Design Management Conference Inflection Point: Design Research Meets Design Practice**, Ago. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/305850892\\_Design\\_Management\\_and\\_Maturity\\_an\\_analysis\\_of\\_the\\_publications\\_of\\_DMI\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/305850892_Design_Management_and_Maturity_an_analysis_of_the_publications_of_DMI_Review). Acesso em: 11 mai. 2018.

BARBOSA, M. Intuit comemora dois anos no Brasil e revela quais são os próximos planos. **Startupi**, 2017. Disponível em: <https://startup.com.br/2017/02/intuit-comemora-dois-anos-no-brasil-e-revela-quais-sao-os-proximos-planos/>. Acesso em: 14 mai. 2018.

BECKWITH, D. Design Leadership at Herman Miller. **Design Management Journal**, v. 11, Nº. 1, 2000. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1948-7169.2000.tb00288.x>.

Acesso em: 24 jan. 2019.

BEST, K.; KOOTSTRA, G.; MURPHY, D. Design Management and Business in Europe: A Closer Look. **The Design Management Institute**, Jun. 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1948-7169.2010.00062.x>. Acesso em: 28 ago. 2018.

BIRCHARD, B. Herman Miller's Design for Growth, **Strategy + Business**, Summer 2010, Issue 59. Mai. 2010. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/10206?gko=9695a>. Acesso em: 11 mai. 2018.

BOEIJEN, A; DAALHUIZEN, J. , Delft Design Guide. **Faculteit Industrieel Ontwerpen**. ISBN/EAN: 978-90-5155-066-5. Disponível em: [http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:b00f2758-4beb-4f9c-9dc6-f27e9e7ecc7d/Delft\\_Design\\_Guide.pdf](http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:b00f2758-4beb-4f9c-9dc6-f27e9e7ecc7d/Delft_Design_Guide.pdf). Acesso em: 11 mai. 2018.

BONI, C. R.; SILVA, K; SILVA, J. A (In)Definição do Design: Os Limites do Design e a Relação Com a Arte e a Indústria, p. 351-361. In: **Anais do 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design [Blucher Design Proceedings, v. 1, n. 4]**. São Paulo: Blucher, 2014. Disponível em: <http://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/a-indefinio-do-design-os-limites-do-design-e-a-relao-com-a-arte-e-a-industria-12656>. Acesso em: 19 nov. 2018.

BONSIEPE, G. **Design, cultura e sociedade**. Editora: Blucher, 2011.

BONSIEPE, G. **Do Material ao Digital**. Editora: Blucher, 2015.

BROWN, T.; KATZ, B. Change by Design. **Journal of product Innovation Management**, v. 28, issue 03, Mar. 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-5885.2011.00806.x>. Acesso em: 11 mai. 2018.

BRUCE, C. Coca-Cola CTO Explains How Innovation is Benefitting Beverages ...and Consumers. **The Coca-Cola Company**, Set. 2016. Disponível em: <https://www.coca-colacompany.com/stories/how-coca-cola-s-new-ideas-make-it-to-you>. Acesso em: 30 mai. 2018.

BURDEK, B. **História, teoria e prática do design de produtos**. Editora: Edgard Blucher, 2006.

BUSINESS DICTIONARY, 2018. Disponível em: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-management.html>. Acesso em: 11 mai, 2018.

BUVAT, J.; KVJ, S.; DTRI. Disney: Making Magic Through Digital Innovation. **Capgemini Consulting**, 2014. Disponível em: [https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/disney\\_0.pdf](https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/disney_0.pdf). Acesso em: 24 mai. 2018.

BYCZKOWSKI, M. The Design-Led Innovation Path. **MKWI 2016**, Mar.2016. Disponível em:<http://www.mkwi2016.de/download/Dt%20Wirtschaftsinformatik%20Kongress%20@%20Ilmenau%2009-March-2016.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2018.

CAPEL. Site do Portal de Periódicos da CAPES. **Portal de Periódicos da CAPES site**, 2018. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 16jun. 2018.

CARR, A. Five Truths that Explain our Love-Hate Affair With Apple.**Fast Company**, Apr 2013, Issue 174, p. 35-38. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3006698/5-truths-that-explain-our-love-hate-affair-with-apple>. Acesso em: 29 mai. 2018.

CEASER, B. SAP's New Global Trade Services User Experience. **SAP AG**, Session 1306, May 2010. Disponível em:[https://www.dsag.de/fileadmin/media/downloads/Ceaser\\_1306.pdf](https://www.dsag.de/fileadmin/media/downloads/Ceaser_1306.pdf). Acesso em: 17 mai. 2018.

CERVANTES, M.; CRIMSON, K., FIGUEROA, C., HESS, A.; MARTINEZ, E. GM 105 – 12: Procter & Gamble Company's 2015 Strategic Audit, CSUS. **College of Business Admin. Professor Hatton**, 2015. Disponível em: <http://www.csus.edu/indiv/h/hatton/documents/proctergamblefall2015.pdf>. Acesso em: 15 Mai, 2018.

CHINCHOLLE, D.; LACHIZE, S.; NYBERG, M.; ERIKSSON, C.; BÄCKSTRÖM, C.; MAGNUSSON, F. Crafting UX - designing the user experience beyond the interface, **Ericsson Review**, ISSN 0014-0171, 2013. Disponível em:<https://pdfs.semanticscholar.org/82ac/a398212b4ef55801ff0e98aad155ea46ef4.pdf>, acesso em: 28 ago. 2018.

CIC. Create Together: A Creative Industries Council strategy for Cross Industry Collaboration - The next 5 years. **Creative Industries Council (CIC) - United Kingdom (UK)**, 2016. Disponível em: <http://www.thecreativeindustries.co.uk/media/367095/final-version-july-5.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2018.

CMMI PRODUCT TEAM. Capability Maturity Model Integration for Development Version 1.3 (CMMI-DEV, V 1.3), Technical Report. **Software Engineering InstituteCarnegie Mellon University**, 2010. Disponível em: [https://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/TechnicalReport/2010\\_005\\_001\\_15287.pdf](https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2010_005_001_15287.pdf). Acesso em: 26 Set, 2018.

COCA-COLA. Coca-Cola Annual Review 2016. **The Coca-Cola Company**, 2016. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/353746500/Coca-Cola-2016-Annual-Review>. Acesso em: 30 mai, 2018.

COCA-COLA. Innovation and Marketing Teams Unite to bring Consumers around the World Coca-Cola Zero Sugar. **The Coca-Cola Company**, 2018. Disponível em: <https://www.coca-colacompany.com/stories/santiago-bargagna>. Acesso em: 30 mai. 2018.

COOPER, R.; EVANS, M.; WILLIAMS, A. The Future of the UK Design Industry. **University of Salford**, 2009. Disponível em: [http://usir.salford.ac.uk/12618/1/Design2020\\_final.pdf](http://usir.salford.ac.uk/12618/1/Design2020_final.pdf). Acesso em: 11 mai. 2018.

COOPER, R; JUNGINGER, S. The Evolution of Design Management, **Design Management Journal**, v. 4, Issue 1, p. 04-06, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247689823\\_The\\_Evolution\\_of\\_Design\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/247689823_The_Evolution_of_Design_Management). Acesso em: 24 jan. 2019.

DANISH DESIGN CENTRE. The Design Ladder Use of design in Danish companies in 2016. **Dansk Design Center**, 2016. Disponível em: [https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design\\_ladder\\_2016\\_eng\\_0.pdf](https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design_ladder_2016_eng_0.pdf). Acesso em: 28 ago. 2018.

DANISH DESIGN CENTRE. Site oficial do Danish Design Centre. **Danish Design Centre site**, 2018. Disponível em: <https://danskdesigncenter.dk/en/frontpage>. Acesso em: 16jun. 2018.

DAWTON, D. Maximizing Design Investment. **Design Management Review**, v 22, Issue 2, p. 26-35, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1948-7169.2011.00123.x>. Acesso em: 24 jan. 2019.

DE BRUIN, T; ROSEMAN, M. Towards a Business Process Management Maturity Model. **ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems**, Regensburg May. 2005. Disponível em: [https://eprints.qut.edu.au/25194/1/25194\\_rosemann\\_2006001488.pdf](https://eprints.qut.edu.au/25194/1/25194_rosemann_2006001488.pdf). Acesso em: 29 set. 2018.

DESIGN COUNCIL. Eleven lessons: managing design in eleven global brands. **Design Council**, 2007. Disponível em: [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons\\_Design\\_Council%20\(2\).pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf). Acesso em: 11 mai. 2018.

DESIGN COUNCIL. Design for Innovation. **Design Council Charity**, London Dec. 2011. Disponível em: [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignForInnovation\\_Dec2011.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignForInnovation_Dec2011.pdf). Acesso em: 26 jul. 2018.

DESIGN COUNCIL. Site oficial do Design Council. **Design Council site**, 2018. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/>. Acesso em: 16jun. 2018.

DMI. Site oficial do Design Management Institute (DMI). **DMI site**, 2018. Disponível em: <https://www.dmi.org/>. Acesso em: 16jun. 2018.

DILARA DERELI, D. Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. v. 195, p. 1365-1370, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/282556878\\_Innovation\\_Management\\_in\\_Global\\_Competition\\_and\\_Competitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/282556878_Innovation_Management_in_Global_Competition_and_Competitive_Advantage). Acesso em: 24 jan. 2019.

DOCTOR, D. Five lessons in design from Coca-Cola. **AdNews**, 2017. Disponível em: <http://www.adnews.com.au/news/five-lessons-in-design-from-coca-cola>. Acesso em: 30 mai. 2018.

DOHERTY, R.; WRIGLEY, C.; MATTHEWS, J.; BUCOLO, S. Climbing the Design Ladder: Step by Step. **Revista D: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade**, v. 7, Issue 2, p. 60-82, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/283992617\\_Climbing\\_the\\_Design\\_Ladder\\_Step\\_by\\_Step](https://www.researchgate.net/publication/283992617_Climbing_the_Design_Ladder_Step_by_Step). Acesso em: 28 ago. 2018.

DRESCH, A; LACERDA, D.; JÚNIOR, J. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da Ciência e Tecnologia**. Editora Bookman: 2015.

DTI. Creativity, Design and Business Performance. **Department of Trade and Industry (DTI)**. DTI Economics Paper, n. 15, United Kingdom (UK), 2005. Disponível em: [http://www.ico-d.org/database/files/library/economics\\_paper15.pdf](http://www.ico-d.org/database/files/library/economics_paper15.pdf). Acesso em: 16 jul. 2018.

EGIRI, Y. Creative Design: An Integral Aspect of Innovation in Industrial Design and Technology. **International Journal of Innovation**, v. 3, n. 1, p. 01-06, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/307850643\\_Creative\\_Design\\_An\\_Integral\\_Aspect\\_of\\_Innovation\\_in\\_Industrial\\_Design\\_and\\_Technology](https://www.researchgate.net/publication/307850643_Creative_Design_An_Integral_Aspect_of_Innovation_in_Industrial_Design_and_Technology). Acesso em: 24 jan. 2019.

EHMS, K.; LANGEN, M. Holistic Development of Knowledge Management with the KMMM. **Knowledge Management & Business Transformation**. SIEMENS-AG / Corporate Technology, 2002. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e47e/cda979f2a5b49ef3bfacc910f8f312f060bd.pdf>. Acesso em: 29 set. 2018.

ELMANSY, R. Barriers Facing Design and Creativity in Middle East SMEs. **Design Management Institute (DMI)**, v 26, Issue 4, p. 16-22, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/drev.10338>. Acesso em: 16 jul. 2018.

ELMANSY, R. Design Thinking Case Study: Innovation at Apple. **Designorate**, 2016. Disponível em: <http://www.designorate.com/design-thinking-case-study-innovation-at-apple/>. Acesso em: 29 mai, 2018.

ERIC, M.; COOPER, R.; STANLEY, F. Design Strategy and Competitive Advantage. **Business Horizons**, v. 41, issue 02, p. 55-61, 1992. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681398900350>. Acesso em: 24 jan, 2019.

FERNANDES, M. **Felicidade dá lucro: lições de um dos líderes empresariais mais admirados do Brasil.** 1ª ed, 2015, Ed. São Paulo: Portfolio-Penguin.

FERREIRA, A. **Miniaurélio Século XXI O Minidicionário da Língua Portuguesa.** 4ª ed. rev. ampliada, 2000, Editora Nova Fronteira.

FIGUEIREDO, E. O Modelo CMMI, **Departamento de Ciência da Computação. UFGM (DCC/ICEx/UFGM),** 2015. Disponível em: [http://homepages.dcc.ufmg.br/~figueiredo/disciplinas/aulas/cmmi\\_v01.pdf](http://homepages.dcc.ufmg.br/~figueiredo/disciplinas/aulas/cmmi_v01.pdf). Acesso em: 28 ago. 2018.

FISHER, E. The Great Debate: Not Even A Question. **Why Magazine,** 2016. Disponível em: <https://www.hermanmiller.com/stories/why-magazine/the-great-debate/>. Acesso em: 19 jun. 2018.

FLORENTINO, D. Maturidade em BPM (Business Process Management). **Modelagem de Processos de Negócio Departamento de Ciência da Computação - UFGM Maturidade,** 2010. Disponível em: [https://tiprojetos.files.wordpress.com/2013/04/artigo\\_ufmg-2010\\_v05.pdf](https://tiprojetos.files.wordpress.com/2013/04/artigo_ufmg-2010_v05.pdf). Acesso em: 19 jun. 2018.

FREITAS, R.; COUTINHO, S.; WAECHTER, H. Análise de Metodologias em Design: a informação tratada por diferentes olhares. **Estudos em Design | Revista (online),** v. 21, n.1, p. 1-15, 2013. Disponível em: <https://eed.emnuvens.com.br/design/article/download/111/108>. Acesso em: 11 mai, 2018.

FORD. Ford Sustainability Report 2015/16. **Ford Motor Company site,** 2016. Disponível em: <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2016-17/doc/sr16-sr15.pdf>. Acesso em: 16jun. 2018.

FORD. Ford Sustainability Report 2016/17. **Ford Motor Company site,** 2017ª. Disponível em: <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2016-17/doc/sr16.pdf>. Acesso em: 16jun. 2018.

FORD. Ford Sustainability Report Summary 2016/17. **Ford Motor Company site,** 2017b. Disponível em: <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2016-17/doc/sr16-summary.pdf>. Acesso em: 16jun, 2018.

FORD. Site oficial da empresa Ford. **Ford Motor Company site,** 2018. Disponível em: <https://corporate.ford.com/homepage.html>. Acesso em: 16Jun, 2018.

FREIRE, A. **Paulo Freire: Uma História de Vida.** 1ª Edição Editora: Villa das Letras, 2006.

FUTURE THINK LLC. Case Study NIKE 2005-2016. **Future Think site,** 2017. Disponível em: [http://futurethink.com/wp-content/uploads/2017/03/cs\\_nike.pdf](http://futurethink.com/wp-content/uploads/2017/03/cs_nike.pdf). Acesso em: 14mai. 2018.

GAMBARDELLA, P. Application of Strategy Dynamics: Starbucks Corporation. **Systemdynamics.Org**, v. 18, p. 1-29, 2009. Disponível em: <https://www.systemdynamics.org/assets/conferences/2009/proceed/papers/P1169.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2018.

GARDIEN, P; GILSING, F. Walking the Walk: Putting Design at the Heart of Business. **Design Management Review**, v. 24, Issue 2, p. 54-66, 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/drev.10242>. Acesso em: 28 ago. 2018.

GERHARDT, T; SILVEIRA, D. Métodos de Pesquisa, **UFRGS**, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 11 mai, 2018.

GOEMAN, D.; BECKWITH, D. Design's strategic role at Herman Miller. **Design Management Review**, v. 15; n. 2; p. 40-44, Spring 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez16.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1111/j.1948-7169.2004.tb00160.x>. Acesso em: 11 mai. 2018.

GONÇALO, C.; JUNGES, F; BORGES, M. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2010. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_120\\_784\\_17312.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_120_784_17312.pdf). Acesso em: 29 set. 2018.

GONÇALVES, A.; CRUZ, A.L.; CRUZ, A.R.; RODRIGUES, H.; PINTO, H.; AMARO, J. Manual de Criatividade Empresarial. **Universidade do Algarve – Centro Regional para a Inovação do Algarve**, 2010. Disponível em: [http://www.cria.pt/media/1366/manual-criatividade-portugues\\_pt\\_web.pdf](http://www.cria.pt/media/1366/manual-criatividade-portugues_pt_web.pdf). Acesso em: 28 ago. 2018.

GREEN, A. Intuit Introduces Brainstorm: A New Way to Convert Ideas Into Results. **Intuit Inc.**, 2011. Disponível em: [https://s21.g4cdn.com/374309911/files/doc\\_news/archive/INTU\\_News\\_2011\\_8\\_2\\_General\\_Releases.pdf](https://s21.g4cdn.com/374309911/files/doc_news/archive/INTU_News_2011_8_2_General_Releases.pdf). Acesso em: 14 mai. 2018.

GUALTIERI, M. Best Practices In User Experience (UX) Design. For Application Development & Program Management Professionals. **Forrester Research**, 2009. Disponível em: <http://web.uchile.cl/DctosIntranet/05UsabilidadExperienciaUsuario/BuenasPracticas/BestPracticesUserExperience.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2019.

GUMMESSON, E. From Relationship Marketing to Total Relationship Marketing and Beyond. **Journal of Services Marketing**, v. 31, Issue: 1, p.16-19, 2017. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JSM-11-2016-0398>. Acesso em: 19 jun. 2018.

HACKETT, J. 360 Magazine – Future Focused. A **New Lens for Leading Organizations**. Issue 64, 2014. Disponível em:

<https://www.steelcase.com/content/uploads/2014/11/360Magazine-Issue64.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2018.

HACKWITH, A.. A Look Inside Design at Intuit. **InVision Blog**, 2014. Disponível em: <https://www.invisionapp.com/blog/a-look-inside-design-at-intuit/>. Acesso em: 14mai, 2018.

HATTANGADI, V. Want to Innovate? Use Design Thinking. **IOSR Journal of Mathematics**, v.12; Issue 2, Ver. III; p. 87-89, 2016. disponível em: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jm/papers/Vol12-issue2/Version-3/N1202038789.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2018.

HAUSER, A. Create Business Value with UX Design Services. **SAP SE**, 2014. Disponível em: <http://experience.sap.com/wp-content/uploads/files/SAPUXDesignServicesOverview.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2018.

HERMAN MILLER. Site oficial da empresa Herman Miller. **Herman Miller Inc.**, 2018. Disponível em: [https://www.hermanmiller.com/pt\\_br/](https://www.hermanmiller.com/pt_br/). Acesso em: 11mai. 2018.

HERTENSTEIN, J.; PLATT, M.; BROWN, D. Valuing design: Enhancing corporate performance through design effectiveness. **Design Management Journal**, v. 12, Issue 03, p.. 10-19, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1948-7169.2001.tb00548.x>. Acesso em: 24 jan. 2019.

HESSELMANN, S.; WALTERS, A. A Critical Assessment of the Design Management Staircase Model Factors. **2nd Cambridge Academic Design Management Conference**, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/270579668\\_A\\_Critical\\_Assessment\\_of\\_the\\_Design\\_Management\\_Staircase\\_Model\\_Factors](https://www.researchgate.net/publication/270579668_A_Critical_Assessment_of_the_Design_Management_Staircase_Model_Factors). Acesso em: 28 ago. 2018.

HIGBEE, Z.; LIAW, C.; TING, C.; TJHO, K.; TON, M. The Future of Starbucks - An Analysis by Team Macchiato. **R. Preston McAfee**, 2008. Disponível em: <https://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/Papers/2008/Starbucks.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2018.

HOTELANALYST. Hotel sales and marketing: key trends and issues. **Hotelanalyst**, London, 2015. Disponível em: <https://images.template.net/wp-content/uploads/2015/10/07224404/hotel-sales-and-marketing-plan.pdf>. Acesso em: 22 mai, 2018.

