

Design Center: uma estrutura de inovação orientada para o mercado¹

Design Center: A market oriented innovation structure

Guilherme Trez

gtrez@unisinos.br

Programas de Pós-Graduação em Design e Gestão e Negócios. Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei, 93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

Resumo

Várias organizações encontram na estruturação de um Design Center uma alternativa para gerar inovações de forma contínua e consistente com sua identidade e imagem de marca. Este artigo propõe uma discussão a respeito desse tema, inicialmente apresentando estruturas de Design Centers de territórios e de empresas, fruto de uma pesquisa em fontes de dados secundários. São analisadas dimensões críticas para a estruturação de um Design Center com base na literatura de áreas como design, marketing, estratégia e gestão de projetos. A partir disso, é apresentado um método de implementação de Design Center utilizado por duas instituições com experiência na área. Como resultado, tem-se elementos para análise e discussão acerca das relações entre estruturas de Design Centers e o contexto organizacional.

Palavras-chave: design center, inovação, estrutura organizacional, estratégia.

Abstract

Several organizations consider the structuring of a Design Center as an alternative to generate innovations continuously, consistent with its identity and brand image. This article proposes a discussion on this subject, initially presenting structures of Design Centers of territories and businesses, resulting from research on secondary data sources. It analyzes the critical dimensions for structuring a Design Center based on the literature in areas such as design, marketing, strategy and project management. From this, we present a method for implementing the Design Center adopted by two institutions with expertise in the area. As a result, there are elements for analysis and discussion about the relationship between structures of Design Centers and organizational context.

Key words: design center, innovation, organizational structure, strategy.

Introdução

A busca pela inovação é uma das preocupações centrais de executivos de muitas organizações, e diversas são as alternativas desenvolvidas para a tentativa de resolução desse desafio. Essa é uma questão presente em diversos contextos socioeconômicos, como pôde ser identificado em pesquisa realizada nos últimos anos, cujas referências são apresentadas neste estudo.

Delimitando-se o tema à inovação de produtos, apenas para caracterizar uma faceta desse problema, é trazido o contexto no qual diversas empresas brasileiras se encon-

tram. O somatório de um conjunto de elementos, tratados genericamente para evitar a exposição de qualquer empresa em particular, fornece os subsídios para o entendimento da complexidade do tema em análise: (i) parte-se do dado que grande parte dos bens produzidos atualmente são de origem Asiática, mas especificamente concentrados na China; (ii) trata-se de um mercado que em geral opera com custos relativos de produção muito baixos e com grandes volumes de produto; (iii) em consequência, oferece preços baixos para aquisição dos produtos e possibilidade de revenda; (iv) encontra-se uma cultura empresarial em que os conceitos de exclusividade de for-

¹ Este artigo é resultado de um projeto de pesquisa financiado pela Unisinos em relação ao tema inovação de produtos e a relação entre as áreas de design e marketing, que contou com a participação da aluna Paula Loher como bolsista de iniciação científica.

necimento e/ou de propriedade intelectual parecem ser pouco relevantes; (v) novos produtos são encontrados em feiras à disposição de qualquer comprador. A opção entre “comprar” ou “produzir” emerge como decisão estratégica.

Se por um lado essas questões revelam oportunidades ligadas a “comprar” e à redução das estruturas de desenvolvimento de produtos e de produção, por outro lado denota ameaças relacionadas à terceirização da inovação de produtos e à menor preocupação com a construção de identidade de marca. Optar por “produzir” e deixar de aproveitar as oportunidades do mercado que opera com grande escala pode trazer ameaças, mas oferece a perspectiva de se trabalhar o posicionamento de mercado de forma mais precisa e de gerir o desenvolvimento de produtos para criar uma identidade de marca única, vantagem competitiva que apenas algumas empresas efetivamente alcançam.

Ao optar por “produzir”, novos questionamentos surgem: como garantir que a decisão de inovar ofereça resultados de forma constante e consistente? Como garantir consistência de imagem de produtos e de serviços para a construção de um posicionamento distintivo? Como desenvolver capacidades internas para assegurar o processo de inovação? Quais capacidades devem ser desenvolvidas e quais podem ser externas à organização? Como organizar um sistema de pesquisa e de aprendizagem em organizações que não possuem essa tradição?

Uma possibilidade de resposta efetiva a esses questionamentos é a estruturação de um Design Center, objeto de discussão deste artigo. Para tanto, inicialmente diferentes modelos de Design Center são analisados, destacando suas diversas características. Posteriormente, o conceito de Design Center é abordado mais detalhadamente, especificando dimensões críticas para sua implementação. Por fim, aborda-se o processo de implementação de Design Centers utilizado por duas instituições de ensino que realizam projetos de consultoria nessa área.

Dois Modelos de Design Center

O termo *Design Center* genericamente caracteriza uma estrutura responsável por fomentar ou conduzir processos de inovação orientados pelo design (Verganti, 2009). Uma pesquisa em fontes de dados secundários, como sites e documentos de empresas, permitiu o aprofundamento na compreensão de características e finalidades das estruturas denominadas Design Centers (DCs). Inicialmente, deve-se considerar a existência de diferentes tipos: DCs de territórios e DCs de empresas. A seguir, os dois tipos de DCs serão explorados, com a apresentação de exemplos que os caracterizam.