IBM. Whirlpool spins a new competitive strategy by optimizing business resources worldwide. **On Demand Business**, 2005. Disponível em: <ftp://ftp.software.ibm.com/software/solutions/pdfs/WHRLFfinal-1-16.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2018.

IBM. The IBM Strategy. **IBM Corporation**, 2013. Disponível em: [https://www.ibm.com/annualreport/2013/bin/assets/2013\\_ibm\\_strategy.pdf](https://www.ibm.com/annualreport/2013/bin/assets/2013_ibm_strategy.pdf). Acesso em: 21 jun. 2018.

IDEO; IDE; HEIFER INTERNATIONAL; ICRW. Human Centered Design Toolkit, **Projeto Patrocinado pela Fundação Bill & Melinda Gates**, Ed. 2ª, 2015. Disponível em: [http://www.namac.org/wp-content/uploads/2015/01/ideo\\_hcd\\_toolkit\\_final\\_cc\\_superlr1.pdf](http://www.namac.org/wp-content/uploads/2015/01/ideo_hcd_toolkit_final_cc_superlr1.pdf). Acesso em: 11 mai. 2018.

INTUIT. Intuit 2020 Report – Twenty Trends that Will Shape the Next Decade. **Intuit site**, 2010. Disponível em: <http://about.intuit.com/futureofsmallbusiness/>. Acesso em: 14 mai. 2018.

INTUIT. An Intuit Innovation Experience. **Catalyst Event**, 2013. Disponível em: <http://www.leapfrogging.com/wp-content/uploads/2013/05/Intuit-Innovation-Catalyst.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2018.

JAMES, J. Leadership Lessons From Walt Disney - How To Inspire Your Team. **Disney Institute Blog**, 2018. Disponível em: <https://www.disneyinstitute.com/blog/leadership-lessons-from-walt-disney--how-to/>. Acesso em: 24 mai. 2018.

JOHNSON, S. IBM Design Thinking Field Guide. **IBM Corporation**, 2017. Disponível em: [https://www-356.ibm.com/partnerworld/wps/static/watsonbuild/media/IBM%20Design%20Thinking%20Field%20Guide%20Watson%20Build%20v3.5\\_ac.pdf](https://www-356.ibm.com/partnerworld/wps/static/watsonbuild/media/IBM%20Design%20Thinking%20Field%20Guide%20Watson%20Build%20v3.5_ac.pdf). Acesso em: 21 jun. 2018.

JONES, B. Disney's Approach to Inspiring creativity. **Technique**, nov-dez/2009, p. 12-14, 2009. Disponível em: [https://issuu.com/usagymnastics/docs/2009\\_10novdec](https://issuu.com/usagymnastics/docs/2009_10novdec). Acesso em: 24 mai. 2018.

JONES, B. Why Having Employees With a Heart for Service is so Important. **Disney Institute Blog**, 2018. Disponível em: <https://www.disneyinstitute.com/blog/why-having-employees-with-a-heart-for-service/>, Acesso em: 24 mai. 2018.

JOZIASSE, F. Corporate Strategy: Bringing Design Management into the Fold. **Design Management Journal**, v. 11, Issue 04, p. 36-41, 2000. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1948-7169.2000.tb00146.x>. Acesso em: 24 jan. 2019.

JOZIASSE, F.; SELDERS, T. The Next Phase: Laying Bare the Contributions of Design. **Design Management Review**, v. 20, Issue 02, p. 28-36, 2000. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247689835\\_The\\_Next\\_Phase\\_Laying\\_Bare\\_the\\_Contributions\\_of\\_Design](https://www.researchgate.net/publication/247689835_The_Next_Phase_Laying_Bare_the_Contributions_of_Design). Acesso em: 24 jan. 2019.

KALIANNAN, M.; PONNUSAMY, V. Apple was sweeter when Steve Jobs held sway. **Human Resource Management International Digest**, v. 22 Issue: 4, p.25-28, 2014. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/HRMID-07-2014-0084>. Acesso em: 29 mai. 2018.

KAPLAN, S. 6 Ways To Create A Culture Of Innovation, Fast Company. **Fast Co Design**, 2013. Disponível em: <https://www.fastcodesign.com/1672718/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation>. Acesso em: 14 mai. 2018.

KHATIBIAN, N.; HASAN, T.; JAFARI, H. Measurement of Knowledge Management Maturity Level within Organizations. **Business Strategy Series**, vol 11, n. 1, p. 54-70, 2010. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17515631011013113>. Acesso em: 09 out. 2018.

KELLEY, K. Anbang Drops Bid to Buy Starwood, Clearing Way for Marriott. **MLA**, ed. 8ª., UWIRE Text, p. 1, Uloop Inc., abr. 2016. Disponível em: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&u=capes&id=GALE|A448217588&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=b27fb6fe>. Acesso em: 22 mai. 2018.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. Guidelines for performing Systematic Literature

Reviews in Software Engineering. **EBSE Techinal Report**. EBSE-2007-001. Keele University and Durham University Joint Report. 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/302924724\\_Guidelines\\_for\\_performing\\_Systematic\\_Literature\\_Reviews\\_in\\_Software\\_Engineering](https://www.researchgate.net/publication/302924724_Guidelines_for_performing_Systematic_Literature_Reviews_in_Software_Engineering). Acesso em: 24 abr. 2019.

KNOWLES, J. Do You Speak Finance? Design and Business Value. **Design Management Review**, v. 28, Issue 04, p. 22-28, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/drev.12097>. Acesso em: 24 jan. 2019.

KOOTSTRA, G. The Incorporation of Design Management in Today's Business Practices. An Analysis of Design Management Practices in Europe. **Design Management Europe**, 2009. Disponível em: [https://www.bcd.es/site/unitFiles/2585/DME\\_Survey09-darrera%20versi%C3%B3.pdf](https://www.bcd.es/site/unitFiles/2585/DME_Survey09-darrera%20versi%C3%B3.pdf). Acesso em: 28 ago. 2018.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 Conceitos que Todo Profissional Precisa Saber**. Editora: Elsevier, 2003.

KRAMER, J.; AGOGINO, A.; ROSCHUNI, C. Characterizing Competencies for Human-Centered Design. **ASME 2016: International Design Engineering Technical Conferences**, Issue Aug, p. 01-12, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/306107594\\_Characterizing\\_Competencies\\_for\\_Human-Centered\\_Design](https://www.researchgate.net/publication/306107594_Characterizing_Competencies_for_Human-Centered_Design). Acesso em: 24 jan. 2019.

KRETZSCHMAR, A. The Economic Effects of Design. **National Agency for Enterprise and Housing**, 2003. Disponível em: [https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/the\\_economic\\_effects\\_of\\_designn.pdf](https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/the_economic_effects_of_designn.pdf). Acesso em: 24 jan. 2019.

KROHN, M. Strategically Integrated Design – Helping Brands to Keep Their Promises. **GfK Marketing Intelligence Review**, v. 7, Issue 2, p. 28-33, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/284086273\\_Strategically\\_Integrated\\_Design\\_-\\_Helping\\_Brands\\_to\\_Keep\\_Their\\_Promises](https://www.researchgate.net/publication/284086273_Strategically_Integrated_Design_-_Helping_Brands_to_Keep_Their_Promises). Acesso em: 24 jan. 2019.

KWON, Y.; NAM, K.; CHUNG, K. How Agile is Your Design Business?, **Design Management Review**, Vol. 27, Issue 04, Pags. 36-43, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/drev.12045>. Acesso em: 24 Jan, 2019.

LAFLEY, A. How We Built a World-Class Organic Growth Engine by Investing in People. **P&G's Innovation Culture**, 2014. Disponível em: <http://realignforresults.publishpath.com/Websites/realignforresults/images/PGInnovationCulture.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2018.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia Científica**, ed. 6ª, Editora Atlas, 2011.

LANDWEHR, J. Design and Iconic Brands. **GfK Marketing Intelligence Review**, v. 7, Issue 02, p. 46-51, 2015. Disponível em: <https://cyberleninka.org/article/n/1340362>. Acesso em: 24 jan. 2019.

LANDWEHR, J.; HERRMANN, A. Marketing and Product Design: A Rocky Love Affair. **GfK Marketing Intelligence Review**, v. 07, Issue 02, p. 08-15, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/284086272\\_Marketing\\_and\\_Product\\_Design\\_A\\_Rocky\\_Love\\_Affair](https://www.researchgate.net/publication/284086272_Marketing_and_Product_Design_A_Rocky_Love_Affair). Acesso em: 24 jan. 2019.

LANGEN, M. Knowledge Management Maturity Model (KMMM): Methodology for Assessing and Developing Maturity in Knowledge Management. **Competence Center for Knowledge Management**, SIEMENS-AG 2004. Disponível em: [http://www.kmmm.org/objects/KMMM\\_Flyer.pdf](http://www.kmmm.org/objects/KMMM_Flyer.pdf). Acesso em: 29 set. 2018.

LAURENTINO, A. **Um modelo de gestão do design aplicado à produção de artefatos**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Design da UFPE. UFPE, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/>. Acesso em: 18 mai. 2018.

LAWLOR, P.; O'DONOGHUE, A.; WAFER, B.; COMMINS, E. Design for Innovation: Why It Matters for SME Competitiveness. **Northern & Western Regional Assembly**, 2015. Disponível em: [https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_tevprojects/library/Design-Driven%20Innovation-](https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/Design-Driven%20Innovation-)

[Why%20it%20Matters%20for%20SME%20Competitiveness.pdf](#). Acesso em: 28 ago. 2018.

LEE, J.; LEE, D.; KANG, S. An Overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). **Asia-Pacific Web Conference**. International Conference on Web-Age Information Management, p. 384-395, Seoul, jan. 2007. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/221239975\\_An\\_Overview\\_of\\_the\\_Business\\_Process\\_Maturity\\_Model\\_BPMM](https://www.researchgate.net/publication/221239975_An_Overview_of_the_Business_Process_Maturity_Model_BPMM). Acesso em: 29 set. 2018.

LEMONIS, M. Os 3 Ps de Marcus Lemonis para as Empresas terem Sucesso. **Wesco Facilidades e Bem Estar**, 2015. Disponível em: <http://wesco.com.br/os-3-ps-de-marcus-lemonis-para-as-empresas-terem-sucesso/>. Acesso em: 11 mai. 2018.

LINDGARDT, Z.; REEVES, M.; STALK, G.; DEIMLER, M. Opportunity through Disruption. **Business Model Innovation**, 2009. Disponível em: <https://www.grantthornton.ie/globalassets/1.-member-firms/ireland/insights/publications/grant-thornton---hotels-2020-business-model-innovation.pdf>. Acesso em: 24 mai, 2018.

LIU, S. Innovation Design: Made in China 2025. **DMI**, v. 27, Issue 1, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/drev.10349>. Acesso em: 28 ago, 2018

LOBACH, B. **Design Industrial – Bases para a configuração dos produtos industriais**. Editora Blucher, 2001.

LOHR, S. Taking A Stand For Office Ergonomics. **The New York Times**, v. 03, Issue: L, p. 15-17, 2012. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2012/12/02/business/stand-up-desks-gaining-favor-in-the-workplace.html>. Acesso em: 24 mai, 2018.

LOWDERMILK, T. **Design Centrado no Usuário: Um Guia para o Desenvolvimento de Aplicativos Amigáveis**. Novatec Editora, 2013.

MAEDA, J. Design in Tech Report 2016. **Kleiner Perkins Caufield & Byers (KPCB) Team**, 2016. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/johnmaeda/design-in-tech-report-2016-59530038>. Acesso em: 11 mai. 2018.

MAHDI, H.; ABBAS, M.; MAZAR, T.; GEORGE, S. A Comparative Analysis of Strategies and Business Models of Nike, Inc. and Adidas Group with Special Reference to Competitive Advantage in the Context of a Dynamic and Competitive Environment. **International Journal of Business Management and Economic Research**, v. 6(3) p. 167-177, 2015. Disponível em: <http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol6issue3/ijbmer2015060302.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2018.

MALAGUTI, C; SCAPIN JR., A. Termo de Referência para Atuação em Design. **SEBRAE-SP**, São Paulo, ed. 12, 2011. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/77969256/Termo-de-Referencia-para-Atuacao-em-Design>. Acesso em: 26 ago. 2018.

MANAGEMENT MANIA SITE. 2016. Disponível em: <https://managementmania.com/en/organizational-management>. Acesso em: 11 mai, 2018.

MARKETLINE. The Walt Disney Company - Company Overview. **MarketLine Company**, 2013. Disponível em: <http://www.citi.columbia.edu/B8210/read28a/disney.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2018.

MCGREGOR, J. Why An Office furniture CEO Got The Top Job At One Of America's Biggest Automakers. **The Washington Post News**, 2017. Disponível em: [https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2017/05/24/why-an-office-furniture-ceo-got-the-top-job-at-one-of-americas-biggest-automakers/?noredirect=on&utm\\_term=.1e35f981ed29](https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2017/05/24/why-an-office-furniture-ceo-got-the-top-job-at-one-of-americas-biggest-automakers/?noredirect=on&utm_term=.1e35f981ed29). Acesso em: 24 mai. 2018.

MCLELLAN, D. Marketing Lessons from Walt. **McLellan Marketing Group**, 2006. Disponível em: <https://www.mclellanmarketing.com/files/marketingwalt.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2018.

MCNABOLA, A. The UK Design Council: Putting a Value on Design. **Design Management Review**, v. 24, Issue 04, p. 22-23, 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/drev.10259>. Acesso em: 24 jan. 2019.

MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior). O Impacto do Design no Desempenho das Empresas. **Observatório DesignBrasil**, Brasília, 2009. Disponível em: [https://www.designbrasil.org.br/wp-content/uploads/2009/09/apresentacao\\_pesquisa\\_consolidada.pdf](https://www.designbrasil.org.br/wp-content/uploads/2009/09/apresentacao_pesquisa_consolidada.pdf). Acesso em: 21 mai. 2018.

MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior). Diagnóstico do design brasileiro. **Apex-Brasil**, Brasília, 2014. Disponível em: [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1435234546.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1435234546.pdf). Acesso em: 21 mai. 2018.

MICHELLI, J. The Starbucks Experience: 5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary. **Editora: McGraw Hill**, 2007. Disponível em: <https://epdf.tips/the-starbucks-experience-5-principles-for-turning-ordinary-into-extraordinary.html>. Acesso em: 21 mai. 2018.

MORAES, D. **Limites do Design**. Editora: Studio Nobel, 2008.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília – UCB, 2003.

MOZOTA, B. Design and Competitive Edge: A Model for Design in European SME's. **Design Issues**, v. 02, Issue May, p. 88-103, 2002. Disponível em: <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1387/1/Design%20and%20Competitive%20Edge.pdf>. Acesso em: 24 jan, 2019.

MOZOTA, B. The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. **Design Management Review**, v. 17, n. 2, 2010a. Disponível em: <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1388/1/Four%20Powers%20of%20Design.pdf>. Acesso em: 21 mai, 2018.

MOZOTA, B. Structuring Strategic Design Management: Michael Porter's Value Chain. **Design Management Journal**, v. 09, Issue 02, p. 26-31, 2010b. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1948-7169.1998.tb00201.x>. Acesso em: 24 jan. 2019.

MOZOTA, B.; KIM, B. Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea. **Design Management Review**, v. 20, Issue 02, p. 66-76, 2009. Disponível em: <http://www.cdcm.dk/wp-content/uploads/2012/11/Managing-design-as-a-core-competency-Lessons-from-Korea-Mozota-Kim-2009.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2019.

MOZOTA, B.; KLOPSCH, C.; COSTA, F. **Gestão do Design: Usando o Design para Construir Valor de Marca e Inovação Corporativa**. Editora Bookman, 2011.

Munari, B. **Das Coisas Nascem Coisas**. Editora: Martins Fontes – Selo Martins, 2015.

NA, J.; CHOI, Y.; HARRISON, D. Beyond Design for Manufacture: A Design Innovation Framework. **Design Management Review**, v. 27, Issue 03, p. 34-40, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/drev.12035>. Acesso em: 24 jan, 2019.

NATALE, C.; NEVES, J. Metodologia para Identificação de Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento para a Aplicação Empírica. **Encontro da ANPAD - EnANPAD**, 38, 2014. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_ADI466.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ADI466.pdf). Acesso em: 08 out 2018.

NEWBILL, P.; BAUM, L. Design Creativity!. **Learning & Leading with Technology**, v. 40, Issue 04, p. 16-19, 2012. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ991234>. Acesso em: 24 jan. 2019.

NGO, L.; O'CASS, A. Innovation and business success: The mediating role of customer participation. **Journal of Business Research**, v. 66, Issue 08, p. 1134-1142, 2013. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/256977417\\_Innovation\\_and\\_business\\_success\\_The\\_mediating\\_role\\_of\\_customer\\_participation](https://www.researchgate.net/publication/256977417_Innovation_and_business_success_The_mediating_role_of_customer_participation). Acesso em: 24 jan. 2019.

NORMAN, D. **O Design do Dia-a-Dia**, Editora Rocco, 2006.

OECD. OSLO. **Manual European Comission**, 2005. Disponível em: <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>. Acesso em: 5 jul, 2018.

OLIVEIRA, S. Qualidade de Processo de Software CMM/CMMI. **Instituto de Ciências Exatas e Naturais - Universidade Federal de Pará**. Especialização em Gerência de Projetos de Software, 2009. Disponível em: <http://www.ufpa.br/srbo/Disciplinas/EGPS/Aulas/Aula3.pdf>. Acesso em: 26 set. 2018.

OLSON, E.; SLATER, S.; COOPER, R. Managing Design for Competitive Advantage: a Process Approach. **Design Management Journal**, v. 11, Issue 4, p. 10-17, 2000. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1948-7169.2000.tb00143.x>. Acesso em: 28 ago, 2018.

OMG. Object Management Group. Business Process Maturity Model (BPMM) Version 1.0. **Business Process Trends**, 2008. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>. Acesso em: 29 set. 2018.

OXFORD. **The Oxford Dictionary for the Business World**. Oxford University Press Inc., New York, 1993.

PAPANEEK, V. **Design for the Real World: Human Exology and Social Change**. Editora: Chigago Review Press, 2005.

PAASSCHEN, F. Starwood Strategy. **Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.**, 2013. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/131054837/Starwood-Strategy-2013>. Acesso em: 24 mai. 2018.

PATROCINIO, G. Diagnóstico do Design Brasileiro – Uma Resenha. **Associação dos Designers Gráficos (ADG Brasil)**, 2014. Disponível em: <http://www.obahdesign.com.br/diagnostico-do-design-brasileiro-uma-resenha/>. Acesso em: 11 mai. 2018.

PATTERSON, N. Cut Complexity in Software and Systems with Collaborative Design Management. **Developerworks Archives**, 2011. Disponível em: <https://www.ibm.com/developerworks/rational/library/collaborative-design-management/collaborative-design-management-pdf.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2018.

PEE, L.; KANKANHALLI, A. A Model of Organisational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, p. 79-99, 2009. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/263803353\\_A\\_Model\\_of\\_Organisational\\_Knowledge\\_Management\\_Maturity\\_Based\\_on\\_People\\_Process\\_and\\_Technology](https://www.researchgate.net/publication/263803353_A_Model_of_Organisational_Knowledge_Management_Maturity_Based_on_People_Process_and_Technology). Acesso em: 19 jun. 2018.

PERSSON, J. A Guide To How Design Grow Shareholder Value. **C'monde site**, 2016. Disponível em: <http://cmonde.com/2016/07/12/hello-world-2/>. Acesso em: 15 mai, 2018.

PETTIGREW, D.; Thurgood, C.; Bucolo, S. A Design Innovation Adoption Tool for SMEs. **Design Management Conference**, Issue: July, p. 22-29, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/313390455\\_A\\_Design\\_Innovation\\_Adoption\\_Tool\\_for\\_SMEs](https://www.researchgate.net/publication/313390455_A_Design_Innovation_Adoption_Tool_for_SMEs). Acesso em: 28 ago. 2018.

PETTY, M. Attitudes Towards Modern Living: The Mid-century Showrooms of Herman Miller and Knoll Associates. **Journal of Design History**, v. 29 n. 2, 2016. Disponível em: <https://academic.oup.com/jdh/article/29/2/180/1745240>. Acesso em: 19 jun. 2018.

PIA, C.; O'NEILL, C. Black & Decker Celebrates 100 Years of DIY Excellence and Innovation. **Mercieca Ltd.**, 2010. Disponível em: <https://pressreleases.responsesource.com/news/56487/black-decker-celebrates-100-years-of-diy-excellence-and-innovation/>. Acesso em: 18 mai, 2018.

PIIRAINEN, M. Design and Business Performance – Assessing the impact of product design on business performance, Helsinki School of Economics and Business Administration. **Faculty of International Business**, 2001. Disponível em: <http://www2.uiah.fi/koulutuskeskus/designstudio/DaBP.pdf>. Acesso em: 14 jul, 2018.

PORTER, D.; IRONS, C. Whirlpool Corporation's Real Innovation. **Go Magazine**, v. 12, n. 1, p. 04-08, 2014. Disponível em: [https://www.ddiworld.com/DDI/media/go-magazine/GOMagazine\\_Summer2014\\_ddi.pdf?ext=.pdf](https://www.ddiworld.com/DDI/media/go-magazine/GOMagazine_Summer2014_ddi.pdf?ext=.pdf). Acesso em: 24 mai 2018.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Editora Elsevier, 1989a.

PORTER, M. **A vantagem Competitiva das Nações**. Editora Campus, 1989b.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Editora Elsevier, 2004.

POWELL, B. The Business of Social Design: Rethinking Model and Method. **Design Management Journal**, v. Summer, p. 48-51, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/drev.10283>. Acesso em: 24 jan. 2019.

PRADO, D. MMGP: Um Modelo Brasileiro de Maturidade em Gerenciamento de Projetos. **Maturity by Project Category Model**, 2002. Disponível em: [http://www.maturityresearch.com/novosite/2005/downloads/Modelo\\_PradoMMGP\\_V3\\_%20TextoDescritivo.pdf](http://www.maturityresearch.com/novosite/2005/downloads/Modelo_PradoMMGP_V3_%20TextoDescritivo.pdf). Acesso em: 26 set. 2018.

PRADO, D. **Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações**. Série Gerência de Projetos – v. 01. Ed: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

PRAT, N.; COMYN-WATTIAU; I. AKOKA, J. **PACIS 2014 Proceedings**, Paper 23, Pags. 1-16, 2014. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/pacis2014/23/>. Acesso em: 29 set. 2018.

PRIOR, M. **Retailer Builds Cachet Via Beauty Offerings, Women's Wear Daily**, 2012. Disponível em: <https://vdocuments.site/retailer-builds-cachet-via-beauty-offerings-womens-wear-daily-june-25.html>. Acesso em: 24 mai. 2018.

PROCTER & GAMBLE. Designed to Innovate ... Sustainably - 2008 Sustainability Overview. **Procter & Gamble site**, 2008. Disponível em: [https://www.pg.com/en\\_US/downloads/sustainability/reports/PG\\_2008\\_Sustainability\\_Overview.pdf](https://www.pg.com/en_US/downloads/sustainability/reports/PG_2008_Sustainability_Overview.pdf). Acesso em: 15 mai. 2018.

PROCTER & GAMBLE. 2013-2014 Diversity & Inclusion Annual Report. **Procter & Gamble site**, 2014. Disponível em: [https://www.pg.com/en\\_US/downloads/company/purpose\\_people/PG\\_Diversity%20Inclusion\\_AR\\_2012.pdf](https://www.pg.com/en_US/downloads/company/purpose_people/PG_Diversity%20Inclusion_AR_2012.pdf). Acesso em: 15 mai. 2018.

PROCTER & GAMBLE. Developing Leaders - Procter & Gamble. **Procter & Gamble site**, 2015. Disponível em: [https://www.pg.com/en\\_AP/news\\_views/newsletters/PG\\_Newsletter\\_Jun15\\_English.pdf](https://www.pg.com/en_AP/news_views/newsletters/PG_Newsletter_Jun15_English.pdf). Acesso em: 15 mai. 2018.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Ed.2ª, Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2018.

QUEIROZ, A.; SILVA, D.; DELONERO, L.; CABRAL, L.; BATTISTA, N.; SLAMOVITZ, N.; GANDOLPHO, P.; COMIN, R. STARBUCKS: um Fenômeno Mercadológico em Dose Diária. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, v. 1, n. 1, p. 07-20, 2012. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/1/1.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2018.

QUINTT, M. Run Marketing as a Business: The Transformation of SAP Marketing (Part I). **Columbia Business School**. Case Study Series, 2013a. Disponível em: <https://www8.gsb.columbia.edu/globalbrands/sites/globalbrands/files/images>

[/Run Marketing as a Business SAP Case Study PartI.pdf](#). Acesso em: 17 mai. 2018.

QUINTT, M. Run Marketing as a Business: The Transformation of SAP Marketing (Part II). **Columbia Business School**. Case Study Series, 2013b. Disponível em: [https://www8.gsb.columbia.edu/globalbrands/sites/globalbrands/files/images/Run\\_Marketing\\_as\\_a\\_Business\\_SAP\\_Case\\_Study\\_PartII.pdf](https://www8.gsb.columbia.edu/globalbrands/sites/globalbrands/files/images/Run_Marketing_as_a_Business_SAP_Case_Study_PartII.pdf). Acesso em: 17 mai. 2018.

RAE, J. What Is The Real Value of Design. **DMI/Motiv Strategies**, 2014. Disponível em: [http://juliomontex.com.br/wp-content/uploads/2014/04/DMI\\_Review-What\\_is\\_the\\_Real\\_Value\\_of\\_Design\\_Jeanne\\_Rae\\_Motiv\\_Strategies-WEB.pdf](http://juliomontex.com.br/wp-content/uploads/2014/04/DMI_Review-What_is_the_Real_Value_of_Design_Jeanne_Rae_Motiv_Strategies-WEB.pdf). Acesso em: 15 mai. 2018.

RAE, J. 2015 dmi: Design Value Index Results and Commentary. **Design Management Institute**, 2015. Disponível em: <http://www.dmi.org/?page=2015DVlandOTW>. Acesso em: 11 mai. 2018.

RAMASWAMY, V. Co-Creating Value through Customers' Experiences: the Nike Case. **Strategy & Leadership**, v. 36 n. 5, p. 9-14, 2008. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570810902068>. Acesso em: 14 mai, 2018.

RAMLAU, U. In Denmark, Design Tops the Agenda. *In: Design Management Review*, v. 15, Issue 4, p. 48-54, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1948-7169.2004.tb00182.x>. Acesso em: 28 ago. 2018.

RATH, G.; KOTLER, P. Design: A powerful but Neglected Strategic Tool. **Journal of Business Strategy**, v.. 05, Issue 02, p. 16-21, 1984. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb039054>. Acesso em: 24 jan. 2019.

RAUTERBERG, M. User Centered Design – TU/e. **Tekom-Jahrestagung - Usability Forum**, 2003. Disponível em: <http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/publications/tekom03paper.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2018.

REDISH, J. What's Information Design? **Technical Communication Journal**, 2000. Disponível em: <http://www.old-classes.design4complexity.com/6700-S16/foundation/What-is-information-design--Redish.pdf>. Acesso em 11 mai. 2018.

RESENDE, G.; PERRY, G.; SCHIAVONI, A.; KLOHN, S.; SOARES, L. Projeto Aula 360º: Design e Educação. **6º. Congresso Internacional de Design da Informação (CIDI)**, 2013. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/107472/000944022.pdf?sequence=1>. Acesso em: 11 mai. 2018.

ROBERTS, E. Interview: Coca-Cola Design Manager Alex Center. **HOW Design**, 2015. Disponível em: <http://www.howdesign.com/in-house-designer-blog/future-house-interview-coca-cola-design-manager-alex-center/>. Acesso em: 30 mai. 2018.

ROCCO, S.; HODAK, M. Innovation by Design: Bringing Design into the Focus of SMEs. **23rd Cromar Congress**, Congress Proceedings, Scientific paper, p. 521-536, 2013. Disponível em: <http://cromar.hr/publikacije/zbornici-radova/arhiva-23rd-cromar-congress-2013/>. Acesso em: 28 ago. 2018.

ROOZENBURG, N.; EEKELS, J. **Product Design: Fundamentals and Method**. Editora: John Wiley & Sons Ltd., 1995.

SALAH, D.; PAIGE, R.; CAIRNS, P. An Evaluation Template for Expert Review of Maturity Models. **International Conference on Product – Focused Software Process Improvement**, p. 318-321, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/268515115\\_An\\_Evaluation\\_Template\\_for\\_Expert\\_Review\\_of\\_Maturity\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/268515115_An_Evaluation_Template_for_Expert_Review_of_Maturity_Models). Acesso em: 17 out. 2018.

SAMPIERI, R.; CALLADO, C.; LUCIO, M. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª. Edição, McGraw Hill Editora, 2013.

SAP. SAP User Experience Strategy. **SAP SE**, 2016. Disponível em: <https://experience.sap.com/documents/sap-ux-strategy.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2018.

SCHERFIG, C.; BRUNANDER, M.; MELANDER, C. From the World's First Design Policy to the World's Best Design Policy. **Design Management Review**, v. 21, Issue 04, p. 06-14, 2010. Disponível em: <https://www.stjornarradid.is/media/atvinnuvegaraduneyti-media/media/acrobat/dmi-danish-design-policy-overview.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2019.

SCHWAB, K.; SALA-I-MARTÍN, X.; SAMANS, R.; BLANKE, J. The Global Competitiveness Report 2015–2016: Full Data Edition. **The World Economic Forum**, 2014. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf). Acesso em: 11 mai. 2018.

SCHWAB, K.; SALA-I-MARTÍN, X.; SAMANS, R.; BLANKE, J. The Global Competitiveness Report 2016–2017: Full Data Edition. **The World Economic Forum**, 2016. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf). Acesso em: 11 mai. 2018.

SEBRAE. Design para todas as Empresas. **Biblioteca Digital do SEBRAE-MG**, 2012. Disponível em: <https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Design-para-todas-as-empresas>. Acesso em: 28 ago. 2018.

SEBRAE. Questionário de Autoavaliação. **Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – MPE Brasil**, 2015. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/370632/mod\\_resource/content/0/MPE\\_Brasil\\_2015.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/370632/mod_resource/content/0/MPE_Brasil_2015.pdf). Acesso em: 28 ago. 2018.

SIMON, B. Consuming Lattes and Labor, or Working at Starbucks. **International Labor and Working-Class History**, v. 74, n. 01, p. 193–211, 2008. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/S0147547908000240>. Acesso em: 21 mai. 2018.

SOKEN, N. Creating Design Value Through Understanding Human Cognition and Behavior. **Design Management Review**, ed. 27, Issue 02, p. 12-18, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/drev.12003>. Acesso em: 24 jan, 2019.

SPOHRER, J. IBM's Service Journey: A Summary Sketch. **Industrial Marketing Management**, v. 60, p., 167-172, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850116301778>. Acesso em: 19 jun. 2018.

STANLEY BLACK & DECKER. Stanley Black & Decker 2010 Annual Report. **Stanley Black & Decker site**, 2010. Disponível em: <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MTI3MzQ3fENoaWxkSUQ9LTF8VHIwZT0z&t=1>. Acesso em: 18 mai. 2018.

STANLEY BLACK & DECKER. Building on Social Responsibility. **Stanley Black & Decker site**, 2016. Disponível em: [http://www.stanleyblackanddecker.com/sites/default/files/documents/SWK018\\_2016-Sustainability-Highlights\\_0i.pdf](http://www.stanleyblackanddecker.com/sites/default/files/documents/SWK018_2016-Sustainability-Highlights_0i.pdf). Acesso em: 18 mai. 2018.

STANLEY BLACK & DECKER. Stanley Black & Decker 2017 Annual Report. **Stanley Black & Decker site**, 2017. Disponível em: <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NDAwMzQyfENoaWxkSUQ9LTF8VHIwZT0z&t=1&cb=636561398485462612>. Acesso em: 18 mai. 2018.

STARBUCKS. Business Ethics and Compliance. **Starbucks Coffee Company**, 2011. Disponível em: [http://www.starbucks.ph/media/Business-Ethics-and-Compliance-eng\\_tcm70-11290.pdf](http://www.starbucks.ph/media/Business-Ethics-and-Compliance-eng_tcm70-11290.pdf). Acesso em: 22 mai. 2018.

STARWOOD. Global Citizenship at Starwood. **Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.**, 2014. Disponível em: [https://www.starwoodhotels.com/Media/PDF/Corporate/GC\\_Report\\_2014.pdf](https://www.starwoodhotels.com/Media/PDF/Corporate/GC_Report_2014.pdf). Acesso em: 24 mai. 2018.

STECKIW, M. How the Coca-Cola Company Used Service Design to Take a Human-Centred Approach to HR. **Design For Europe**, 2015. Disponível em: <http://www.designforeurope.eu/news-opinion/how-coca-cola-company-used-service-design-take-human-centred-approach-hr>. Acesso em: 30 mai. 2018.

STEELCASE. Brand Culture and the Workplace. **Steelcase Inc.**, 2010. Disponível em: <http://businessfurniture.net/wp-content/uploads/2011/09/whitepaper-brand-and-culture-v1.4.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2018.

STEELCASE. One Day: Documentary. **Steelcase Inc.**, 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=NvHuEA1e3U8>. Acesso em: 24 Mai, 2018.

STEELCASE. Steelcase to Open New Learning + Innovation Centre in Munich. **Steelcase Inc.**, 2015. Disponível em: <https://www.steelcase.com/eu-en/press-releases/steelcase-to-open-new-learning-innovation-centre-in-munich/>. Acesso em: 24 mai. 2018.

STEELCASE. Creating Conditions for Workplace Creativity. **Steelcase Inc.**, 2017. Disponível em: <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/innovation/creating-conditions-for-creativity-in-the-workplace/>. Acesso em: 24 mai. 2018.

STEELCASE. 7 Habits of Innovation. **Steelcase Inc.**, 2018. Disponível em: <https://www.steelcase.com/eu-en/research/articles/topics/innovation/seven-habits-of-innovation/>, Acesso em: 24 mai. 2018.

STEELCASE. Site Oficial da Empresa Steelcase. **Steelcase site**, 2019. Disponível em: <https://www.steelcase.com/>. Acesso em: 11 mai. 2019.

STONEHOUSE, G.; MINOCHA, S. Strategic Processes @ Nike—Making and Doing Knowledge Management. **Knowledge and Process Management**, v. 15 n. 1 p. 24–31, 2008. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/kpm.296>. Acesso em: 14 mai. 2018.

SUTTON, T.; WHELAN, B. **The Complete Color Harmony**. Rockport Publishers, 2004.

TARGET. Target 2013 Corporate Responsibility Report. **Target Brands, Inc.**, 2014. Disponível em: [https://corporate.target.com/\\_media/TargetCorp/csr/pdf/2013-corporate-responsibility-report.pdf](https://corporate.target.com/_media/TargetCorp/csr/pdf/2013-corporate-responsibility-report.pdf). Acesso em: 24 mai. 2018.

TARGET. Target 2014 Corporate Responsibility Report. **Target Brands Inc.**, 2015. Disponível em: [https://corporate.target.com/\\_media/TargetCorp/csr/pdf/2014-corporate-responsibility-report.pdf](https://corporate.target.com/_media/TargetCorp/csr/pdf/2014-corporate-responsibility-report.pdf). Acesso em: 24 mai. 2018.

TARGET. Target 2015 Corporate Responsibility Report. **Target Brands, Inc.**, 2016. Disponível em: [https://corporate.target.com/\\_media/TargetCorp/csr/pdf/2015-Corporate-Social-Responsibility-Report.pdf](https://corporate.target.com/_media/TargetCorp/csr/pdf/2015-Corporate-Social-Responsibility-Report.pdf). Acesso em: 24 mai. 2018.

TARGET. Target 2016 Annual Report. **Target Brands, Inc.**, 2017. Disponível em:

<https://corporate.target.com/media/TargetCorp/annualreports/2016/pdfs/Target-2016-Annual-Report.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2018.

TARGET. Site oficial da empresa TARGET. **Target Corporation Inc. site**, 2018. Disponível em: <https://corporate.target.com/>. Acesso em: 24 mai, 2018.

TAYLOR, C. Data Driven Marketing at IBM. **IBM Connect 2015**, IBM Corporation, 2015. Disponível em: [ftp://public.dhe.ibm.com/software/nl/connect/Connect\\_BNL\\_CT.pdf](ftp://public.dhe.ibm.com/software/nl/connect/Connect_BNL_CT.pdf). Acesso em: 21 jun. 2018.

TETZELI, R. The Real Legacy of Steve Jobs. **Fast Company**, Apr. 2015, p. 71-76, 2015. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3042433/the-real-legacy-of-steve-jobs>. Acesso em: 29 mai. 2018.

VERGANTI, R. Innovating Through Design. **Harvard Business Review**, v. 84, Issue 12, p. 114-122, 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/12/innovating-through-design>. Acesso em: 24 jan. 2019.

VOLLMER, F. Storytelling, Design and Business. **Design Management Review**, v. 24, Issue 01, p. 50-56, 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/drev.10229>. Acesso em: 24 jan. 2019.

WELCH, M.; BUVAT, J. Starbucks: taking the “Starbucks experience” digital. **Capgemini Consulting**, 2013. Disponível em: <https://capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/08/starbucks.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2018.

WESTCOTT, M.; SATO, S.; MRAZEK, D.; WALLACE, R.; VANKA, S.; BILSON, C.; HARDIN, D. The DMI Design Value Scorecard – A New Design Measurement and Management Model. **Design Management Institute (DMI)**, 2013. Disponível em: [https://cdn.ymaws.com/www.dmi.org/resource/resmgr/pdf\\_files/13244SAT10.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.dmi.org/resource/resmgr/pdf_files/13244SAT10.pdf). Acesso em: 26 ago. 2018.

WILSON, K. Like A ‘Girl in a Bikini Suit’ and Other Stories: The Herman Miller Furniture Company, Gender and Race at Mid-Century. **Journal of Design History**, v. 28 n. 2, 2015. Disponível em: <https://academic.oup.com/jdh/article/28/2/161/389621>. Acesso em: 19 jun. 2018.

WHIRLPOOL. Whirlpool 2016 Annual Report. **Whirlpool Corporation**, 2017. Disponível em: [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE\\_WHR\\_2016.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_WHR_2016.pdf). Acesso em: 24 mai. 2018.

WHIRLPOOL. Site oficial brasileiro da empresa WHIRLPOOL. **Whirlpool Corporation site**, 2018. Disponível em: <https://www.whirlpool.com.br/>. Acesso em: 24 mai, 2018.

YANG, Y. Employees Management Analysis at Ford Motor Company. **International Journal of Business and Social Science**, v. 5, n 10 (1), 2014. Disponível em: [http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_10\\_1\\_September\\_2014/10.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_10_1_September_2014/10.pdf). Acesso em: 11 mai, 2018.

YEN, S.; HAUSER, A.; NAEVE, N.; ZIMMERMANN, V.; KOTZE, G. SAP's User Experience Community - A Short Update on SAP's User Experience Strategy. **SAP AG**, 2014. Disponível em: [https://experience.sap.com/pdf\\_designservices/SAP\\_UX\\_Strategy\\_and\\_Design\\_Services.pdf](https://experience.sap.com/pdf_designservices/SAP_UX_Strategy_and_Design_Services.pdf). Acesso em: 17 mai. 2018.

ZEC, P. Design Value. **Design Management Review**, v. 22, Issue 02, p. 36-42, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1948-7169.2011.00124.x>. Acesso em: 24 jan. 2019.