Os Design Centers Territoriais se caracterizam como estruturas de interesse público ou ligadas ao estado. Dentre os casos identificados, são apresentados na Tabela 1, aqueles que melhor se caracterizam e descrevem suas atividades e/ou finalidade. Um dos aspectos que se destaca na apresentação dos DCs é a estruturação das redes de profissionais. A literatura explicita a importância de tais redes para o desenvolvimento de projetos inovadores (Dhanaraj e Parkhe, 2006) e o papel que um portfólio adequado de designers pode exercer nos projetos de uma organização, permitindo-a utilizar equipes com diferentes

perfis de experiência e de vivência internacional, entre outros fatores (Dell’Era e Verganti, 2009; Cicmil *et al.* 2006). Além disso, projetos de formação também são enfatizados nos DCs territoriais.

Os Design Centers de empresas (Tabela 2), por outro lado, se apresentam mais ligados ao método de trabalho, às equipes de projeto, às relações com parceiros (Open Innovation) e ao objetivo de posicionamento e atenção à filosofia das organizações. Essas questões, todavia, não são encontradas diretamente na forma de apresentação dos DCs, mas nos detalhes dos projetos apresentados.

Dimensões críticas para implementação de um Design Center

Há uma grande lacuna teórica sobre implementação de estruturas de design nas empresas ou como organizações autônomas. Por outro lado, há uma vasta literatura com relação muito próxima a esse tema. Artigos das áreas de *design management*, negócios, marketing, desenvolvimento de novos produtos, gestão de projetos e estratégia, entre outros, oferecem referências consistentes para a discussão a respeito dos elementos críticos para a implementação de uma estrutura de inovação orientada pelo design.

Estudos de implementação de estratégia, por tratarem de um argumento complexo, apresentam variados enfoques a partir dos quais as pesquisas são realizadas. Skivington e Daft (1991) propuseram um modelo que divide o processo em dimensões estruturais e interpessoais. Noble e Mokwa (1999) sugerem uma terceira perspectiva para o modelo, a dimensão individual para complementar o modelo de Skivington e Daft (1991). Essas três visões sobre a implementação de estratégias – individual, interpessoal e estrutural – são utilizadas por diferentes correntes de pesquisa e servirão como base para a estruturação da lógica sobre a qual este estudo se alicerça. Além disso, deve-se considerar que a dimensão cultural permeia as três anteriores e deve ser considerada em todas as dimensões de análise e ação. A utilização dessa literatura se justifica pelo escopo estratégico que um Design Center assume no contexto de uma organização.

A *perspectiva individual* aborda a relação entre as características individuais e a execução da estratégia. Nessa linha, Gaertner *et al.* (1984) foram alguns dos primeiros autores a relacionar a análise das características individuais da alta administração à implementação de uma estratégia, aspecto que até então era estudado na perspectiva do processo de tomada de decisão. Nesse estudo, os autores verificam que, em função das características individuais dos gestores, mudanças inovadoras são mais facilmente implementadas em organizações com característica estrutural mais especialista do que generalista. Essa análise contribui para a perspectiva de estruturação de um Design Center na medida em que é necessário um grande envolvimento e comprometimento da alta administração no apoio e na disponibilização de recursos à área de inovação orientada pelo design.

Outros autores que se dedicaram a essa perspectiva contribuíram com a análise do impacto na implementação de estratégias de fatores como o interesse pessoal do médio gerente (Guth e MacMillan, 1986), a motivação

Tabela 1. Design Centers Territoriais.**Table 1.** Territorial Design Centers.