## APÊNDICE A - E-MAIL TROCADO COM CHRISTINA MELANDER (DDC)

----- Forwarded message -----

From: **Ana Cristina C Garcia** <anacristina.cgarcia@gmail.com>

Date: 2017-04-25 16:42 GMT-03:00

Subject: Re: Design Ladder Tool

To: Christina Melander <cme@ddc.dk>

Cc: Anne Christine Lyder Andersen <acl@ddc.dk>

Dear Christina,

Sorry to bother you again but I have noticed that in this link listed below:

[http://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design\\_ladder\\_2016\\_eng\\_0.pdf](http://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design_ladder_2016_eng_0.pdf)

That there is a summary of the use of design in danish companies for the year 2016. So I would like to know, if possible, what were the criterias used to identify that a company is at step 01 or 2 or 3 or 4 for example? Is there any material available or study related with this research? Or if you applied a questionnaire or interview in this research would it be possible to share the questions or tell me what were the subjects/factors you used to identify the step of design use of a company?

I am going to give a speech internally at UFPE (Federal University) this friday and I am going to speak about four models of Design and yours is one of them. So I would like to have more material to consult and study for this presentation.

Many thanks.

Best regards,

Ana Cristina.

2017-03-27 3:12 GMT-03:00 Christina Melander <[cme@ddc.dk](mailto:cme@ddc.dk)>:

Dear Ana Cristina

Thank you for your email, and for your interest in the Design Ladder.

Unfortunately, there's not much information on the Design Ladder, as the ladder originally was developed as an internal communication tool to the Danish Design Center – supporting our understanding of how to promote design toward different Industry target groups and based on their “design understanding and maturity”.

However, in 2002 we did a comprehensive study on the Economic Effects of Design and included the Ladder in order to (at that point) test if there was a connection between the level of the use of design and the economic effect – Hypothesis; the more strategic use of design, the better economic effect.

<http://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>

Since 2002 the Design Ladder has been adopted by numerous organisations in order to explain design use – and not least the different ways of using design. I believe it's because it is so simple. One might argue the Ladder needs to be further developed due to the transformation of design in the last 10-15 years. However, simplicity is key especially in promoting design toward companies with no or little use of design.

I hope this helps, else feel free to contact me again,

Best regards,  
Christina

**Christina Melander**  
Programleder

Mob: [+45 29 46 29 22](tel:+4529462922)  
Skype: christina.melander1



**Dansk Design Center**  
Frederiksholms Kanal 30  
DK-1220 København K

[danskdesigncenter.dk](http://danskdesigncenter.dk)

[facebook](#) / [twitter](#) /  
[linkedin](#) / [instagram](#)



Start på videresendt besked:

**Fra:** Ana Cristina C Garcia <[anacristina.cgarcia@gmail.com](mailto:anacristina.cgarcia@gmail.com)>

**Dato:** 24. marts 2017 kl. 22.50.51 EET

**Til:** [acl@ddc.dk](mailto:acl@ddc.dk)

**Cc:** [ddc@ddc.dk](mailto:ddc@ddc.dk)

**Emne:** Design Ladder Tool

Dear Anne Christine,

My name is also Ana Cristina and I am a currently research student at Federal University of the state of Pernambuco (UFPE), one of the Federal Universities of Brazil Country.

I am now studying about maturity models of Design and came across with the Design Ladder tool that was developed by your Centre at 2001. But unfortunately I tried to find out documents that describes this tool in more detail

and did not find any. I found a graphic/picture but no document. So I wonder if you could help me sending any document that explain this tool in more detail?

I am also having great difficulty in finding similar tools that measure the level of utilization of design in a company. If you by any chance be aware of other tools would it be possible share the names with me?

Sorry for the inconvenience caused.

Yours sincerely,

Ana Cristina.

## Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), da atividade de uma entrevista individual para avaliar um Modelo de Maturidade de Uso do Design, como parte integrante da pesquisa doutoral em Design de Ana Cristina Crispiniano Garcia, do Centro de Artes e Comunicação (CAC), da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), sob a orientação do Prof. Dr. Walter Franklin e Co-orientação do Prof. Hermano Perrelli.

### **Declaro ter ciência e estar esclarecido sobre os seguintes pontos:**

1. O trabalho tem por objetivo propor um modelo de maturidade para medir o grau de utilização de Design nas empresas, a fim de descobrir o quanto o design está incorporado nos processos e na gestão organizacional das empresas.
2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em colaborar como especialista na área de design e/ou modelos de maturidade.
3. Ao participar desse trabalho, estarei contribuindo com o levantamento de dados, avaliação e/ou debate para a criação, aprofundamento e/ou melhorias do modelo de maturidade proposto pela autora.
4. A minha participação nesta etapa de entrevista individual deverá ter a duração de, aproximadamente, 2 (duas) horas, podendo ter seu áudio gravado, a critério da pesquisadora. No caso de serem gravados os áudios, após a transcrição ou confecção de relatório, serão devidamente apagados/excluídos.
5. Estou ciente de que não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar por minha participação nesta pesquisa.
6. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento até a hora da entrevista, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.
7. Meu nome e/ou da empresa será mantido em sigilo, assegurando assim a privacidade e anonimato, sendo tratado, genericamente, como Especialista e/ou Empresa. Bem como que se eu desejar terei livre acesso a todas as minhas informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo.
8. Estou ciente que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins acadêmicos e que trechos das atividades poderão ser incluídos na minha tese, relatórios de pesquisa ou em quaisquer outras publicações posteriores, sem citar o nome do especialista ou da empresa.

Eu, \_\_\_\_\_,

RG nº \_\_\_\_\_ declaro ter sido informado(a), que estou ciente e concordo em participar, como voluntário(a), da etapa da pesquisa acima descrita.

Recife, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do responsável por obter o TCLE

## Apêndice c - Formulário de Avaliação do Modelo DUMM

### Formulário de Avaliação do Modelo de Maturidade DUMM

Informações do Especialista					
Data:					
Nome (opcional):					
Instituição:					
Cargo/Função:					
E-mail:					
Critério	1	2	3	4	5
<b>Níveis de Maturidade</b>					
Os níveis sugeridos são suficientes para representar todos os estágios do modelo?					
Não há sobreposições entre as descrições dos níveis sugeridos?					
<b>Modelo de Maturidade</b>					
<b>Compreensibilidade</b>					
Os níveis de maturidade são compreensíveis.					
A documentação relacionada a cada nível de maturidade é compreensível.					
<b>Utilidade e Praticidade</b>					
O modelo de maturidade é útil na realização das avaliações?					
O modelo de maturidade é prático para ser usado nas empresas?					
<b>Fatores</b>					
Os fatores listados no modelo são relevantes para o domínio de aplicação?					
Os fatores listados são suficientes para representar o modelo?					

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Nem concordo e nem discordo; 4 – Concordo Parcialmente; 5 – Concordo Totalmente.

#### Perguntas abertas

Você adicionaria algum nível de maturidade ao modelo? Se sim, por favor explique qual/quais e porquê?

Você removeria algum nível de maturidade do modelo? Se sim, por favor explique qual/quais e porquê?

Você atualizaria alguma descrição de algum nível de maturidade? Se sim, por favor explique qual/quais e porquê?

Você redefiniria ou atualizaria algum fator do modelo? Se sim, por favor explique qual/quais e porquê?

Você adicionaria algum fator ao modelo? Se sim, por favor explique qual/quase porquê?

Você removeria algum fator do modelo? Se sim, por favor explique qual/quais e porquê?

Você considera que o modelo aborda todos os aspectos considerados importantes do design? Ou você acha que deveriam ser feitas algumas mudanças ao modelo?. Se sim, por favor explique qual/quais mudanças e porquê?

Você gostaria de evoluir em mais alguma(s) de sua(s) resposta(s)?

## Apêndice D - Resumo do Modelo DUMM entregue aos especialistas

### Modelo DUMM

#### Apresentação do Modelo

O modelo de maturidade DUMM (*Design Usage Maturity Model*) foi criado tomando como base três pilares:

1. Alguns assuntos específicos da literatura que quando o design é aplicado pode estimular a ter um resultado positivo. São eles:
  - a. Criatividade;
  - b. Inovação;
  - c. Design centrado no Usuário;
  - d. Vantagem Competitiva;
  - e. Gestão Organizacional.
2. Pesquisa referencial em 16 empresas que fizeram parte da pesquisa do DMI em conjunto com a *Motiv Strategiese* que foram consideradas altamente centradas em design possuem evidências destes assuntos estudados acima;
3. Modelos de Maturidade encontrados na área de Design e de outras áreas de conhecimento. Dentre esses modelos podemos citar os modelos *Design Ladder* e *The Design Function Maturity Grid* onde pegamos a ideia para os níveis e desenho do nosso modelo. Já o modelo Prado-MMGP pegamos a ideia para o nosso questionário de pesquisa bem como a ideia de que os nossos fatores vão sendo melhorados a medida que passa de um nível para outro.

O nosso modelo de maturidade (DUMM) é composto por quatro níveis. São eles:

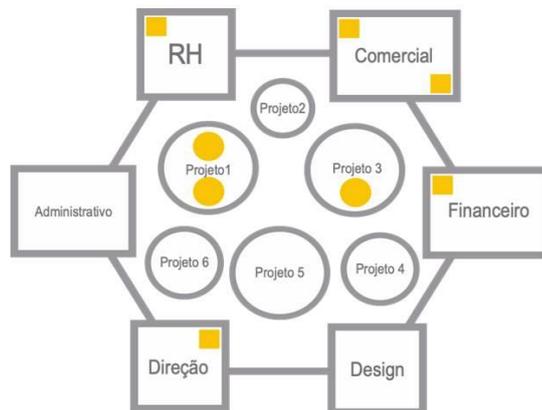
- Nível 1 – Inicial ou Ad-Hoc – Neste nível de maturidade o design é usado sem critérios de medição oficial dentro da empresa. Empresas que estão neste nível de maturidade não possuem nenhuma ação concreta institucional do uso do Design. Ou seja, se dá quando o design é utilizado de forma incipiente ou, através de algumas iniciativas e ações individuais por parte de algumas pessoas ou gestores, que por reconhecer os benefícios trazidos pelo design decidem utilizá-lo em algumas ações através de iniciativas próprias e individuais;
- Nível 2 – Design como projeto – Neste nível o Design já é utilizado dentro da empresa de maneira institucional mas o seu uso ainda é feito de forma isolada e só em determinados setores e/ou projetos. A forma

de seleção usada para aplicar o design nos projetos e/ou setores depende do tipo de gerente ou gestor associado ao projeto ou projetos. A alta gestão junto com os gestores escolhe quais áreas o design será usado de forma mais institucional. Nestes projetos, o design já pode ser usado seguindo uma metodologia, ou não, mas o mais importante é que ele está sendo usado em algumas ou todas as fases de desenvolvimento do projeto e/ou resolução de problemas diversos da empresa;

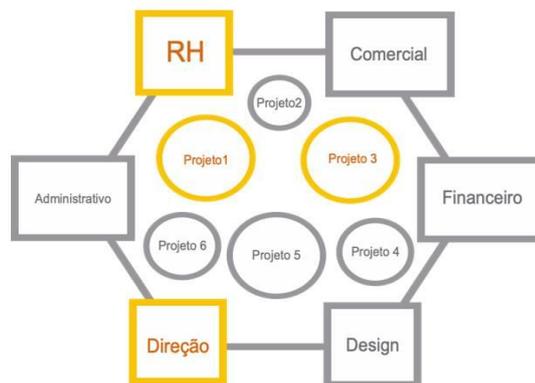
- Nível 3 – Design como processo – Neste nível, o design já é utilizado em boa parte dos setores e áreas da empresa, mas ainda não em todos. Ou seja, o design deixa de ser usado como um componente ou ferramenta de alguns projetos e passa a fazer parte como um método de todo o processo de desenvolvimento da empresa além de continuar podendo ser usado do mesmo jeito por outros setores, conforme já acontecia no nível anterior. A empresa, que se encontra neste nível, já tem plena consciência da importância do uso do design, mas ainda não o possui instalado em todos os setores da empresa;
- Nível 4 – Design como cultura – A empresa que se encontra neste nível de maturidade possui o design totalmente integrado aos seus negócios. Ele é utilizado em todas as áreas da empresa e faz parte tanto da parte de produção quanto da parte de resolução de diferentes tipos de problemas bem como na criação de estratégias para o desenvolvimento da empresa. Neste nível, o design já está embutido na cultura da empresa e a alta gestão faz questão de dar ampla divulgação a todos os benefícios trazidos pelo uso do design.

Abaixo, colocamos uma figura do nosso modelo de maturidade DUMM:

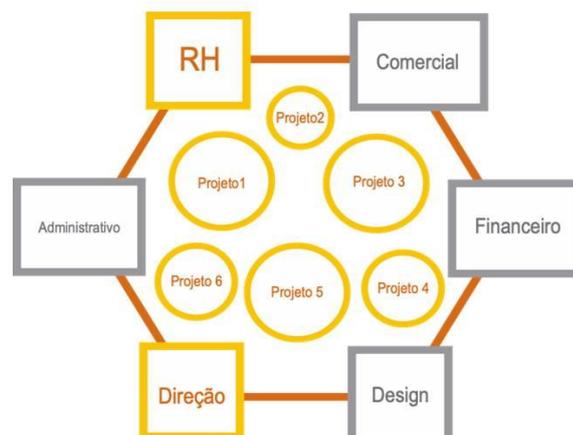
### Fase 01: Inicial ou Ad-Hoc



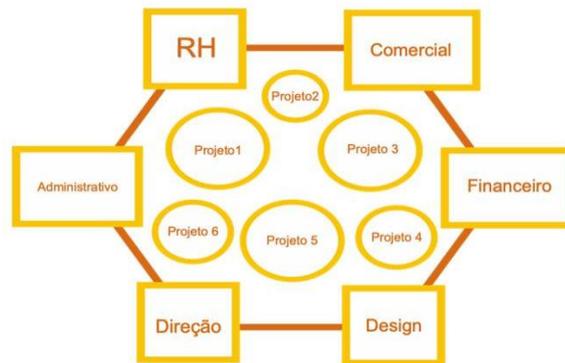
### Fase 02: Design como Projeto



### Fase 03: Design como Processo



#### Fase 04: Design como Cultura



Sumarizando o nosso modelo com os quatro níveis de maturidade juntos temos:

#### DUMM – Modelo Esquemático



## Apêndice E - Questionário de Aplicação do Modelo DUMM

### 1) Primeira Versão do Questionário

Abaixo temos a primeira versão que construímos do nosso questionário de avaliação das empresas e que decidimos manter como registro. Um ponto interessante que decidimos ressaltar foi que, já nesta primeira versão, dividimos as questões por fator e não por nível conforme visto em todos os modelos de maturidade estudados e que encontramos formas de avaliação. Este questionário foi construído tomando como base o modelo Prado-MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Darci Prado) bem como o artigo de Niedderer *et al.* (2016) e estudos nossos em cima da literatura. Nesta primeira versão, colocamos 10 perguntas por cada fator do nosso modelo para descobrir o nível em que cada empresa se encontra em termos de níveis de maturidade, seguindo o MMGP que colocou 10 perguntas para cada nível de maturidade.

#### Criatividade

- 1) Como a sua empresa é organizada fisicamente?
  - a. Os móveis são bem projetados e cada departamento tem seu espaço físico nem sempre integrado. Até existem interações, mas no geral o dia-a-dia é muito corrido e as pessoas terminam não conseguindo interagir muito entre si;
  - b. Os ambientes são integrados dentro de cada departamento. Os móveis são dispostos de tal forma que as pessoas do setor conseguem se ver mais facilmente e trocar informações;
  - c. As áreas comuns são mais recuadas, assim as pessoas para irem até eles precisam passar por departamentos e/ou setores da organização, facilitando a iteração e troca de ideias;
  - d. Existe(m) espaço(s) comum(ns) e aconchegante(s) onde as pessoas podem descansar após as refeições tomar um chá ou café e trocar ideias e informações;
  - e. Os ambientes são bem integrados, os móveis foram projetados para facilitar a locomoção e rápida troca de lugar em caso de

necessidade. Existe um ambiente comum e aconchegante, conforme descrito acima, que propicia a troca de informações.

2) Como a sua empresa lida com seus funcionários em matéria de criatividade?

- a. A criatividade acontece, mas de forma ad-hoc e individualizada. As pessoas dão ideias mais entre seus pares ou grupos e de maneira informal. A área de design normalmente não participa deste processo;
- b. A criatividade acontece e alguns gestores até se preocupam em captar ideias fornecidas pela sua equipe. Mas, isto ainda não é uma coisa que está incorporada em todos os projetos da organização ou em todas as fases do processo de desenvolvimento do produto. A área de design nem sempre é chamada para participar deste processo;
- c. A criatividade existe de forma mais institucionalizada e faz parte de alguns projetos da instituição, mas tudo depende do gestor que está a frente do projeto ou ação da empresa. O gestor incentiva, mas não é uma ação feita em todos os projetos da empresa. A área de design já participa desse processo de maneira mais ativa;
- d. A criatividade existe e faz parte do processo de criação de qualquer produto, mas não existe ainda uma política de incentivo a ela e nem é uma coisa institucionalizada em toda a instituição. A área de design tem um importante papel neste processo;
- e. A criatividade já faz parte da cultura da empresa e existe uma política institucional de incentivo à criatividade. A área de design tem um papel crucial na execução desta tarefa dentro da empresa.

3) Como a sua empresa lida com falhas?

- a. As falhas que acontecem são corrigidas ao longo do percurso e são tratadas de maneira individual. Normalmente, a área de design não é chamada para participar deste processo;
- b. Falhas quando acontecem são corrigidas ao longo do percurso, mas já existe uma preocupação mais latente por parte da alta

gestão em se buscar as causas. Nem sempre a área de design é chamada para participar deste processo.

- c. As falhas que acontecem são corrigidas ao longo do percurso e é dado um tratamento mais formal a elas, efetuando-se o devido registro das mesmas. Existe toda uma preocupação institucional em se lidar com as falhas. A área de design já participa deste processo de maneira mais ativa;
- d. Existe uma área específica da empresa preocupada em lidar com as falhas e em testar os produtos de diversas formas e maneiras. As falhas são catalogadas e tratadas. A área de design tem um importante papel neste processo;
- e. Além de possuir uma área ou setor relacionado à área de testes, existe toda uma preocupação institucional em lidar com as falhas e esta preocupação é passada para todos os setores e departamentos da empresa. A área de design tem um papel crucial na execução desta tarefa.

4) Como é feita a comunicação na sua empresa?

- a. Normalmente, é feita em formato de notícias através de algum/alguns meio(s) de comunicação/comunicações (site, quadros informativos, etc.). Normalmente a área de design não participa ou influencia esta atividade;
- b. Através de meios de comunicações oficiais além dos já listados na letra a mais em alguns outros como redes sociais ou formatos impressos. Nem sempre a área de design é chamada para participar deste processo;
- c. Além dos meios de comunicação oficiais externos já listados acima, também temos uma sistema de comunicação interno (como intranet por exemplo) onde procuramos divulgar as informações para o nosso público interno. A área de design normalmente é chamada para participar deste processo;
- d. Além de existirem meios de comunicações externos e internos onde procuramos divulgar ao máximo as nossas notícias já existe uma preocupação por parte da alta gestão em medir a eficácia

dessas comunicações. A área de design participa mais ativamente deste processo;

- e. Temos todo um sistema de comunicação implantado e percebemos que as pessoas de uma maneira geral estão bem informadas com relação as notícias da nossa empresa. A área de design tem um papel crucial na execução desta tarefa.

5) Como a sua instituição se organiza na busca de novas soluções, novos produtos e/ou serviços?

- a. As iniciativas que existem, ocorrem devido a ações individuais e ad-hoc. A área de design não fica sabendo ou normalmente não participa destas iniciativas;
- b. Alguns funcionários até se preocupam com este tipo de iniciativa e as chefias até sabem quem são estas pessoas e procuram trocar informações com elas. A área de design nem sempre participa desta iniciativa;
- c. Algumas chefias já possuem como uma de suas iniciativas incentivar suas equipes a propor novas soluções para produtos e/ou serviços, mas isto fica a cargo de cada chefia. A área de design às vezes é envolvida neste processo;
- d. Esta já é uma preocupação mais institucionalizada e as chefias já possuem como uma de suas rotinas de trabalho incentivar as suas equipes a propor soluções para novos serviços e/ou produtos. A área de design participa deste processo;
- e. Isto já é uma coisa que está internalizada na cabeça das pessoas da nossa instituição. Inclusive, já temos grupos que se reúnem com este propósito e a área de design tem um papel importante na condução deste processo.