Identificação do Design Center	Informações sobre os DCs
Centro de Design do Recife (http://www.centrodesignrecife.org)	Um projeto que tem como intenção promover o Design e a requalificação urbana e cultural da cidade: o Complexo Turístico Cultural Recife-Olinda. Em sua atuação, o CDR possibilita o encontro entre profissionais e estudantes de design com áreas correlatas e o público em geral.
Centro de Design do Espírito Santo (http://www.designes.org.br)	A partir de uma demanda, SEBRAE/ES idealizou, no segundo semestre de 2005, a criação do Centro de Design do Espírito Santo. Dentre os objetivos estão os benefícios de transmitir o contato com o Design, a fim de sensibilizar e incentivar as empresas a assumir o risco da inovação como forma de se destacar no mercado competitivo. Também visa ao incentivo a criação de novos produtos que valorizem a tradição, as técnicas e habilidade do artesão capixaba. E, finalmente, pretende colocar o design no domínio público com programas de divulgação que incentivem a escolha informada de produtos e serviços por parte de usuários e consumidores.
Centro de design do Paraná (http://centrodedesign.org.br)	O Centro de Design Paraná é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), sem fins lucrativos. Sua missão é contribuir para o desenvolvimento sustentável e para a excelência da indústria brasileira por meio da pesquisa e da disseminação do design e de novos conhecimentos. Pioneiro, foi o primeiro centro de design instituído no Brasil e também o primeiro a orientar sua atuação a partir das necessidades do empresariado.
Centro de design do Rio de Janeiro (http://www.centrodesignrio.com.br)	O objetivo principal é ligar a demanda à oferta de design no Estado do Rio de Janeiro, conectando designers às micro, pequenas e médias empresas produtoras de bens e serviços. O CDR oferece ao mercado um conjunto serviços técnicos e estratégicos prestados por designers, empresas e instituições parceiras. O Centro oferece uma capacitação a partir de cursos, palestras, seminários e workshops, cadastro de profissionais e escritórios e orienta em situações burocráticas.
Centro de design de Minas Gerais (http://www.minasdesign.mg.gov.br)	A operacionalização do Centro Minas Design apoia-se fundamentalmente nas ações e projetos de abrangência geral que se orientam para setores em redes de cooperação. As redes setoriais constituem-se de instituições congêneres estabelecidas e capacitadas que abrigam projetos com afinidades temáticas e específicas à sua vocação. Ainda que mantenham uma relação de interdependência, no que se refere às orientações relacionadas aos aspectos universais do design, cada rede setorial tem autonomia para gestar suas ações e definir a linha filosófica de seus projetos.
New York Design Center (http://www.nydc.com)	Constituído em 1926 como o <i>New York Furniture Exchange</i> , o <i>New York Design Center</i> foi o sonho de visionários da indústria do mobiliário. Atualmente o NYDC possui cerca de 100 showrooms representando mais de 300 linhas de produtos da área de mobiliário.
Washington Design Center (http://www.dcdesigncenter.com)	O <i>Washington Design Center</i> é um dos maiores alternativas para atender necessidades do mercado de mobiliário, design, decoração e serviços. Originalmente estruturado em 1919 como um depósito refrigerado, foi convertido em 1982 para o <i>Washington Design Center</i> aberto ao público. O Design Center possui mais de 37 mil metros quadrados com espaço para mais de 60 showrooms para ambientes residenciais, comerciais e empresariais.

Fonte: adaptado pelo autor a partir de dados publicados nos sites dos DCs.

dos indivíduos associada ao uso de recompensas (Stonich, 1981), a importância do interesse dos funcionários na adoção de novos processos (Leonard-Barton e Deschamps, 1988), e a relação entre características demográficas da média gerência e o apoio à implementação (Qi, 2005). No escopo mais específico de implementação de estratégias em marketing, os estudos remetem a contribuições como a relação entre a experiência do gestor na área de marketing e vendas e a propensão a assumir

mais riscos na tomada de decisões (Gupta e Govindarajan, 1984). Além disso, já se identificou a influência das características do gerente de produto e sua capacidade de negociação no contexto organizacional (Bristow e Frankwick, 1994) e o impacto que essa característica pode exercer no projeto de uma inovação orientada pelo design (Jang *et al.*, 2009).

Como primeiro aspecto a se destacar na relação direta com o tema deste artigo, compreende-se um Design

Tabela 2. *Design centers* de empresas.**Table 2.** Companies' design centers.

Identificação do Design Center	Informações sobre os DCs
Centro de Design GM (http://www.chevrolet.com.br/centro-de-design)	Responsável pela arquitetura das novas picapes médias produzidas pela GM através do mundo, o Centro de Design brasileiro é reconhecido internacionalmente por trazer para você projetos como o novo Vectra, o Celta Nova Geração e o Prisma. Com destaque na criação de carros conceito, o Centro aponta o futuro da indústria automobilística buscando melhorar a sua experiência ao volante
Kia Design Center (http://www.kia-world.net)	O programa do Centro de Design resultou em uma grande base que suporta um fluxo de trabalho triangular entre a modelagem, design e disciplinas de apresentação.
Design Center BMW (http://www.designworksusa.com)	Objetivo do Designwork EUA é de desafiar, propor novas ideias, para trazer um ponto de vista diferente para todos do <i>BMW Design Group</i> . Neste esforço, criar e enviar uma infinidade de ideias - temas, desenhos, modelos - alguns dos quais poderão nunca entrar em produção, mas permitirão revigorar a cultura projeto da organização.
Philips Design (http://www.design.philips.com/)	<p>A força criativa para a inovação. Na <i>Philips Design</i>, sabemos que só podemos criar soluções significativas e relevantes por ter uma profunda compreensão das necessidades e desejos das pessoas.</p> <p>Rumo a um futuro sustentável. Descobrir como o design responsável é um elemento chave da nossa abordagem e pesquisa em design.</p> <p>A nossa filosofia. Nós nos esforçamos para criar soluções que satisfaçam as necessidades das pessoas, capacitá-las e torná-las mais felizes.</p> <p>A nossa abordagem. Nossa abordagem de design multi-disciplinar é baseada na premissa de que o design nunca pode ser consistentemente bem sucedido a menos que seja centrado nos cidadãos e baseada em pesquisa.</p> <p>Nossa herança design. Mais de 80 anos atrás, numa época em que design era pouco mais do que uma reflexão tardia, que estava tomando os primeiros passos na concepção centrada nos cidadãos.</p> <p>A força criativa para a inovação. Saiba mais sobre quem somos, o que fazemos e o que nos move.</p>
Panasonic Design Center (http://panasonic.net/design)	O Design Center é desafiado com a criação de "projetos inovadores" para todos os produtos Panasonic do ponto de vista global, sob as duas visões de negócio do Grupo Panasonic: "realizar uma sociedade em rede onipresente" e "co-existindo com o meio ambiente global". Observando os estilos de vida de nossos clientes em todo o mundo, estamos percebendo e realizando uma concepção ecológica e universal que é inovadora e um passo à frente enquanto oferece segurança e confiabilidade. Além de projetar produtos individuais, vamos propor novos estilos de vida, sob o conceito de ligar os nossos produtos digitais entre si com a TV no centro e nossos produtos de estilo de vida relacionados uns com os outros.
Sony Design	Sony Design continuamente se esforça para criar algo original. Para nossa mente, os produtos são destinados para as pessoas usarem, por isso somente para raciocinar que estes produtos sejam projetados com um toque humano. Quando a Sony Design foi criada em 1961, a sua linguagem de design em preto e prata elevou a imagem da Sony. A ideia era acabar com a ornamentação excessiva e acentuar um desempenho potente, alto, sentir profissional através do uso de simples, cores frias e materiais. Tudo começa com o princípio de ouvir atentamente as necessidades do usuário. Todos os aspectos do design Sony consideram as necessidades das pessoas que usam nossos produtos. Isso inclui tudo, desde a forma de cada botão até marcar a posição de cada chave para o design de interface.

Fonte: adaptado pelo autor a partir de dados publicados nos sites dos DCs.

Center como uma área multidisciplinar, em que o design se apresenta como um mediador de linguagens (Verganti, 2003) que articula diversas áreas do conhecimento (Celaschi e Formia, 2010). Além disso, o Design Center não apenas gerencia o processo de inovação das organizações, mas assume a responsabilidade pela criação de soluções, pela proposição de ideias, conceitos, pelos processos de pesquisa e pela identidade de produtos.

Em relação aos grupos de projeto, a literatura apresenta um grande conjunto de argumentos para sustentar sua existência e a importância da multifuncionalidade nos resultados alcançados por esses grupos (Troy *et al.*, 2008). Crawford e Di Benedetto (2006) argumentam que um novo produto é resultante do atendimento de pelo menos três questões básicas: forma, tecnologia e necessidades do mercado. Evoluindo nesse ponto, os autores associam

a cada um desses aspectos uma área do conhecimento específica (design, engenharia e marketing, respectivamente). Além disso, fazem uma análise interessante a respeito das áreas de contato entre as disciplinas e as principais preocupações ou elementos resultantes do diálogo entre essas áreas do conhecimento (Figura 1).

A **perspectiva interpessoal** da implementação de estratégia analisa como as relações estabelecidas entre indivíduos no contexto organizacional contribuem para a execução do planejamento realizado. Nessa perspectiva, há estudos que aprofundaram a discussão sobre a relação entre elementos relacionais e a execução da estratégia, sendo as pesquisas mais desenvolvidas, aquelas que se dedicam a variáveis como o consenso estratégico e sua relação com performance (Bourgeois, 1980; Dess, 1987; Dess e Origer, 1987; Schweiger *et al.*, 1989), efeitos relacionados à existência de consenso na alta administração (Priem, 1990), consenso como elemento de gerenciamento interfuncional (St. John e Rue, 1991) e problemas interpessoais e relacionais que criam barreiras à implementação (Simkin, 2002).

Os elementos anteriormente abordados estabelecem uma relação direta entre as perspectivas individuais e interpessoais. O processo de obtenção do consenso estratégico no âmbito do Design Center depende da capacidade do responsável pela gestão do projeto em realizar as negociações necessárias entre as diversas áreas funcionais para a obtenção dos melhores resultados e para a eliminação dos conflitos (Jang *et al.*, 2009), exercendo um papel de articulador entre os conhecimentos (Celaschi e Formia, 2010).

Estudos mais específicos da área de marketing, nessa perspectiva, discutem aspectos como os conflitos interpessoais gerados por relações interfuncionais entre departamentos (Wind e Robertson, 1983; Ruekert e Walker, 1987a; Maltz e Kohli, 2000; Massey e Dawes, 2007), a coesão entre grupos e polarização de atitude influenciando a estratégia (Whitney e Smith, 1983), a dinâmica de relacionamentos estabelecidos em grupos interfuncionais (Henke *et al.*, 1993). Esses aspectos são evidenciados em projetos de desenvolvimento de novos produtos e design por Oke *et al.* (2008).

Além disso, a comunicação e a coalizão entre gestores no desenvolvimento de produtos (Workman, 1993)

e de mecanismos para gerenciar relacionamentos e conflitos para, com isso, melhorar a efetividade da estratégia (Chimhanzi e Morgan, 2005), são elementos fundamentais no processo de desenvolvimento de novos produtos (Troy *et al.*, 2008).

A **perspectiva estrutural** da organização afeta os processos de planejamento, implementação e monitoramento de estratégias (Ruekert *et al.*, 1985). A análise da estrutura organizacional foi um dos principais focos de pesquisa nos estudos da área genérica de estratégia (Miles *et al.*, 1978; Porter, 1980), mas somente passou a ser considerada como elemento específico do processo de implementação após 1980. Estudos nessa perspectiva associam à execução da estratégia aspectos como os indicadores de centralização, formalização e especialização, construto básico para se analisar a estrutura organizacional, a forma de organização de processos e o desenvolvimento de recursos e capacidades estratégicas.