6) Como a sua empresa se comporta com relação a métodos e técnicas de estímulo à criatividade?

- a. A empresa até faz uso de algumas técnicas como *brainstorming*, mapa mental, seis chapéus, dentre outras, mas isto acontece de maneira ad-hoc ou individual, ou seja, não faz parte do padrão de desenvolvimento de nenhum projeto ou produto. A área de design não participa deste processo ou se participa é de forma pontual;

- b. A empresa até faz uso de algumas técnicas, mas isto acontece graças aos esforços de alguns gestores individuais que decidem aplicar em seus projetos. Mas isto não é uma coisa institucionalizada no nível de projeto. A área de design nem sempre é convidada a participar deste processo;
  - c. Algumas áreas ou projetos já estão aplicando algumas dessas técnicas como parte de seus processos de desenvolvimento. A área de design já participa deste processo de maneira mais ativa;
  - d. A alta gestão já sabe da importância de se ter técnicas desse tipo implantadas na empresa e decidiu aplicar alguns desses métodos como um padrão no processo de desenvolvimento de seus produtos e/ou serviços. A área de design participa ativamente na condução deste processo;
  - e. Além de aplicar parte dessas técnicas no desenvolvimento de produtos e/ou serviços, elas também são utilizadas na busca de soluções para diferentes tipos de problemas enfrentados pela empresa. A grande maioria dos funcionários tem conhecimento da existência dessas técnicas e sabem da importância das mesmas. A área de design tem um papel fundamental na condução deste processo.
- 7) Como é feita a gestão do conhecimento dentro da empresa?
- a. Cada um procura obter seus próprios conhecimentos e geralmente eles são compartilhados entre pares. A área de design normalmente não participa deste processo;
  - b. Apesar do conhecimento ser individualizado, mas existem alguns funcionários que se preocupam em compartilhá-lo entre seus pares e até mesmo com outras pessoas fora de suas equipes. Isto é uma coisa interessante, mas este compartilhamento ainda não é uma coisa institucionalizada. A área de design nem sempre participa deste processo;
  - c. Existem iniciativas pontuais dentro de alguns departamentos por parte dos gestores que decidem compartilhar seus conhecimentos entre suas equipes, mas ainda não existe uma

cultura de compartilhamento de informações. A área de design, às vezes, é chamada a participar deste processo;

- d. Sabemos da importância de divulgar e gerir os conhecimentos adquiridos e passamos essa preocupação para nossos gestores. Sabemos que estamos no caminho certo, mas esta ideia precisa ser incorporada na cabeça de todos os colaboradores. A área de design nos auxilia na condução deste processo;
- e. Isto é uma preocupação da alta gestão e conseguimos criar um clima organizacional favorável à divulgação de novos conhecimentos. Isto é uma coisa que já faz parte da cultura da empresa e temos toda uma gestão de conhecimento implantada dentro da instituição. A área de design nos ajuda de maneira pró ativa na realização desta tarefa.

8) Existem espaços e tempos na empresa para a discussão entre níveis e multidisciplinar sobre assuntos diversos de interesse da organização?

- a. Existem espaços, mas nem sempre temos tempo de discutir assuntos diversos de interesse da organização. A área de design normalmente não é envolvida neste processo;
- b. Alguns gestores se preocupam e decidem discutir determinados assuntos com os membros de suas respectivas equipes mas isto ocorre de maneira individual e ad-hoc, graças aos esforços próprios desses gestores. A área de design quase sempre não participa deste processo;
- c. Até existe esta preocupação na organização, mas isto é feito de maneira mais institucionalizada em alguns setores e/ou projetos. A área de design normalmente é chamada para participar deste processo;
- d. Isto é uma das preocupações da alta gestão e existe todo um processo de incentivo a discussões de assuntos diversos de interesse da organização. A área de design participa de maneira mais efetiva neste processo;
- e. Existe todo um processo instalado e incorporado na cultura da organização de discussão de assuntos diversos de interesse da

organização. A área de design tem um importante papel na condução deste processo.

9) Com relação à geração de ideias:

- a. Ideias criativas quase sempre aparecem, mas de maneira individual, não existindo nenhum processo de gerenciamento das mesmas. A área de design normalmente não toma conhecimento dessas ideias;
- b. Alguns gestores procuram fazer isto dentro de seus setores incentivando suas equipes a participarem e darem ideias em alguns itens ou problemas específicos, mas isto acontece mais devido a ações individuais por parte desses gestores. A área de design normalmente não participa deste processo;
- c. A alta gestão tem ciência da importância da geração de ideias no contexto organizacional e solicita que os gestores incentivem as suas equipes. A área de design quase sempre é chamada a participar deste processo;
- d. Existe um ambiente descontraído, além de uma interação entre funcionários de diversos setores que facilita a geração de novas ideias. Isto porque a alta gestão incentiva este tipo de atitude e cobra dos gestores. A área de design auxilia a alta gestão na condução deste processo;
- e. Existe na organização uma preocupação de capacitar e encorajar seus funcionários a contribuírem com novas ideias premiando aquelas ideias mais criativas e inovadoras. Contribuir com a geração de ideias é uma coisa que está incorporada na cultura da empresa e a área de design tem um papel fundamental nesta ação.

10) Como são os gestores ou a maioria dos gestores da sua organização?

- a. Eles são comprometidos com os programas da organização e tratam os funcionários com respeito e dedicação;
- b. Além dos atributos descritos na letra a, os gestores procuram envolver seus respectivos subordinados em determinadas decisões de seus setores. A área de design às vezes é chamada a participar nestes processos decisórios;

- c. Além dos atributos descritos na letra b, percebemos certo carisma dos subordinados para com seus gestores. Estes gestores procuram envolver a área de design na maioria de suas decisões;
- d. Além dos atributos descritos na letra c, temos consciência que estamos lidando com gestores realmente diferenciados, que procuram consultar seus subordinados em boa parte de suas tomadas de decisões tendo-os como verdadeiros parceiros de seus negócios;
- e. Além dos atributos descritos na letra d, são gestores que procuram criar diferentes formas e maneiras de se pensar. Procuram incentivar suas equipes em trazer ideias fora do padrão. A área de design funciona como parceira destes gestores.

## **Inovação**

1. Como a empresa lida com o processo de inovação?
  - a. Inovações até acontecem, mas de forma pontuais ou ad-hoc. Atualmente não existe uma área de design na empresa ou se existe normalmente não participa desse processo;
  - b. Inovações existem, mas devido ao esforço de certos grupos de pessoas que se reúnem para gerar ideias criativas. Assim, ela é implementada em alguns projetos da empresa por conta dos gerentes que decidem levar este processo adiante. A área de design nem sempre é chamada para participar deste processo;
  - c. Existe um processo de inovação instalado e praticado em algumas áreas ou projetos da empresa de maneira regular e a área de design participa deste processo de maneira mais ativa;
  - d. Nesta fase reconhecemos a importância de se inovar de maneira institucional. Os esforços para inovar são realizados no nível de processo, ou seja, em praticamente todos os setores da empresa e a área de design participa mais efetivamente desta atividade;
  - e. Nesta fase, o processo de inovação já está incorporado à cultura da empresa. As pessoas sabem da importância de se inovar e a

alta gestão tem papel fundamental, funcionando como um elemento propulsor, na geração de ideias criativas e inovadoras. A área de design tem papel crucial nesta atividade.

2. De que maneira a sua empresa reconhece as contribuições dadas à inovação pelos seus colaboradores?
  - a. O reconhecimento normalmente acontece de maneira individual;
  - b. Reconhecimentos até acontecem, mas o tipo de reconhecimento dado fica muito a cargo do gestor onde a ideia foi fornecida. A área de design não participa ou tem uma influência limitada nesta ação;
  - c. A empresa já reconhece a importância da inovação como um fator positivo no ganho de competitividade da empresa e possui algumas formas de reconhecimento das ideias inovadoras fornecidas. A área de design ajuda na identificação dessas ideias;
  - d. Existe(m) programa(s) de reconhecimento(s) para ideias inovadoras fornecidas e os colaboradores são incentivados a fornecerem ideias inovadoras com um ambiente propício à inovação. A área de design participa mais ativamente desta ação;
  - e. Este programa de reconhecimento já faz parte da cultura da empresa e praticamente todos os colaboradores correm atrás em busca de soluções criativas e inovadoras para as situações empresariais das quais participam. A área de design é uma das áreas que comandam todo este processo.
3. De que forma o trabalho em equipe é estimulado pela sua empresa para geração de ideias inovadoras?
  - a. Até o momento não temos conhecimento ou não realizamos este tipo de iniciativa dentro da organização;
  - b. Alguns gestores procuram incentivar ideias inovadoras dentro de seus setores específicos, mas isto não é nada formalizado institucionalmente. Nem sempre a área de design é chamada para participar deste processo;
  - c. A instituição já sabe da importância da inovação no incremento da competitividade dessas ideias e incentiva através de seus gestores a criação de grupos para discutir problemas e propor

- soluções na criação de novos produtos ou serviços. A área de design participa deste processo;
- d. Existe uma preocupação da alta gestão para que ideias inovadoras aconteçam em todos os projetos. Existem estímulos frequentes e todo um trabalho em equipe para que inovações sejam geradas e desenvolvidas. A área de design procura estimular de diferentes formas todo esse processo criativo;
  - e. Todos os colaboradores sabem da importância de se gerar ideias inovadoras. Existe todo um trabalho de gestão neste sentido. A área de design participa ativamente deste processo junto com outras áreas da empresa.
4. De que forma os gestores da sua organização apoiam e estabelecem recursos e condições de experimentação de novas ideias para implementação de inovações?
- a. Este tipo de atitude não existe de forma institucionalizada dentro da organização. Assim, quando elas ocorrem, acontecem de maneira pontual;
  - b. Já existe uma preocupação de se apoiar a experimentação de novas ideias para incentivar as inovações, mas isto fica na dependência de cada gestor da empresa. Nem sempre a área de design é chamada para participar desta ação;
  - c. A organização já se convenceu da importância da implementação de novas ideias para implementação de inovações e decidiu aplicar em alguns projetos e/ou setores. A área de design é chamada para participar deste processo;
  - d. A organização decidiu estabelecer recursos e condições de experimentação de novas ideias para implementação de inovações em todos os projetos desenvolvidos pela empresa e a área de design participa ativamente deste processo;
  - e. A experimentação de novas ideias com o intuito de implementar as inovações é uma coisa que está embutida na cabeça dos colaboradores. Eles sabem da importância que as inovações têm para a empresa e procuram prover a maior quantidade de ideias

possíveis. A área de design possui um papel fundamental no sucesso desta iniciativa.

5. Como é feita a implementação das inovações dentro da sua empresa?
  - a. As inovações quando acontecem são implementadas de forma esporádica. Ainda não existem atividades formalizadas dentro da empresa de acompanhamento da implementação das inovações;
  - b. Apesar de estarmos cientes da importância de se manter estes registros, atualmente os acompanhamentos são feitos de forma ad-hoc (ocasionalmente) ficando mais a cargo de cada gestor de setor. A área de design normalmente não participa da implementação desta ação;
  - c. Sabemos que as inovações para acontecerem de fato precisam ser incorporadas aos processos de desenvolvimento. Alguns projetos ou setores já estão praticando o controle mais de perto das inovações. A área de design participa deste processo;
  - d. O acompanhamento das inovações já é uma coisa que faz parte do processo da empresa. Assim, as inovações são registradas e controladas mais de perto em todo o processo de desenvolvimento da empresa. A área de design colabora ativamente com esta ação;
  - e. A inovação é uma coisa que está inserida na cultura da empresa e temos uma forma ou formas de acompanhamentos oficializada dessas inovações. A área de design é a área ou uma das áreas responsáveis por coordenar esta ação na nossa empresa.
6. As informações e conhecimentos obtidos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação são compartilhados com os colaboradores?
  - a. Não existe nada formalizado dentro da empresa a respeito do compartilhamento desses conhecimentos;
  - b. Pode até existir uma preocupação em repassar ideias e conhecimentos encontrados em ambientes externos, mas não existe nenhuma exigência formal por parte da empresa de compartilhamento desses conhecimentos obtidos externamente;

- c. Já existe uma preocupação por parte de alguns gestores em compartilhar de maneira mais formal esse tipo de conhecimento obtido entre seus subordinados. Mas isto fica mais restrito a alguns projetos ou setores. Temos uma área de design que dá apoio a este processo quando solicitada;
  - d. Sabemos da importância de se compartilhar conhecimentos obtidos externamente com membros internos, assim, isto é uma das atribuições dos nossos gestores. A área de design participa ativamente deste processo;
  - e. O compartilhamento de conhecimentos obtidos externamente já está incorporado nas rotinas de trabalho dos nossos colaboradores e isto é uma atitude altamente incentivada pelos nossos gestores. Existe todo um trabalho feito por nós de compartilhamento desse tipo de conhecimento e a área de design é considerada uma área bem importante neste processo.
7. Como é o ambiente da sua empresa em relação ao processo de comunicação de ideias criativas?
- a. Não existe nada formalizado referente ao processo de comunicação de ideias criativas na empresa;
  - b. A comunicação de ideias criativas, quando acontece, se deve mais ao esforço heroico de alguns gestores que decidem compartilhar entre os membros de suas equipes;
  - c. Até existe uma preocupação da empresa em compartilhar as ideias criativas, mas isto acontece em alguns projetos ou setores. A área de design participa deste processo;
  - d. A empresa sabe da importância de se ter ideias criativas bem como a divulgação que é dada a elas auxilia na geração de novas ideias. Isto já é uma coisa que está incorporada no processo da empresa e a área de design contribui muito na implementação desta tarefa;
  - e. A empresa possui a criatividade embutida na sua cultura e existe todo um processo de divulgação relacionado com essas ideias criativas geradas. A área de design é uma das áreas da empresa que encabeçam esta atividade.

8. Como são feitas a análise e a seleção de ideias ou oportunidades de inovação na sua empresa?
- a. Ainda não temos um processo institucionalizado de análise e seleção de ideias ou oportunidades de inovação na empresa;
  - b. Temos conhecimento que isto é uma prática que está começando a ser implementada dentro da organização, mas isto acontece devido a algumas iniciativas ou esforços individuais por parte de alguns gestores da empresa;
  - c. Estamos começando a fazer uso de maneira mais institucionalizada de algumas técnicas de análise e seleção de ideias ou oportunidades de inovação devido à iniciativa de alguns gestores. Convidamos a área de design a participar deste processo;
  - d. Percebemos a importância de se analisar e escolher ideias ou oportunidades de inovação e, assim, decidimos implantar isto como um processo em todos os projetos a serem desenvolvidos por nós. A área de design nos auxilia nesta atividade;
  - e. A seleção de uma ou mais oportunidades de inovação com a participação dos colaboradores faz com que tenhamos um maior comprometimento com o desenvolvimento e com o sucesso dos potenciais novos produtos, serviços ou processos implementados. Assim temos diferentes formas e maneiras de seleção dessas ideias onde procuramos envolver todos os funcionários. A área de design nos ajuda a conduzir todo este processo.
9. Como é a alocação de recursos financeiros dentro da sua empresa para a experimentação de novas ideias e a implementação das inovações?
- a. Ainda não temos no nosso orçamento uma dotação orçamentária reservada para esta finalidade específica. Às vezes, quando decidimos levar uma ideia adiante arcamos financeiramente com ela de maneira pontual;
  - b. Temos conhecimento que alguns gestores até colocam em seus orçamentos algum recurso para experimentação de novas ideias, mas isto é feito de maneira individual e por iniciativa própria desses gestores;

- c. Devido à iniciativa de alguns gestores decidimos alocar algum recurso financeiro em nosso orçamento especialmente para esta finalidade e acompanhamos mais de perto esta atividade. Convidamos a área de design a nos ajudar a administrar este processo;
- d. Já temos uma dotação orçamentária no nosso orçamento para esta iniciativa e reservas são feitas para este fim. Também já temos de maneira mais institucionalizada esta iniciativa em forma de processo e os gestores, principalmente aqueles ligados às áreas de desenvolvimento, procuram diferentes tipos de incentivos de geração de ideias inovadoras. A área de design participa ativamente desta iniciativa;
- e. Isto é uma coisa que está embutida na cabeça de todos os colaboradores da empresa, ou seja, já faz parte da cultura da empresa. Temos uma dotação orçamentária especialmente destinada a esta atividade e reservas no orçamento são feitas para esta atividade e os gestores são convidados a fazerem bom uso deste recurso. As ideias são selecionadas de forma participativa e a área de design nos ajuda a coordenar todo este processo.

10. Como é feita a divulgação da inovação às partes interessadas?

- a. A divulgação é feita de maneira individual e diretamente as partes interessadas;
- b. Dependendo da inovação sugerida, às vezes a divulgamos em alguma reunião de equipe, além de divulgar as próprias partes interessadas. Mas isto acontece de maneira ad-hoc;
- c. Além de divulgarmos a própria pessoa que propôs a inovação, o gestor da equipe de onde nasceu a ideia procura dar visibilidade a ela entre seus subordinados e a algumas outras pessoas ou setores. Isto acontece graças à iniciativa individual do próprio gestor. A área de design também toma conhecimento dessas inovações;
- d. Temos consciência que a divulgação das inovações incentiva à geração de novas ideias assim procuramos dar ampla visibilidade

na divulgação dessas inovações. Isto já faz parte do nosso processo e a área de design nos ajudar a coordenar;

- e. A divulgação dessas inovações é uma coisa que está embutida na cultura da empresa. Já temos todo um processo formal de divulgação delas e isto é uma coisa bem badalada dentro da empresa. A área de design participa ativamente desta nossa ação.

### **Design Centrado no Usuário**

1. Como a sua empresa lida com falhas encontradas em seus produtos?
  - a. As falhas encontradas nos produtos são tratadas de maneira pontual. O produto é prontamente substituído ou a pessoa pode ter o dinheiro de volta. A área ou setor de design na empresa normalmente não participa deste processo;
  - b. O produto é substituído ou o ressarcimento é feito à pessoa, além de ser gerado um relatório a respeito do problema. A área de design normalmente não fica sabendo do problema ou se fica sabendo age de maneira casual;
  - c. Além de substituir ou ressarcir a pessoa prejudicada, e ser gerado um relatório, já existem ações mais formais dentro da empresa para se tentar identificar os motivos das falhas e se isto é uma coisa específica naquele produto ou em outros produtos também. A área de design já participa deste processo;
  - d. Além de ser dada a opção de trocar o produto ou ter o dinheiro de volta existe um sistema dentro da empresa com uma área responsável onde ações mais concretas são realizadas no sentido de não só identificar as causas, mas também prevenir que novas falhas venham a acontecer. A área de design ajuda a conduzir este processo;
  - e. Além de dar a opção de troca ou ressarcimento e ter um sistema que lida com este assunto ligado a uma área específica, que trata dos riscos envolvidos de se ter novas falhas, existe todo um trabalho de divulgação dessas falhas. Assim, caso existam outras

falhas, os funcionários podem colaborar na resolução delas ao mesmo tempo em que eles ficam sabendo das falhas ocorridas. A área de design tem um importante papel neste processo todo.

2. Como a sua empresa lida com as reclamações dos clientes?
  - a. Existem um local e setor específicos para receber e tratar essas reclamações, mas a área de design normalmente não participa deste processo;
  - b. Além de existir um setor e local específicos para receber e tratar essas reclamações, algumas delas, são levadas para discussão em grupo ou analisadas de alguma forma pelo grupo. A área de design nem sempre é chamada para participar deste processo;
  - c. Além de ter um setor e local específicos para receber e tratar estas reclamações e delas serem analisadas de alguma forma por um grupo, existe uma série de procedimentos de categorização e junção com as possíveis causas dessas reclamações. A área de design já participa deste processo;
  - d. Além de existir um setor e local específicos para receber e tratar estas reclamações e delas serem analisadas e categorizadas seguindo uma série de procedimentos, todos os gestores têm acesso a elas para que ações sejam implementadas no sentido de minimizar cada vez mais estas reclamações. A área de design participa ativamente neste processo;
  - e. Além de existir todo este sistema de análise, recebimento e trato das reclamações conforme descrito anteriormente onde todos os gestores têm acesso, a empresa procura envolver o cliente na solução referente à reclamação dele. Assim, o desenvolvimento não é feito para o cliente, mas com o cliente. A área de design tem um papel bem importante nesta ação.
3. Como é a relação da sua empresa para com os seus clientes?
  - a. Existe uma boa relação, mas não existe nenhuma ação formal dentro da empresa de monitoramento dos clientes. A área de design normalmente não participa deste processo;
  - b. Existe uma boa relação com eles e sabemos que já existem ações de monitoramento dentro da empresa, mas isto acontece

por iniciativas individuais por parte de alguns dos nossos gestores. A área de design nem sempre é chamada para participar deste processo;

- c. Alguns setores já fazem um monitoramento desses clientes e já possuem reuniões de equipe para trabalharem assuntos e problemas relacionados a este tema. A equipe de design normalmente é chamada para participar destas reuniões;
- d. Isto é uma das grandes preocupações da nossa empresa e já existem reuniões periódicas entre os gestores para discutir assuntos relacionados a este tema e formas de melhoria deste relacionamento. Dentre as áreas que participam desta reunião temos a área de design que tem uma importante atuação;
- e. Existe toda uma preocupação da alta gestão em manter uma boa relação com seus clientes e isto se reflete por toda a nossa organização que possui como parte de sua cultura servir aos clientes. A área de design possui uma forte atuação neste processo.

4. Como a sua empresa lida com os seus bons clientes?

- a. Sabemos quem são os nossos bons clientes e procuramos tratá-los da melhor maneira possível. A área de design normalmente não é envolvida neste processo. Isto é uma coisa que fica mais restrita às áreas que possuem contato direto com os clientes tipo a área de vendas e a alta gestão da empresa;
- b. Sabemos quem são os nossos bons clientes e procuramos oferecer alguns brindes em datas comemorativas como forma de agradecimento, além de normalmente tratá-los da melhor maneira possível. A área de design, às vezes, é chamada a participar deste processo;
- c. Já temos diferentes formas de medir os nossos bons clientes e isto é catalogado e repassado a nossos gestores para que diferentes tipos de ações sejam implementadas em favor desses clientes. A área de design tem participação ativa neste processo;
- d. Além de termos diferentes formas de medir os nossos bons clientes, também possuímos um local ou sistema onde diferentes

tipos de informações são catalogadas a respeito de nossos clientes, como seus gostos e preferências além de detalhes do que acontece nas transações com a nossa empresa. Isto nos facilita em prover diferentes formas de recompensa e todos os nossos gestores têm acesso. A área de design também tem uma importante participação neste processo;

- e. Além de termos todo um sistema acessível a nossos gestores com informações relevantes dos nossos clientes e com a possibilidade de prover diferentes formas de recompensa também procuramos convidá-los a nos visitar e conhecer a nossa empresa mais de perto. A área de design é uma das áreas que coordenam este processo.

5. Como é feito o desenvolvimento de produtos dentro da sua empresa?

- a. A empresa faz algumas pesquisas para entender e especificar o contexto onde o produto ou serviço será utilizado. A área de design participa, mas normalmente entra no final do processo de produção;
- b. A empresa procura desenvolver produtos que sejam mais úteis e fáceis de manusear, além de serem consistentes e atendam as necessidades de seus usuários. A área de design normalmente participa deste processo;
- c. Os produtos e serviços são normalmente desenvolvidos baseando-se em um entendimento explícito dos seus usuários, tarefas e ambientes. Existe uma preocupação em captar mais informações e *insights* que ajudem no desenvolvimento do produto. A área de design participa mais ativamente deste processo;
- d. O ciclo de vida do desenvolvimento de um produto ou serviço é iterativo onde alguns clientes são escolhidos e participam ativamente no processo de desenvolvimento do produto ou serviço da empresa. A equipe de design tem um importante papel neste processo;
- e. Existe todo um investimento feito pela empresa buscando se antecipar e atender os desejos e necessidades dos

consumidores. A ideia é fabricar produtos e/ou serviços que sejam inovadores e que possuam um diferencial competitivo perante os seus concorrentes diretos. A equipe de design tem um papel fundamental neste processo todo.

6. Como a sua empresa lida com o envolvimento dos clientes no desenvolvimento de seus produtos?

- a. A empresa especifica os requisitos dos seus usuários incluindo as suas necessidades, desejos e limitações para com o produto ou serviço a ser desenvolvido, tudo isto é feito através dos sentimentos e pesquisas feitas por parte de alguns funcionários. A área de design nem sempre participa deste processo;
- b. A empresa procura entender o comportamento do consumidor e isto contribui para criar sistemas e produtos que os consumidores queiram e necessitem. A área de design normalmente participa deste processo;
- c. Através de diferentes técnicas de entendimento de seus clientes, a empresa procura descobrir as suas necessidades e desejos buscando formas de satisfazê-los e ao mesmo tempo criar uma empatia junto a eles. A área de design contribui neste processo;
- d. Ao se colocar no lugar dos clientes a empresa obtém um bom entendimento deles. Para isto, ela procura imergir em suas realidades e realizar pesquisas junto a seus usuários. A área de design participa ativamente deste processo realizando diferentes tipos de pesquisas junto a estes usuários;
- e. Procuramos envolver os nossos usuários desde o início do nosso processo produtivo. Assim, os nossos produtos são desenvolvidos em conjunto com os nossos usuários. A área de design tem uma importante atuação em todo este processo.

7. Como a sua empresa lida com a experiência de seus usuários?

- a. Procuramos obter informações junto a nossos usuários a respeito de como está sendo o uso dos nossos produtos e serviços, mas isto ocorre de forma não padronizada e de maneira individual por parte de alguns funcionários da empresa. A área de design normalmente não é envolvida neste processo;

- b. Procuramos descobrir junto a nossos usuários como foi a experiência deles no uso de nossos produtos e com isto identificar: as suas necessidades, desejos e aspirações que não foram satisfeitas e, assim, buscar formas de satisfazê-los. A área de design normalmente participa deste processo;
  - c. A empresa procura criar protótipos para que sejam testados por um grupo pré-selecionado e assim ser possível implementar algumas mudanças antes que o produto seja finalizado e colocado no mercado. A área de design participa mais ativamente deste processo;
  - d. Procuramos envolver o usuário do início ao fim do nosso processo produtivo, assim aumentam-se as chances de criarmos produtos mais bem aceitos no mercado onde o feedback da experiência dos usuários provavelmente será mais positiva e com menos necessidades de melhorias a serem incorporadas nos nossos produtos. A área de design tem uma importante atuação neste processo;
  - e. Além de envolver os nossos clientes do início ao fim do processo produtivo e desenvolver produtos junto com eles e de criar protótipos para serem testados, temos um programa de monitoramento dessas experiências dos nossos usuários. A área de design participa ativamente neste processo.
8. Como é o ambiente físico da sua empresa?
- a. O ambiente físico da nossa empresa, mesmo sendo agradável, sabemos que é preciso melhorá-lo em alguns pontos;
  - b. O ambiente físico, apesar de agradável, sabemos que há a necessidade de fazer uma pequena reforma ou dar uma repaginada por conta do tempo ou uso;
  - c. O ambiente físico é bem agradável e temos uma preocupação com alguns detalhes. Apesar de simples, é um ambiente gostoso de estar, mas sabemos que não existe nada que proporcione uma experiência bem diferenciada ou marcante na mente dos nossos clientes. A área de design está nos ajudando a implementar algumas ações neste item;

- d. Temos consciência que o ambiente físico é uma extensão de qualquer empresa assim procuramos criar um ambiente que tente captar as emoções e aspirações dos nossos clientes através de várias formas. A área de design já atua mais ativamente neste processo;
  - e. O nosso ambiente físico foi especialmente criado pensando no conforto e bem estar dos nossos clientes e funcionários. A ideia foi criar um ambiente que proporcionasse boas experiências nas cabeças de nossos usuários. A ideia é quando o cliente pensar na nossa empresa ter uma sensação bastante agradável em relação a ela. A área de design tem um importante papel no desenvolvimento deste cenário.
9. Como a sua empresa lida com a catalogação das informações obtidas dos seus clientes?
- a. Ainda não temos nenhum sistema desenvolvido para este fim, quando isto acontece, é feito mais de maneira individual e por iniciativa do próprio funcionário, ficando mais restrito a algumas áreas da empresa que lidam diretamente com os nossos clientes;
  - b. Mesmo sem ter um sistema desenvolvido especialmente para este fim, já temos um local para catalogar este tipo de informação. A área de design participa deste processo, mas ainda de forma preliminar;
  - c. Além de termos um local para catalogar estas informações, elas são analisadas de maneira regular por um grupo de gestores com o objetivo de fidelizar ainda mais os nossos clientes atuais. A área de design participa deste processo;
  - d. Os gestores de todas as áreas têm acesso às informações contidas neste repositório de dados dos clientes podendo inclusive atualizá-las, acrescentando e/ou retirando informações. Também acontecem reuniões de equipe regularmente para tratar de assuntos relacionados a este tema. A área de design tem uma importante participação neste processo;
  - e. Fazemos uso deste repositório/sistema de dados dos clientes não só para obter informações de nossos clientes, mas também como

um de nossos guias para traçar estratégias de fidelização de nossos clientes atuais e captar novos clientes. A área de design é uma área essencial na condução deste processo.

10. Como a sua empresa lida com a captação de novos clientes?

- a. Sabemos da importância de, além de manter os clientes atuais, captar novos clientes. Mas isto é uma coisa que fica mais restrita a algumas áreas da empresa que tem o contato mais direto com os clientes. A área de design normalmente não participa deste processo;
- b. Já existe uma preocupação, em buscar novos clientes, além das áreas que estão diretamente envolvidas com nossos clientes, mas também por parte de alguns gestores de outras áreas da empresa. A área de design já participa deste processo;
- c. Esta preocupação institucional de captar novos clientes já está embutida na cabeça da maioria dos nossos gestores e estamos na fase de avaliação de diferentes formas de captação de clientes. A área de design está nos auxiliando neste processo;
- d. Temos um trabalho desenvolvido onde todos os gestores tem acesso a informações a respeito do nosso mercado e setor de atuação. Assim, dados de clientes em potencial também são mantidos como forma de nos ajudar na captação de novos clientes. A área de design participa mais ativamente deste processo;
- e. Existe toda uma cultura de captação de novos clientes onde todos na empresa são capacitados para terem focos nos clientes não só em manter, mas também captar novos clientes. A área de design tem uma importante atuação neste processo.

### **Vantagem Competitiva**

1. As metas, objetivos e estratégias da empresa são comunicados e conhecidos dentro da empresa?

- a. Apesar das metas, objetivos e estratégias serem comunicados dentro da empresa, percebemos que eles não são amplamente conhecidos pelos nossos funcionários;
  - b. Percebemos que muitos deles até conhecem, mas isto não é uma coisa que está incorporada em suas mentes;
  - c. Alguns setores até conhecem as metas, objetivos e estratégias e já estão incorporadas em suas mentes, mas isto acontece graças aos esforços de seus gerentes que procuram dar visibilidade a elas e incorporar nas ações do seu setor. A área de design sabe da existência e importância em segui-las;
  - d. A grande maioria dos setores da empresa já possui conhecimento das mesmas e procuram executar suas tarefas e ações alinhadas com elas. A área de design colabora na implementação desta ação;
  - e. Elas são comunicadas amplamente e existe todo um programa estabelecido para que elas sejam alcançadas. Todos os setores têm conhecimento e sabem da importância das mesmas. A área de design participa ativamente deste processo.
2. Com relação ao tipo de estratégia competitiva escolhida como a empresa se comporta?
- a. Até escolhemos um tipo de estratégia competitiva a seguir de (foco, qualidade ou diferenciação), mas estamos sentindo que precisamos fazer alguns ajustes nela. A área de design normalmente não toma conhecimento ou não participa deste processo;
  - b. Apesar de termos escolhido o tipo de estratégia competitiva a seguir estamos praticando ainda de maneira ad-hoc, sem um processo definido. A área de design está começando a se inteirar e ajudar nesta tarefa;
  - c. Escolhemos uma estratégia competitiva que está sendo seguida, mas decidimos implantar em alguns projetos escolhidos na empresa e avaliar os resultados. A área de design nos ajuda na definição e implementação deste processo;

- d. A estratégia competitiva escolhida já está sendo utilizada como um processo e está incorporada em todos os projetos da empresa. A área de design é uma das áreas importantes neste processo;
  - e. Além de usarmos a nossa estratégia escolhida no nível de processo, fizemos um amplo trabalho de divulgação entre os colaboradores em que pontuamos as características ligadas a esta estratégia e assim tiveram a oportunidade de conhecê-la. A área de design está nos ajudando a conduzir este processo.
3. Como a organização lida com a parte de treinamento de seus funcionários?
- a. Treinamentos são realizados de maneira ad-hoc e individual sem usar muitos critérios. Consideramos que determinado funcionário precisa de treinamento e o encaminhamos para tal. A área de design não participa deste processo;
  - b. Funcionários são capacitados, mas não existe um programa oficial de treinamento dentro da empresa. Alguns gestores já se preocupam em capacitar determinados funcionários dos seus setores e correm atrás para prover os treinamentos necessários, mas isto ocorre graças aos esforços desses gestores específicos. A área de design normalmente não participa deste processo;
  - c. Até já existe um programa formal de treinamento dentro da empresa, mas são mais ligados a determinadas áreas ou setores específicos da empresa. A área de design auxilia a gestão na identificação desses treinamentos;
  - d. Temos um programa formal de treinamento e já existem dentro desse programa alguns treinamentos não só ligados a parte técnica da empresa, mas também ligados a outras áreas de conhecimento que também importantes na formação dos nossos colaboradores. A área de design auxilia a gestão na implementação desta tarefa;
  - e. Existe toda uma preocupação em treinar e capacitar todos os nossos funcionários a fim de torná-los verdadeiros parceiros dos nossos negócios. Acreditamos que ao capacitá-los conseguimos

fornecer subsídios a eles de participarem da gestão da nossa empresa de maneira eficiente e pró ativa. A área de design é um importante setor na identificação desses treinamentos.

4. Como a sua organização lida com seus funcionários?
  - a. Todos os nossos funcionários são tratados com respeito e de maneira bastante cordial;
  - b. Além de tratá-los com respeito e de maneira cordial também procuramos oferecer alguns benefícios extras aos funcionários que se destacam em algumas situações. Às vezes convidamos a área de design a nos ajudar neste processo de escolha;
  - c. Estamos começando a implementar algumas formas de recompensa para alguns serviços ou projetos de maneira mais institucionalizada. A área de design está nos auxiliando na implantação deste serviço;
  - d. Sabemos que para haver sucesso é importante ter funcionários ao nosso lado. Assim estamos criando um programa de benefícios e recompensas que englobe praticamente todos os setores e/ou funções da empresa. A área de design está nos ajudando de maneira mais ativa neste processo;
  - e. Temos um programa de benefícios e recompensas funcionando na nossa empresa que abrange todas as áreas e/ou setores. A área de design nos ajuda a conduzir esta atividade.
5. De que forma as técnicas de design entram no processo de desenvolvimento de produto e/ou projeto da sua empresa?
  - a. A empresa faz uso de algumas técnicas de design, mas devido a algumas ações individuais ou ad-hoc de alguns funcionários. A área de design nem sempre fica sabendo destas iniciativas;
  - b. A empresa até faz uso de algumas técnicas de design, mas de maneira não institucionalizada. O seu uso se dá em algumas fases do processo de desenvolvimento ou de alguns projetos e graças aos esforços individuais de alguns gestores que decidem por conta própria aplicar essas técnicas em seus projetos. A área de design nem sempre participa deste processo;

- c. Técnicas de design são utilizadas em alguns projetos ou em algumas fases do processo. Mas ainda não existe na empresa uma política de uso do design no processo de produção e desenvolvimento de produto. A área de design normalmente é convidada a participar deste processo;
  - d. Técnicas de design já estão sendo utilizadas como processo na grande maioria dos projetos desenvolvidos na nossa empresa. A área de design participa de maneira ativa neste processo;
  - e. Técnicas de design são utilizadas no processo de desenvolvimento de todos os projetos da nossa empresa bem como na resolução de problemas diversos ou algumas tomadas de decisões. Isto é um movimento que faz parte da nossa cultura e a área de design tem um papel crucial neste processo.
6. Com relação a sistemas de informação gerencial podemos dizer que?
- a. Não possuímos um sistema de informação gerencial instalado, mas fazemos uso de planilhas individuais, que nos auxiliam a gerenciar a nossa empresa;
  - b. Até temos um sistema de informação gerencial, mas que está sendo usado apenas por alguns gestores. A área de design normalmente não participa desta atividade;
  - c. O nosso sistema de informação gerencial além de estar sendo usado por alguns de nossos gestores nos serve de entrada para tomarmos algumas decisões gerenciais e estratégicas da empresa. A área de design nos ajuda na condução deste processo;
  - d. O nosso sistema de informações gerencial está começando a ser usado por praticamente todos os nossos gestores que fazem uso e trocam informações entre si. A área de design participa ativamente deste processo;
  - e. Esse nosso sistema de informação gerencial é amplamente utilizado pelos nossos gestores e conhecido entre os nossos colaboradores. Existe todo um trabalho feito para dar ampla visibilidade às ações estratégicas contidas neste sistema. A área de design tem um papel fundamental nesta atividade.

7. Como é feito o processo de desenvolvimento de produtos e/ou serviços na sua empresa com relação ao uso do design?
- a. O design até faz parte da estratégia de desenvolvimento do produto mais ele entra mais na fase final do processo de desenvolvimento do produto. A sua maior contribuição se dá nos aspectos tangíveis do produto como aparência, tamanho, forma, etc;
  - b. Apesar de estar presente no desenvolvimento do produto, o *design* ainda aparece de forma ad-hoc ou não padronizada, graças aos esforços individuais de alguns gestores. Nem sempre a área de design é envolvida neste processo;
  - c. O design faz parte da estratégia de desenvolvimento do produto, mas isto acontece ainda com alguns projetos ou produtos escolhidos por nós e a área de design normalmente está presente nesta ação;
  - d. O design faz parte da estratégia de desenvolvimento dos nossos produtos e sua maior contribuição se dá nos aspectos intangíveis da produção como necessidades e aspirações dos nossos clientes, imagens do produto, etc. A área de design é uma das áreas que contribui fortemente de maneira positiva na condução deste processo;
  - e. Possuímos uma vantagem competitiva em nosso setor de atuação e o design possui uma boa parcela de contribuição neste sentido, pois ele faz parte de toda a estratégia de desenvolvimento dos nossos produtos e/ou serviços. A área de design é uma área crucial neste processo todo.
8. Com relação ao trato com desperdícios e a contribuição dos funcionários da área de design?
- a. A empresa não possui um programa de gerenciamento de desperdícios. Assim, as ações feitas de combate ao desperdício são feitas de maneira ad-hoc e pontuais. A área de design, às vezes, é convidada a participar de ações deste tipo;
  - b. Algumas áreas ou setores estão começando a gerenciar seus desperdícios, mas isto ocorre graças aos esforços individuais de

- alguns gestores que decidem agir por conta própria. A área de design nem sempre é convidada a participar deste processo;
- c. Já existe um programa de gerenciamento de desperdícios dentro da nossa empresa, mas isto ocorre em alguns projetos ou setores. A área de design também participa desta atividade;
  - d. Temos plena consciência dos benefícios trazidos pelo gerenciamento de desperdícios e já temos este programa funcionando em praticamente todos os setores da nossa organização. A área de design tem um importante papel neste processo;
  - e. O gerenciamento de desperdícios já faz parte da nossa cultura. Todos os funcionários e setores da nossa empresa sabem da importância desta atividade e dão suas parcelas de contribuições. A área de design é essencial na condução deste processo.
9. Além da estratégia competitiva adotada pela sua empresa, como ela lida com seus prestadores de serviços?
- a. Ainda não temos um programa de avaliação de prestadores de produtos e serviços instalados na nossa instituição. Muitas vezes, a relação com os fornecedores acontece de forma ad-hoc e individual a depender de cada gerente envolvido no processo. A área de design normalmente não participa deste processo;
  - b. Apenas alguns gestores mantêm registros de como andam a relação com os nossos prestadores de serviços. Eles avaliam estes fornecedores e repassam estas informações quando necessário. A área de design tem influência limitada nesta ação;
  - c. Já existe uma preocupação empresarial em avaliar a relação com nossos prestadores de serviços, mas isto ainda é uma coisa solicitada a alguns gestores apenas, para que eles meçam de alguma forma a performance desses fornecedores. A área de design às vezes é convidada a participar deste processo;
  - d. A preocupação empresarial de avaliar a performance dos nossos prestadores de serviços já está mais consolidada dentro da nossa instituição e boa parte dos nossos gestores já fazem uso de técnicas de avaliação e controle desses fornecedores. A área de

design nos auxilia de forma mais pró ativa na condução deste processo;

- e. Praticamente todos os nossos colaboradores sabem da importância de se construir uma relação de confiança e apoio mútuos com estes fornecedores. Sabemos ainda que a qualidade dos nossos produtos e serviços também dependem da qualidade e pontualidade dos produtos fornecidos por nossos prestadores de serviços. Assim, existe uma série de procedimentos para avaliar os nossos fornecedores e a área de design possui um papel fundamental em todo este processo.