No escopo mais amplo dessa abordagem de estratégia são encontradas contribuições como a relação entre centralização da tomada de decisão e complexidade da estratégia (Nutt, 1983), aspecto enfatizado por Bunduchi (2009) no escopo de projetos criativos. A análise de diferentes níveis de centralização na tomada de decisão entre unidades de negócio de uma organização e de efetividade nos resultados (Gupta, 1987) acarretam variados resultados em termos de velocidade de introdução de novos produtos no mercado (Chen *et al.*, 2010). Há ainda que se considerar as características de estrutura e cultura organizacional e sua influência no processo de decisão estratégica (Wally e Baum, 1994), o que fica evidente na influência das áreas e da cultura da empresa no processo de desenvolvimento de produtos da empresa Bang e Olufsen (Austin e Beyersdorfer, 2007).

Além disso, um aspecto fundamental na dimensão estrutural está relacionado à definição dos processos internos e daqueles que serão mais bem executados com parceiros estratégicos. O uso de estruturas específicas para o desenvolvimento de capacidades a partir do aprendizado com alianças interfirmas (Kale e Singh, 2007) se mostra de grande valor para o desempenho das

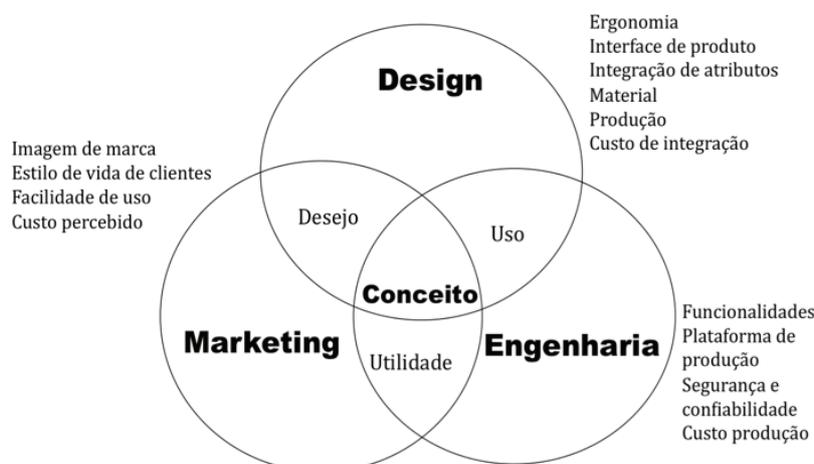


Figura 1. Influências para o conceito de um novo produto.

Figure 1. New product concept influences.

Fonte: adaptado de Crawford e Di Benedetto (2006).

organizações. No escopo específico do design, a atuação em redes identificando atores como instituições de ensino e pesquisa, institutos de pesquisa de mercado, designers e *experts* nas mais diversas áreas do conhecimento tem demonstrado resultados significativos para diversos tipos de organizações (Dhanaraj e Parkhe, 2006; Dell'era e Verganti, 2009; Hatchuel *et al.*, 2006; Simon, 2006; Celaschi *et al.*, 2009).

Em marketing e produto, esses estudos apresentam avanços em dimensões constituintes da visão estrutural, mas em estágio de construção, desenvolvidas de forma isolada. Tratam de resultados como a relação entre dimensões básicas de estrutura organizacional e de desempenho (John e Martin, 1984; Ruekert *et al.*, 1985), a performance associada à formalização dos processos, à dependência de recursos e à gestão dos processos interdepartamentais (Ruekert e Walker, 1987b). Além disso, ressalta-se a importância da estruturação de mecanismos de controle da execução das atividades de marketing e da gestão de produtos (Jaworski *et al.*, 1993).

Outro aspecto relacionado à dimensão estrutural diz respeito ao desenvolvimento de capacidades especializadas (Day, 1994; Vorhies, 1998), conforme ressalta Zurlo (2010). A gestão das relações entre organizações em um contexto de projeto em rede oferece oportunidades de aprendizagem e de aquisição de novas capacidades (Betiol e Sedita, 2011).

As dimensões analisadas permitem identificar os fatores mais influentes para a estruturação de um Design Center conforme é representado na Figura 2.

A referência à dimensão cultural, expressa no início desta seção, mas não detalhada como as demais, requer uma ênfase. É sabido que a cultura exerce um papel central nas relações organizacionais. Para confirmar esse aspecto, basta verificar as várias matérias e artigos que são produzidos sobre a forma como as pessoas trabalham e se relacionam no Google, ou mesmo sobre o espírito inovador e competitivo que envolve a Apple. Especificamente em relação a projetos de design, Cautela (2007) descreve

como a BMW separa seus designers de outros funcionários para que eles não sejam influenciados pela forte cultura organizacional na criação de novos automóveis.

Essa perspectiva de análise multidimensional ressalta a função do Design Center como processo de agregação de valor e não apenas como função. Webster (1992) sustenta que as estruturas das organizações passam por mudanças internas e externas, tornando-se mais flexíveis e permeáveis. Além disso, essas alterações se caracterizam pelo aumento das relações interfirimas com o compartilhamento de processos, e essas mudanças de contexto determinam uma visão de organização mais integrada aos processos (Moorman e Rust, 1999) e relacionada a outras firmas para a criação de valor para o mercado (Achrol e Kotler, 1999) do que aos departamentos tradicionais.

Essas características de organizações mostram-se mais flexíveis em sua estrutura para a condução de processos de criação de valor de forma mais eficiente. Srivastava *et al.* (1999) sugerem que sejam três os principais processos de criação de valor derivados da integração das áreas nas organizações: o desenvolvimento de novos produtos, o gerenciamento do canal de suprimentos e o gerenciamento do relacionamento com clientes. O escopo de atuação do Design Center deverá estar associado a essas fontes de valor para o mercado.

Processo estruturação de Design Center²

Esta seção objetiva trazer um enfoque mais aplicado sobre uma forma de implementação de um Design Center. Para tanto, utiliza-se de registros da experiência de projetos de duas instituições de ensino e de projetos de consultoria na área do Design. Uma dessas instituições é o Poli.Design, estrutura de consultoria, pesquisa e projetos ligada ao Politécnico Di Milano, que realiza ações na área de design e estruturação de Design Centers há muitos anos. A segunda instituição é o Design Center da Escola de Design Unisinos, fruto de um projeto realizado pelo Poli.Design junto à Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Celaschi *et al.*, 2009), es-

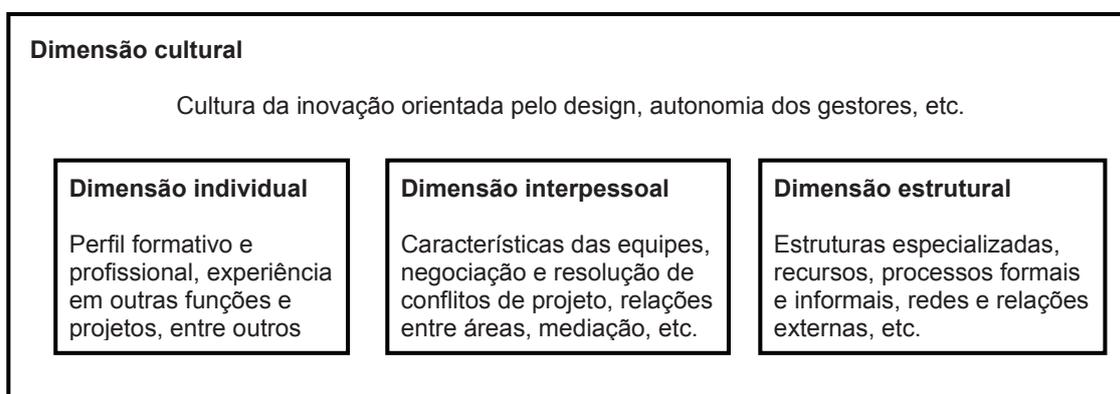


Figura 2. Dimensões para implementação de um Design Center.

Figure 2. Design Center Implementation Dimensions.

² Devemos registrar um agradecimento à valiosa contribuição do Prof. Giulio Palmitessa, com quem em diversos momentos foi possível discutir e analisar a estrutura de Design Centers e estabelecer relações entre conceitos das áreas de estratégia e marketing para validar proposições teóricas em relação ao método de implementação de um Design Center.

estrutura projetos de design e de formação de Design Centers desde 2008.

O processo utilizado pelas duas instituições se assemelha, mas, apesar de apresentarem uma origem comum, diferenças em contextos culturais e socioeconômicos fizeram com que a metodologia de projeto do Design Center Unisinos fosse alterada para se adequar ao contexto brasileiro. As mudanças mais significativas dizem respeito ao aumento do processo formativo, uma vez que no contexto brasileiro há uma pequena disseminação em relação à cultura de projeto e do design, e à divisão do projeto em etapas mais delimitadas, com prazos mais curtos e entregas de resultados parciais claramente identificados.

O processo de implementação de um Design Center, segundo o método utilizado pelas instituições acima descritas, encontra-se sintetizado na Figura 3, a seguir. Trata-se de um método que alia o desenvolvimento de inovações de produtos, etapas de sensibilização e formação, e a implementação de processos e estruturas de forma que ocorra uma efetiva transferência de tecnologia em design ao longo de um período definido para o projeto.

A lógica do método pressupõe que, em um mesmo período de tempo, a equipe interna de uma organização participa de alguns projetos de inovação, inicialmente sendo conduzida no processo e posteriormente assumindo o protagonismo na condução do mesmo, sendo acompanhada pela equipe de consultoria. Em paralelo são identificados os processos, as relações entre indivíduos e grupos, os elementos culturais e as estruturas necessárias para que a organização estruture o Design Center adequado às suas características. A partir disso,

esses elementos são trabalhados para a implementação do novo Design Center.