10. Até que ponto o design está inserido na gestão da sua empresa?

- a. O design normalmente não faz parte da gestão da nossa empresa ou quando participa é de forma ad-hoc ou em soluções e projetos individuais;
- b. O design participa devido às atitudes individuais de alguns gestores que decidem chamá-los e consultá-los em alguns projetos específicos que eles gerenciam;
- c. A área de design até participa, mas só em alguns projetos ou soluções da empresa;
- d. A área de design participa da solução de praticamente todos os projetos da nossa empresa e o design já está inserido no nosso processo de desenvolvimento;
- e. Além de fazer parte da gestão da nossa empresa, procuramos inserir o design também em todos os posicionamentos estratégicos tomados pela nossa empresa. A área de design participa e/ou é consultada a respeito da grande maioria das nossas decisões estratégicas.

### **Gestão Organizacional**

- 1. Como são produzidas e divulgadas as campanhas de marketing da sua empresa?
  - a. Construimos as nossas campanhas (interna ou externamente) e procuramos divulgar os nossos produtos e serviços em nossas

redes sociais. A área de design nem sempre participa deste processo;

- b. Alguns gestores já participam na montagem dessas campanhas além da área da empresa responsável por produzi-las. Procuramos divulgar nas redes sociais e em algum tipo de mídia impressa. A área de design às vezes participa deste processo;
- c. Já existe um grupo de pessoas de diferentes áreas dentro da nossa empresa que participam na montagem dessas campanhas e a forma de divulgação são as redes sociais e mídia impressa. A área de design normalmente participa deste processo;
- d. Procuramos envolver os nossos funcionários na montagem das nossas campanhas e buscamos diferentes formas de abrangência delas, seja nas redes sociais, mídia impressa, marketing boca a boca, dentre outras. A área de design participa mais ativamente deste processo;
- e. Além de procurar envolver os nossos funcionários na montagem dessas campanhas e dar amplo conhecimento interno e externo, fazemos todo um trabalho para criar campanhas que realmente se identifiquem com as necessidades e aspirações dos nossos clientes além de divulgá-las em uma ampla rede de relacionamentos tanto interna quanto externa. A área de design tem um importante papel neste processo.

2. De que forma é feito o controle do marketing na sua empresa?

- a. Temos um plano de marketing montado onde procuramos segui-lo e sempre estamos avaliando e realizando os ajustes que sejam necessários. A área de design nem sempre participa deste processo;
- b. Apesar de termos uma área específica, que lida com o controle do marketing mais de perto, alguns gestores de outras áreas da empresa que possuem uma visão de negócios também procuram participar para avaliar e implementar melhorias no mesmo. A área de design, às vezes, participa deste processo;
- c. Além de termos uma área específica para controlar todo o processo de marketing na nossa empresa, temos também alguns

gestores que contribuem de forma mais sistêmica neste controle, já estamos tentando implementar alguns processos de controle dessas ações de marketing. A área de design normalmente participa deste processo;

- d. O marketing na nossa empresa está bem sedimentado e controlado com um grupo de gestores que se reúnem regularmente para avaliar ações e estratégias de melhorias no nosso processo de marketing. A área de design participa mais ativamente desta iniciativa;
- e. O marketing já está inserido em nossa cultura. Procuramos dar ampla visibilidade interna as nossas estratégias de marketing para que os funcionários as conheçam mais de perto e assim possam contribuir e nos ajudar a controlar as nossas formas de atuação e divulgação. A área de design tem um importante papel neste processo.

3. De que forma é feita a organização do marketing dentro da sua empresa?

- a. Procuramos fazer campanhas mais direcionadas ao nosso público alvo, a partir de descobertas a respeito do dia a dia da vida dessas pessoas. A área de design nem sempre participa deste processo;
- b. Além de fazermos campanhas mais direcionadas ao nosso público alvo, estamos numa fase de definir melhor quem são os nossos concorrentes. Alguns gestores também colaboram junto com a área responsável por esta atividade. A área de design às vezes participa deste processo;
- c. Além de fazermos campanhas mais direcionadas e termos os nossos concorrentes mais bem definidos estamos tentando identificar novas formas de organização da atuação do marketing na nossa empresa. Já existe um grupo de gestores participando de forma mais sistemática nesta atividade. A área de design normalmente participa deste processo;
- d. Além de fazermos campanhas mais direcionadas tendo como base o dia a dia dos nossos usuários tendo os concorrentes mais

bem definidos e um grupo de gestores participando de forma mais sistemática nesta atividade, estamos na fase de envolver mais os nossos funcionários em nossas iniciativas. A área de design participa mais ativamente deste processo;

- e. Além de termos campanhas mais direcionadas para os nossos usuários, concorrentes mais bem definidos e gestores participando de forma mais sistemática nesta atividade, estamos sensibilizando todos os nossos funcionários a respeito de nossas estratégias e posicionamento de mercado no sentido de ao muní-los com informações, eles possam nos ajudar na divulgação de nossos produtos e serviços de maneira mais eficiente. A área de design tem um importante papel neste processo.

4. Como se dá a participação do design na definição de indicadores e metas relacionadas às estratégias da empresa?

- a. Apesar de termos consciência da importância mas ainda não temos indicadores e metas associados as nossas estratégias. A área de design nem sempre participa deste processo;
- b. Ainda não temos de maneira institucionalizada indicadores para medir as nossas estratégias, se isto acontece, é feito de maneira individual por parte de alguns gestores. A área de design as vezes participa deste processo;
- c. Até temos alguns indicadores para medir as nossas estratégias mas isto acontece só em alguns projetos e/ou setores da empresa. A área de design normalmente participa deste processo;
- d. Já temos indicadores e metas associados às nossas estratégias implantados em praticamente todos os nossos setores da empresa. A área de design participa mais ativamente deste processo;
- e. Além de termos indicadores e metas associados a todas as nossas estratégias fazemos questão de divulgar amplamente dentro da nossa empresa, possibilitando que os funcionários conheçam e possam contribuir de alguma forma em nos ajudar a

monitorá-las. A área de design tem um importante papel neste processo.

5. Como a sua empresa lida com a tomada de decisões?
  - a. As decisões são normalmente tomadas pela alta gestão e seguidas pelos setores da nossa empresa. A área de design nem sempre participa deste processo;
  - b. Alguns gestores procuram consultar suas equipes quando tomam determinadas decisões, mas sabemos que isto ocorre mais por conta da forma de administrar desses gestores. A área de design as vezes participa deste processo;
  - c. Ciente da importância de ter a participação das equipes na tomada de decisões estamos começando a implementar uma estratégia de uma maior participação dessas equipes em determinadas decisões só que isto está sendo implementado de maneira mais institucionalizada em alguns projetos e/ou setores. A área de design normalmente participa deste processo;
  - d. Temos plena consciência da importância de ter a participação dos nossos funcionários nas principais decisões e estratégias tomadas por nossa empresa, pois quanto mais envolvidos eles ficarem maior será a probabilidade de termos sucesso na implementação dessas decisões. Isto é uma coisa que já está sendo aplicada em praticamente toda a empresa. A área de design participa mais ativamente deste processo;
  - e. Procuramos envolver todos os nossos funcionários em nossas principais decisões a serem tomadas. Existe todo um sistema criado para que sugestões possam ser dadas a partir de nossas consultas e isto cria um ambiente onde os funcionários se tornam corresponsáveis pela gestão contribuindo para que eles se tornem ainda mais comprometidos e motivados. A área de design tem um importante papel neste processo.
6. Como a sua empresa lida com o planejamento de cenários?
  - a. Normalmente não temos como prática realizar planejamento de cenários e quando fazemos ficamos restrito a algumas situações

- ou análises de certos casos pela alta gestão ou de maneira informal. A área de design nem sempre participa deste processo;
- b. Ocasionalmente eles são usados pela alta gestão e por alguns gestores individuais que decidem fazer este tipo de análise para consultas e decisões próprias ou para serem utilizadas entre seus pares. A área de design às vezes participa deste processo;
  - c. A alta gestão, além de utilizá-los, já está começando a aplicá-los em alguns projetos ou setores de forma mais institucionalizada e os resultados destas análises já estão começando a serem compartilhadas em reuniões de equipe. A área de design normalmente participa deste processo;
  - d. Isto é uma prática que já está sendo utilizada em todos os projetos que são desenvolvidos pela empresa e mais em alguns setores. As equipes se reúnem para propor cenários e analisar os prós e contras dos cenários propostos além de fazer os devidos ajustes caso o cenário seja considerado importante e/ou necessário. A área de design participa mais ativamente deste processo;
  - e. A construção de cenários é uma coisa que está embutida na cultura da nossa empresa. Procuramos fazer uma análise dos possíveis cenários e discutir entre as equipes com uma certa constância e regularidade tanto para os nossos produtos e/ou serviços desenvolvidos quanto para soluções a serem tomadas. A área de design tem um importante papel neste processo.
7. Como é feito o processo de conhecimento dos seus funcionários com relação a seus produtos e de seus concorrentes?
- a. Acreditamos que os nossos produtos são bem conhecidos internamente, mas não existe um procedimento oficializado de conhecimento dos nossos produtos e nem dos nossos concorrentes por parte dos nossos funcionários. A área de design normalmente não se envolve neste processo;
  - b. Já existe uma preocupação da nossa parte em divulgar os nossos produtos, mas não temos isto instaurado como um processo dentro da empresa, alguns gestores por conta própria decidem

divulgar os nossos produtos entre seus subordinados. Não temos conhecimento se os produtos dos nossos concorrentes são conhecidos por nossos funcionários. A área de design nem sempre é chamada a participar deste processo;

- c. Já existe um processo de divulgação de nossos produtos e de nossos concorrentes dentro da empresa e estamos começando a implantar como uma política de divulgação em alguns setores e/ou projetos. Os funcionários são convidados a fornecerem sugestões de melhorias nos mesmos. A área de design participa deste processo;
- d. Praticamente todos os setores da nossa empresa já conhecem de maneira institucionalizada os nossos produtos e de nossos concorrentes e eles são incentivados a fornecerem *feedbacks* e sugestões de melhoria. A área de design atua neste processo de maneira mais ativa;
- e. Além de darmos ampla visibilidade no processo de divulgação dos nossos produtos e de nossos concorrentes para toda a empresa procuramos envolver os nossos funcionários a funcionarem como verdadeiros testadores e provedores de informação. A área de design tem um importante papel neste processo.

8. Como é o ambiente de trabalho da sua empresa?

- a. Acreditamos que o nosso ambiente de trabalho é bom, mas ainda não temos uma política de troca de conhecimentos dentro da empresa. A área de design normalmente não participa deste processo;
- b. O ambiente de trabalho é bom e temos conhecimento que já existe uma troca de conhecimentos dentro da empresa, mas isto ainda é feito de forma individualizada e pontual entre os setores. A área de design nem sempre é convidada a participar deste processo;
- c. Já existe uma preocupação institucional de transformar o nosso ambiente de trabalho em um ambiente agradável e propício a troca de informações e conhecimentos, e estamos começando a

implantar uma política de troca de conhecimentos de forma mais institucionalizada. Para isto, estamos aplicando este projeto em alguns setores da empresa. A área de design já participa deste processo de maneira mais ativa;

- d. Sabemos da importância de desenvolver soluções pensadas sob diferentes aspectos e pontos de vista, para isto procuramos incentivar a troca de conhecimentos em toda nossa empresa. Temos uma política de troca de conhecimentos instaurada em praticamente todos os setores da nossa empresa. A área de design participa mais ativamente deste processo;
- e. Procuramos criar um ambiente de trabalho onde os funcionários gostem da empresa e se sintam a vontade em trocar informações e conhecimentos. A nossa política de troca de conhecimentos já se encontra instalada e bem sedimentada dentro de toda a nossa empresa. A área de design possui um importante papel nesta atividade.

9. Como a empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de projetos e ações sociais?

- a. Mesmo sabendo da importância de desenvolver projetos sociais junto à comunidade do nosso entorno e regiões próximas, mas no momento quando desenvolvemos alguma ação ou projeto social isto é feito de forma esporádica pela nossa empresa. A área de design normalmente não participa deste processo;
- b. Sabemos da importância de desenvolver projetos sociais junto a nossa comunidade, mas estamos estudando algumas formas e possibilidades de atuação de maneira mais institucionalizada no momento as iniciativas quando ocorrem são de maneira ad-hoc ou pelo esforço individualizado de alguns gestores que decidem por conta própria realizar ações deste tipo. A área de design nem sempre é chamada a participar deste processo;
- c. Atualmente já desenvolvemos alguns projetos sociais de maneira mais institucionalizada e contamos com o envolvimento de alguns colaboradores. A área de design dá uma boa contribuição neste processo;

- d. Realizamos vários projetos sociais de maneira regular além de algumas outras ações concretas de ajuda as comunidades do nosso entorno e contamos com o envolvimento de boa parte dos nossos colaboradores. A área de design tem desempenhado um importante papel neste processo todo;
- e. Temos plena consciência que ao incluir a Responsabilidade Social nas nossas estratégias de negócios, agrega valor aos nossos produtos e serviços além de reforçar positivamente a nossa marca. Assim, além de incluir a responsabilidade social na nossa estratégia de negócios os nossos funcionários se encontram bem engajados nesta nossa causa e a área de design tem um papel fundamental neste processo.

10. Como a sua empresa lida com o assunto sustentabilidade?

- a. Apesar de sabermos da importância deste assunto, mas estarmos começando a implementar algumas ações ligadas a sustentabilidade como coleta seletiva de nossos descartes. A área de design normalmente não participa deste processo;
- b. Além de realizarmos coleta seletiva de nossos descartes estamos começando a implementar algumas ações de minimização dos efeitos danosos causados ao meio ambiente durante o nosso processo produtivo. A área de design, às vezes, é chamada a participar deste processo;
- c. A nossa empresa além de realizar coleta seletiva e implementar algumas ações de minimização dos efeitos danosos ao meio ambiente durante o processo produtivo procura difundir esta mentalidade dentro da nossa instituição através da ajuda de alguns gestores. A área de design participa de maneira mais ativa neste processo;
- d. Além de realizarmos coleta seletiva e o nosso processo produtivo ter como um de seus focos reduzir os danos causados ao meio ambiente, temos um programa de ampla divulgação dessas ações adotadas em toda a empresa e acreditamos que praticamente todos os nossos funcionários têm conhecimento e

nos ajudam neste processo. A área de design participa ativamente deste processo;

- e. Temos todo um sistema implantado de coleta seletiva e o nosso processo produtivo minimiza ao máximo, ações que venham a ser danosas ao meio ambiente. Os nossos funcionários têm plena consciência da importância desta atitude e nos auxiliam a conduzir esta atividade. A área de design tem um papel fundamental neste processo todo.

## 2) Segunda Versão do Questionário

Nesta segunda versão decidimos diminuir a quantidade de questões do nosso questionário após discutir com alguns especialistas da área e perceber que dependendo do tipo de questões sugeridas, cinco a seis questões por fator já seriam suficientes para representar o nosso modelo. Ressaltamos também que estas questões foram construídas a partir de estudos feitos em cima destes fatores, alguns questionários validados na literatura e que abordam assuntos propostos em nosso modelo.

### Questionário sobre Modelo de Maturidade de Uso de Design

Caro entrevistado, me chamo Ana Cristina Crispiniano Garcia, sou servidora e estudante do Programa de Doutorado em Design do Centro de Artes e Comunicação (CAC) da UFPE e tenho como orientador o professor Doutor Walter Franklin Marques Correia (Depto. de Design) e como co-orientador o professor doutor Hermano Perrelli Moura (Centro de Informática). Estou realizando uma pesquisa sobre a construção de um Modelo de Maturidade em Design, que tem como propósito medir o grau de utilização do Design nas empresas tomando como base cinco grandes áreas de conhecimentos e sua colaboração é muito importante para a conclusão exitosa deste trabalho. Acredito que pela sua experiência e vivência como gestor da empresa da qual faz parte, poderá contribuir positivamente para o enaltecimento desta pesquisa. Gostaria de pedir, por gentileza, a sua nobre colaboração respondendo a este questionário a fim de que eu possa ter subsídios na validação da mesma. Saliento, desde já, que a sua pessoa será eticamente resguardada independentemente das informações dadas. Agradeço antecipadamente!

Nome/e-mail:

---

Qual o setor de Atuação da sua empresa?

---

Qual a sua função dentro da empresa?

---

### **Criatividade**

1. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados pela sua empresa para incentivar e engajar os funcionários a fornecer uma maior quantidade de ideias possíveis?
  - a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas, mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização além de saber a importância do design já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
2. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados para ajudar na discussão multidisciplinar sobre diversos assuntos de interesse da organização?
  - a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que

- conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
- c. A organização ciente da importância do design está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização além de saber a importância do design já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
3. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados para enaltecer a empatia e pensamento holístico de seus funcionários?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização ciente da importância do design está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.

4. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados para explorar novas ideias bem como olhá-las de diferentes perspectivas?
  - a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre graças a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização ciente da importância do design está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização além de saber a importância do design já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
  
5. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados para incentivar seus funcionários a olhar os problemas organizacionais com a mente aberta tendo o intuito de resolvê-los de maneira criativa?
  - a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;

- d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
6. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados para incentivar o compartilhamento de informações e conhecimentos diversos com o intuito de tornar a empresa cada vez mais criativa?
- a. Quando utilizados, acontecem de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre graças a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização ciente da importância do design está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização além de saber a importância do design já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.

## **Inovação**

1. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na busca de novas formas de inovar seja na fabricação de seus produtos ou nos seus processos de produção?
  - a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização ciente da importância do design está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
2. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na busca de novas formas de inovar nas áreas de marketing e negócios da empresa?
  - a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre graças a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;

- d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
3. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na busca de novas formas de inovar para otimizar o ambiente de trabalho no uso de recursos organizacionais de maneira mais efetiva, com menos desperdícios?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
4. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na busca de novas formas de inovar para instituir um melhor ambiente de trabalho onde haja uma preocupação com a transferência de conhecimento?

- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
5. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na exploração das ideias criativas fornecidas (criatividade é responsável por gerar ideias e inovação por explorá-las)?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários

- setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
- e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
6. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na busca de inovações nas formas de comunicação feitas entre os pares, setores ou pela empresa?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.

### **Foco no Usuário**

1. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na busca de novas formas de motivação dos clientes para participarem do processo de criação da empresa?

- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design, e seu uso já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
2. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados para observar os seus usuários em seus ambientes naturais e como eles desempenham as suas tarefas?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários

- setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
- e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
3. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados para entender quais são os desejos e aspirações de seus usuários?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
4. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na busca para desenvolver produtos e serviços que sejam mais úteis e usáveis?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que

- conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
- c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
5. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados para conscientizar os funcionários da importância de se colocar no lugar dos seus usuários?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.

6. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados para gerenciar a experiência do usuário na captação de novos clientes?
  - a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.

### **Vantagem Competitiva**

1. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados com o intuito de desenvolvermos produtos e/ou serviços que tenham um menor custo de produção ou que tragam uma maior lucratividade para a empresa?
  - a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;

- c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
2. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados são utilizados com o intuito de desenvolvermos produtos e/ou serviços com mais qualidade e diferenciados de nossos concorrentes?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
3. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados para monitorarmos os nossos concorrentes e estarmos sempre atentos as demandas de

mercado ou situações de ameaça à nossa empresa por parte de nossos concorrentes?

- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
4. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados com o intuito de fidelizar mais os nossos clientes e transformá-los em verdadeiros parceiros dos nossos negócios?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;

- d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
5. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados para que tenhamos uma gestão mais eficaz de nossos fornecedores de serviços e produtos?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
6. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados no gerenciamento de desperdícios da nossa empresa?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;

- b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
- c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
- d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
- e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.

### **Gestão Organizacional**

1. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na produção de ações e campanhas de marketing da nossa empresa?
  - a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;

- e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
2. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na melhoria do ambiente de trabalho da empresa e troca de informações entre os nossos funcionários?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
3. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na nossa comunicação organizacional?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;

- c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
4. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na gestão do conhecimento da nossa empresa?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
5. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados na definição de estratégias e planejamento de cenários na nossa empresa?

- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;
  - e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.
6. Técnicas e conhecimentos de design são utilizados no desenvolvimento das estratégias para o negócio da nossa empresa?
- a. Quando utilizados, acontece de maneira individual e incipiente, devido a ações individuais de algumas pessoas e de forma pontual;
  - b. Alguns gestores valorizam e até fazem uso dessas técnicas mas isto ocorre devido a atitudes individuais desses gestores que conhecendo a importância do design, decidiram colocar em prática por conta própria;
  - c. A organização, ciente da importância do design, está aplicando estas técnicas e conhecimentos em design em alguns projetos específicos da organização;
  - d. A organização, além de saber a importância do design, já está aplicando essas técnicas e conhecimentos de design em vários setores da organização. Já existe um processo institucionalizado de uso e aplicação dessas técnicas e conhecimentos;

- e. Toda a organização, já está ciente da importância da aplicação dessas técnicas e conhecimentos de design e seu uso, já faz parte da cultura da empresa, ou seja, todos os setores usam e sabem da sua importância.

### **3) Versão Final do Questionário aplicado nas empresas**

Esta versão foi construída a partir de alguns ajustes feitos na versão anterior por conta do retorno de alguns especialistas consultados. Decidimos deixar as três versões do questionário de avaliação para mostrar a evolução feita neles ao longo do processo de construção. Este foi o questionário que enviamos o link por e-mail às empresas escolhidas para serem avaliadas.

#### Avaliando o Uso do Design na sua Empresa

O objetivo desta pesquisa é avaliar o grau de utilização do design na empresa que você trabalha, com relação a cinco grandes áreas de conhecimento: Criatividade, Inovação, Foco no Usuário, Vantagem Competitiva e Gestão Organizacional. Todas as questões desta pesquisa estão relacionadas ao uso de TÉCNICAS E CONHECIMENTOS DE DESIGN (TCD) na sua instituição. Assim, nos referiremos a "TCD" em todas as perguntas deste questionário.

Entendemos técnicas de design como sendo meios auxiliares para a solução de problemas diversos ou para atingir metas de uma organização. Como exemplo de técnicas podemos citar: técnicas para estimular a geração de ideias, técnicas de análise das ideias criadas, técnicas de aperfeiçoamento e avaliação das soluções encontradas, técnicas de pesquisa de mercado, dentre outras. Por sua vez, entendemos conhecimentos de design como sendo um conjunto de habilidades adquiridas e exploradas na perspectiva da usabilidade, estética, dimensionamento, materiais, mercado, logística, processos de produção, além de métodos de design, que contribuem para o desenvolvimento e implementação das soluções apresentadas.

Esta pesquisa é uma iniciativa de um projeto de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Design da UFPE. Caso deseje contribuir, respondendo a este questionário, asseguraremos que todas as informações fornecidas por você serão tratadas como confidenciais.

Tempo máximo estimado para responder o questionário: 10 minutos.

Esta pesquisa se encerra em 22/03/2019. Até duas semanas após o seu fechamento, você receberá um feedback com relação a sua avaliação.

Em caso de dúvida e/ou esclarecimentos estamos a inteira disposição através do e-mail: [anacristina.cgarcia@gmail.com](mailto:anacristina.cgarcia@gmail.com).

Agradecemos antecipadamente a sua nobre colaboração!

Atenciosamente,

Ana Cristina Crispiniano Garcia, (Depto. de Design - CAC/UFPE), doutoranda

Prof. Walter Franklin Marques Correia (Depto. de Design - CAC/UFPE), orientador

Prof. Hermano Perrelli Moura (Centro de Informática - UFPE), co-orientador

1. Nome Completo:

---

2. E-mail:

---

3. Localização física da sua organização (estado/país)?

---

4. Qual o setor de atuação da sua organização?

---

5. Qual a sua função dentro da organização?

---

6. Qual o segmento da sua organização?

- a. Comércio;
- b. Serviços;

c. Indústria.

7. Caso a sua organização seja do segmento Comércio ou Serviços, qual o número de colaboradores?

- a. Microempresa - até 09 colaboradores;
- b. Empresa de Pequeno Porte - de 10 a 49 colaboradores;
- c. Empresa de Médio Porte - de 50 a 99 colaboradores;
- d. Empresa de Grande Porte - Mais de 100 colaboradores.

8. Caso a sua organização seja do segmento Indústria, qual o número de colaboradores?

- a. Microempresa - até 19 colaboradores;
- b. Empresa de Pequeno Porte - de 20 a 99 colaboradores;
- c. Empresa de Médio Porte - de 100 a 499 colaboradores;
- d. Empresa de Grande Porte - Mais de 500 colaboradores.

### **Criatividade**

1. Técnicas e Conhecimentos de Design (TCD) são utilizadas pela sua empresa para incentivar os funcionários a contribuir com uma maior quantidade de ideias possíveis?
  - a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
2. TCD são utilizadas para ajudar na discussão multidisciplinar sobre diversos assuntos de interesse da organização?

- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
3. TCD são utilizadas para enaltecer a empatia e pensamento holístico de seus funcionários?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
4. TCD são utilizadas para explorar novas ideias bem como olhá-las sob diferentes perspectivas?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;

- d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
5. TCD são utilizadas para incentivar seus funcionários a olhar os problemas organizacionais com a mente aberta tendo o intuito de resolvê-los de maneira criativa?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
6. TCD são utilizadas para incentivar o compartilhamento de informações e conhecimentos diversos com o intuito de tornar a empresa cada vez mais criativa?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.

## Inovação

1. Técnicas e Conhecimentos de Design (TCD) são utilizadas na busca de novas formas de inovar seja na fabricação de seus produtos ou nos seus processos de produção?
  - a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
2. TCD são utilizadas na busca de novas formas de inovar nas áreas de marketing e negócios da empresa?
  - a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
3. TCD são utilizadas na busca de novas formas de inovar para otimizar o ambiente de trabalho no uso de recursos organizacionais de maneira mais efetiva, com menos desperdícios?
  - a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;

- b. Sim, devido a atitudes individuais de **ALGUNS GESTORES** que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em **ALGUNS PROJETOS** específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um **PROCESSO INSTITUCIONALIZADO** de uso;
  - e. Sim, já faz **PARTE DA CULTURA** da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
4. TCD são utilizadas na busca de novas formas de inovar para instituir um melhor ambiente de trabalho onde haja uma preocupação com a transferência de conhecimento?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a **INICIATIVAS INDIVIDUAIS** de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de **ALGUNS GESTORES** que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em **ALGUNS PROJETOS** específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um **PROCESSO INSTITUCIONALIZADO** de uso;
  - e. Sim, já faz **PARTE DA CULTURA** da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
5. TCD são utilizadas na exploração das ideias criativas fornecidas?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a **INICIATIVAS INDIVIDUAIS** de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de **ALGUNS GESTORES** que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em **ALGUNS PROJETOS** específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um **PROCESSO INSTITUCIONALIZADO** de uso;

- e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
6. TCD são utilizadas na busca de inovações nas formas de comunicação feitas entre os pares, setores ou pela empresa?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.

### **Foco no Usuário**

1. Técnicas e Conhecimentos de Design (TCD) são utilizadas na busca de novas formas de motivação dos clientes para participarem do processo de criação da empresa?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
2. TCD são utilizadas para observar os seus usuários em seus ambientes naturais e como eles desempenham as suas tarefas?

- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
3. TCD são utilizadas para entender quais são os desejos e aspirações de seus usuários?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
4. TCD são utilizadas na busca para desenvolver produtos e serviços que sejam mais úteis e usáveis?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;

- d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
5. TCD são utilizadas para conscientizar os funcionários da importância de se colocar no lugar dos seus usuários?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
6. TCD são utilizadas para gerenciar a experiência do usuário na captação de novos clientes?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.

### **Vantagem Competitiva**

1. Técnicas e Conhecimentos de Design (TCD) são utilizadas com o intuito de desenvolvermos produtos e/ou serviços que tenham um menor custo de produção ou que tragam uma maior lucratividade para a empresa?
  - a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
2. TCD são utilizadas com o intuito de desenvolvermos produtos e/ou serviços com mais qualidade e diferenciados de nossos concorrentes?
  - a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
3. TCD são utilizadas para monitorarmos os nossos concorrentes e estarmos sempre atentos às demandas de mercado ou situações de ameaça à nossa empresa por parte de nossos concorrentes?
  - a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;

- b. Sim, devido a atitudes individuais de **ALGUNS GESTORES** que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em **ALGUNS PROJETOS** específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um **PROCESSO INSTITUCIONALIZADO** de uso;
  - e. Sim, já faz **PARTE DA CULTURA** da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
4. TCD são utilizadas com o intuito de fidelizar mais os nossos clientes e transformá-los em verdadeiros parceiros dos nossos negócios?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a **INICIATIVAS INDIVIDUAIS** de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de **ALGUNS GESTORES** que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em **ALGUNS PROJETOS** específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um **PROCESSO INSTITUCIONALIZADO** de uso;
  - e. Sim, já faz **PARTE DA CULTURA** da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
5. TCD são utilizadas para que tenhamos uma gestão mais eficaz de nossos fornecedores de serviços e produtos?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a **INICIATIVAS INDIVIDUAIS** de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de **ALGUNS GESTORES** que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em **ALGUNS PROJETOS** específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um **PROCESSO INSTITUCIONALIZADO** de uso;

- e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
6. TCD são utilizadas no gerenciamento de desperdícios da nossa empresa?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.

### **Gestão Organizacional**

1. Técnicas e Conhecimentos de Design (TCD) são utilizadas na produção de ações e campanhas de marketing da nossa empresa?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
2. TCD são utilizadas na melhoria do ambiente de trabalho da empresa e troca de informações entre os nossos funcionários?

- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
3. TCD são utilizadas na nossa comunicação organizacional?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
4. TCD são utilizadas na gestão do conhecimento da nossa empresa?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;

- e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
5. TCD são utilizadas na definição de estratégias e planejamento de cenários na nossa empresa?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.
6. TCD são utilizadas no desenvolvimento das estratégias para o negócio da nossa empresa?
- a. Quando utilizadas, acontecem de maneira incipiente, graças a INICIATIVAS INDIVIDUAIS de alguns funcionários;
  - b. Sim, devido a atitudes individuais de ALGUNS GESTORES que, conhecendo a importância, decidem colocar em prática por conta própria;
  - c. Sim, a organização, ciente da importância, está aplicando em ALGUNS PROJETOS específicos;
  - d. Sim, a organização está aplicando em vários setores da empresa, e já existe um PROCESSO INSTITUCIONALIZADO de uso;
  - e. Sim, já faz PARTE DA CULTURA da empresa, todos os setores utilizam e sabem da sua importância.

## **Apêndice F - Relatório de Avaliação do Uso do DUMM na Empresa**

### **Relatório de Avaliação do Uso do DUMM**

Conforme prometido em e-mail anterior, estamos retornando os resultados da nossa pesquisa referentes a sua empresa. Assim sendo, estamos encaminhando o relatório de avaliação do uso do DUMM a partir dos dados obtidos pelo preenchimento do questionário de avaliação.

Gostaríamos de mais uma vez agradecer a sua nobre e valiosa contribuição, bem como deixar claro que este trabalho se trata de um estudo acadêmico, que pode e deve ser atualizado de acordo com novas demandas que porventura venham a surgir.

Primeiramente destacamos que ao conseguir alinhar aspectos acadêmicos e empresariais e criar um modelo com aplicação prática, através de um método de avaliação rápido e simples de ser aplicado, é um item considerado interessante e que merece ser pontuado. Acreditamos ainda, que esta pesquisa pode contribuir de forma positiva não só para a área de design, mas também como forma de melhorar a conscientização dos benefícios que podem ser trazidos com o uso do design para as organizações. A nossa proposta de trabalho contemplou três grandes pontos onde acreditamos que fechamos um ciclo iterativo. São eles:

- Realizamos estudos através de uma revisão na literatura em cima de assuntos ligados à área de design, bem como tentamos identificar na prática a presença desses assuntos estudados em 16 empresas líderes mundiais que foram consideradas por uma pesquisa como sendo altamente centradas em design. Além disto, estudamos 11 modelos de maturidade existentes tanto na área de design quanto em outras áreas do conhecimento;
- Construímos um modelo de maturidade que avalia o grau de utilização do design nas empresas sob as 05 grandes áreas de conhecimento estudadas (criatividade, inovação, foco no usuário, vantagem competitiva e gestão organizacional). Neste modelo, além de constar

aspectos do modelo em si, também faz parte dele um questionário de avaliação que tem como propósito principal realizar um diagnóstico do uso do design e que pode ser respondido de forma rápida pelo próprio gestor da organização;

- Avaliamos os nossos: modelo e método de avaliação construídos, com especialistas das áreas de design e/ou de outras áreas de conhecimento mas que possuíam experiência em modelos de maturidade, além de termos conseguido aplicar o nosso questionário em algumas empresas selecionadas em nível nacional.

Temos também plena consciência que a área de design é uma área que pode e deve contribuir, e muito, para o incremento na produtividade e competitividade das organizações. Para isto, ela precisa ser colocada como uma área estratégica nas instituições bem como ter formas de medição tangível. Assim, surgiu a nossa preocupação de criar um modelo de maturidade para avaliar o uso do design bem como ser uma forma de conscientização da sua importância nas empresas que tomam conhecimento a respeito dele.

Mesmo tendo visto, tanto na literatura quanto na aplicação prática da nossa pesquisa, que muita coisa ainda precisa ser feita para que o design passe a ser visto como uma área estratégica nas organizações, acreditamos que a partir do preenchimento deste questionário as empresas respondentes possam começar a pensar neste assunto de maneira mais consciente.

Diante do exposto, concluímos enviando o resultado preliminar da nossa avaliação, a partir, das respostas obtidas no questionário respondido para a sua empresa. Nesta conclusão, apresentamos dados relativos ao NÍVEL DE MATURIDADE e PERCENTUAL DE ADERÊNCIA diagnosticado em sua empresa.

Definimos nível de maturidade, para este caso específico, como sendo, o grau de utilização do Design na empresa avaliada. O nosso modelo possui quatro níveis de maturidade. A saber:

- Nível 01: Design de maneira inicial ou Ad-Hoc;

- Nível 02: Design em Projetos;
- Nível 03: Design no Processo;
- Nível 04: Design na Cultura.

Por sua vez, definimos o percentual de aderência (PA) como sendo o percentual de pontos em que a empresa alcançou, nas respostas do questionário, para atendimento de 100% dos requisitos daquele nível. A saber:

- Aderência até 20%: nula ou fraca;
- Aderência de 20% até 60%: regular;
- Aderência de 60% até 90%: boa;
- Aderência cima de 90%: completa.

Recapitulando o DUMM é composto por cinco fatores. A saber:

- Criatividade;
- Inovação;
- Foco no usuário;
- Vantagem competitiva e;
- Gestão organizacional

O nosso modelo possui duas versões:

- Contínua (medida por fator específico) e avalia o nível de capacidade;
- Estagiada (engloba todos os cinco fatores do modelo de uma só vez) e avalia o nível de maturidade.

### **Versão Contínua**

De acordo com a avaliação feita com base em nosso modelo a sua empresa encontra-se na Versão Contínua, referente a cada um dos fatores específicos, nos seguintes níveis:

- Criatividade – Nível 01 – O design está sendo utilizado de maneira inicial ou Ad-Hoc, mas com aderência completa, ou seja, recebeu uma pontuação acima de 90% deste nível;

- Inovação – Nível 01 – O design está sendo utilizado de maneira inicial ou Ad-Hoc, mas com aderência regular, ou seja, recebeu uma pontuação entre 20 e 60% deste nível;
- Foco no Usuário – Nível 01 – O design está sendo utilizado de maneira inicial ou Ad-Hoc, mas com aderência boa, ou seja, recebeu uma pontuação entre 60 e 90% deste nível;
- Vantagem Competitiva – Nível 01 – O design está sendo utilizado de maneira inicial ou Ad-Hoc, mas com aderência completa, ou seja, recebeu uma pontuação acima de 90% deste nível;
- Gestão Organizacional – Nível 01 – O design está sendo utilizado de maneira inicial ou Ad-Hoc, mas com aderência fraca, ou seja, recebeu uma pontuação abaixo de 20% deste nível.

### Versão Estagiada

A partir da avaliação feita tendo como base o nosso modelo, a sua empresa encontra-se na Versão Estagiada no seguinte nível:

Nível 01 - O design está sendo utilizado de maneira inicial ou Ad-Hoc, mas com aderência boa, ou seja, recebeu uma pontuação entre 60 e 90% deste nível;

Abaixo, elencamos graficamente o resultado da nossa avaliação:

### Versão Contínua



VERSÃO CONTÍNUA		
FATOR INOVAÇÃO		
NÍVEL 01	0 ----- 1,5	
NÍVEL 02	1,5 ----- 3,0	
NÍVEL 03	3,0 ----- 4,5	
NÍVEL 04	4,5 ----- 6,0	

VERSÃO CONTÍNUA		
FATOR FOCO NO USUÁRIO		
NÍVEL 01	0 ----- 1,5	
NÍVEL 02	1,5 ----- 3,0	
NÍVEL 03	3,0 ----- 4,5	
NÍVEL 04	4,5 ----- 6,0	

VERSÃO CONTÍNUA		
FATOR VANTAGEM COMPETITIVA		
NÍVEL 01	0 ----- 1,5	
NÍVEL 02	1,5 ----- 3,0	
NÍVEL 03	3,0 ----- 4,5	
NÍVEL 04	4,5 ----- 6,0	

VERSÃO CONTÍNUA		
FATOR GESTÃO ORGANIZACIONAL		
NÍVEL 01	0 ----- 1,5	
NÍVEL 02	1,5 ----- 3,0	
NÍVEL 03	3,0 ----- 4,5	
NÍVEL 04	4,5 ----- 6,0	

Versão Estagiada

VERSÃO ESTAGIADA		
(5 FATORES)		
	<b>NÍVEL 01</b>	0 ----- 7,5
	<b>NÍVEL 02</b>	7,5 ----- 15,0
	<b>NÍVEL 03</b>	15,0 ----- 22,5
	<b>NÍVEL 04</b>	22,5 ----- 30,0

Por fim, gostaríamos de ressaltar que, caso queira obter maiores detalhes deste nosso estudo pedimos a gentileza de nos enviar um e-mail para [anacristina.cgarcia@gmail.com](mailto:anacristina.cgarcia@gmail.com) solicitando maiores informações. Aos que demonstrarem interesse, encaminharemos o link oficial para consulta da nossa tese, assim que o tivermos.