De forma ampla, as etapas são a seguir descritas:

- **Diagnóstico:** o início do processo proporciona um conjunto de informações fundamental para a compreensão das dimensões organizacionais e das relações de mercado da empresa, tais como marca e percepção em relação aos produtos. Essa etapa também proporciona elementos para o desenvolvimento de novos produtos, uma vez que pode abastecer a equipe de projeto com um amplo grupo de dados sobre o mercado-alvo, concorrentes, compradores em potencial e outros públicos de interesse.
- **Projetos:** a partir da premissa do “aprender fazendo” permeia o método de estruturação de Design Center. A Figura 3 apresenta os projetos A, B e C. A condução desses projetos inicia, no caso A, com a consultoria executando o projeto e transferindo a tecnologia para a empresa. Nos projetos subsequentes, a equipe da empresa em que se estrutura o DC assume gradativamente maior protagonismo na execução do projeto, sendo acompanhada pela equipe de consultoria. Dessa forma, na medida em que novas soluções são geradas a equipe de projeto da empresa é capacitada para o uso de novas metodologias de trabalho.
- **Estruturação do DC:** em paralelo à realização dos projetos, são analisados os processos da organização, suas características culturais, as relações interpessoais e identificadas pessoas-chave para a participação

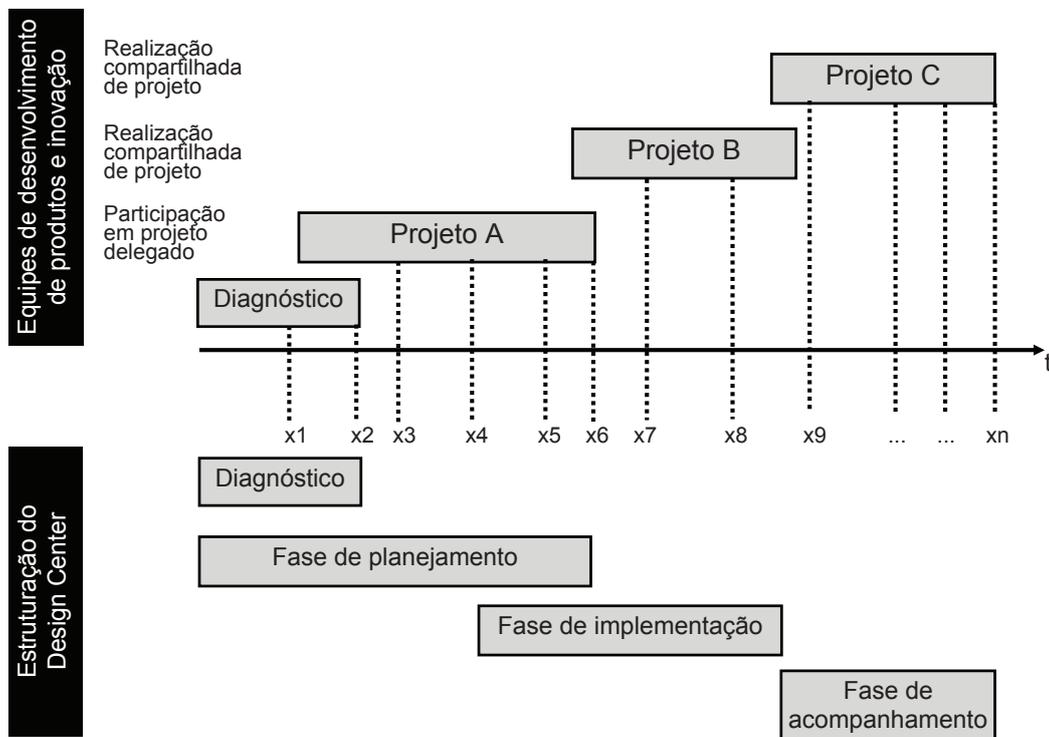


Figura 3. Processo de estruturação de um Design Center.
Figure 3. Design Center structure process.

nas atividades do DC ou mesmo aquelas que devem ser sensibilizadas para o método de trabalho orientado pelo design. Além disso, identificam-se processos e estruturas necessários para a implementação do DC. É usual que nesse tipo de projeto a estrutura inicial seja pequena, abrangendo apenas uma unidade ou linha de produtos da empresa, funcionando assim como projeto piloto. Posteriormente, essa estrutura pode ser ampliada para toda a organização, podendo inclusive se tornar uma empresa independente de projetos que não apenas presta serviços para a organização da qual se origina, mas também para outras empresas no mercado.

Considerações finais

O propósito deste artigo é promover uma discussão sobre a relação entre estruturas de design e o contexto organizacional. Não se trata de um artigo prescritivo ou que sugira um método único; trata-se de uma visão sobre como um Design Center pode ser estruturado e sobre as variáveis críticas para que isso ocorra.

São várias as formas encontradas pelas empresas para se utilizarem de métodos, equipes e estruturas de design. Pode-se utilizar um *continuum* como referência: em um extremo, poderia ser encontrada uma organização totalmente fechada, com processos internos bem definidos; no outro extremo, poderia estar uma rede de profissionais e de empresas autônomas trabalhando em conjunto, com processos e métodos flexíveis – entre esses dois extremos, há uma vasta gama de alternativas de estruturas de DC possíveis. Ainda há muito para se explorar quanto aos Design Centers e às suas relações com as organizações.

Assim, surgem questões que podem orientar futuros estudos na área. Compreender como os Design Centers podem se relacionar para a estruturação de redes criativas seria uma importante contribuição. A verificação de novos métodos de pesquisa e de projeto de desenvolvimento de novos produtos que surgem da interação entre profissionais de diversas áreas do conhecimento pode enriquecer o campo de instrumentos e métodos de projeto. A identificação das diferentes funções (ênfase das áreas ou liderança nos DCs) dos profissionais de design, marketing e engenharia em contextos diversos pode permitir melhores projetos de Design Centers. Por fim, são necessários estudos que avaliem o processo de implementação de Design Centers em empresas que já possuem estruturas de Gestão da Inovação, visto que essas empresas já possuem algumas capacidades de inovação desenvolvidas e provavelmente as etapas e o tempo para implementação de um DC sejam distintos.

Referências

- ACHROL, R.; KOTLER, P. 1999. Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, **63**:146-163. <http://dx.doi.org/10.2307/1252108>
- AUSTIN, R.D.; BEYERSDORFER, D. 2007. Bang e Olufsen: Design Driven Innovation. Harvard Business School – Case Studies, 18.
- BETTIOL, M.; SEDITA, S.R. 2011. The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, **29**(4):468-479. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.007>
- BOURGEAIS, L.J. 1980. Performance and Consensus. *Strategic Management Journal*, **1**(3):227-248. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250010304>
- BRISTOW, D.; FRANKWICK, G. 1994. Product managers' influence tactics in marketing strategy development and implementation. *Journal of Strategic Marketing*, **2**:211-227. <http://dx.doi.org/10.1080/09652549400000011>
- BUNDUCHI, R. 2009. Implementing Best Practices To Support Creativity In: Npd Cross-Functional Teams. *International Journal of Innovation Management*, **13**(4):537-554. <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919609002406>
- CAUTELA, C. 2007. *Strumenti di design management*. Milão, Franco Angeli, 144 p.
- CELASCHI, F.; FORMIA, E. 2010. Design cultures as models of biodiversity: design processes as agent of innovation and intercultural relations. *Strategic Design Research Journal*, **3**(1):1-6. <http://dx.doi.org/10.4013/sdrj.2010.31.01>
- CELASCHI, F.; DE MARCO, A.; STASZOWSKI, E.; GALISAI, R.; CASONI, G. 2009. Sharing skills in design driven innovation processes. *Strategic Design Research Journal*, **2**(1):24-36. <http://dx.doi.org/10.4013/sdrj.2009.21.04>
- CHEN, J.; DAMANPOUR, F.; REILLY, R. 2010. Understanding antecedents of new product development speed: A meta-analysis. *Journal of Operations Management*, **28**(1):17-33. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2009.07.001>
- CHIMHANZI, J.; MORGAN, R.E. 2005. Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. *Journal of Business Research*, **58**(6):787-796. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.003>
- CICMIL, S.; WILLIAMS, T.; THOMAS, J.; HODGSON, D. 2006. Rethinking project management: researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, **24**(8):675-686. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.006>
- CRAWFORD, M.; DI BENEDETTO, A. 2006. *New Product Management*. 8th ed., New York, McGraw-Hill, 560 p.
- DAY, G.S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, **58**(4):37-52. <http://dx.doi.org/10.2307/1251915>
- DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. 2009. Collaborative Strategies in Design-intensive Industries: Knowledge Diversity and Innovation. *Long Range Planning*, **43**(1):1-19. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.10.006>
- DESS, G. 1987. Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, **8**(3):259-277. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250080305>
- DESS, G.; ORIGER, N. 1987. Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration. *The Academy of Management Review*, **12**(2):313-330.
- DHANARAJ, C.; PARKHE, A. 2006. Orchestrating innovation networks. *The Academy of Management Review*, **31**(3):659-669. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.21318923>
- GAERTNER, G.; GAERTNER, K.; AKINNUSI, D. 1984. Environment, Strategy, and the Implementation of Administrative Change: The Case of Civil Service Reform. *The Academy of Management Journal*, **27**(3):525-543. <http://dx.doi.org/10.2307/256043>

- GUPTA, A. 1987. SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *The Academy of Management Journal*, **30**(3):477-500. <http://dx.doi.org/10.2307/256010>
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. 1984. Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *The Academy of Management Journal*, **27**(1):25-41. <http://dx.doi.org/10.2307/255955>
- GUTH, W.; MACMILLAN, I. 1986. Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal*, **7**(4):313-327. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250070403>
- HATCHUEL, A.; LEMASSON, P.; WEIL, B. 2006. 13 Building Innovation Capabilities: The Development of Design-Oriented Organizations. Innovation, science, and institutional change, 294.
- HENKE, J.; KRACHENBERG, A.; LYONS, T. 1993. Cross-Functional Teams: Good Concept, Poor Implementation. *Journal of Product Innovation Management*, **10**:216-229. [http://dx.doi.org/10.1016/0737-6782\(93\)90027-N](http://dx.doi.org/10.1016/0737-6782(93)90027-N)
- JANG, S.; YOON, Y.; LEE, I.; KIM, J. 2009. Design-Oriented New Product Development. *Research Technology Management*, **52**(2):36-46.
- JAWORSKI, B.J.; STATHAKOPOULOS, V.; KRISHNAN, H. 1993. Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, **25**(3):187-200.
- JOHN, G.; MARTIN, J. 1984. Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan output. *Journal of Marketing Research*, **XXI**:170-183. <http://dx.doi.org/10.2307/3151699>
- KALE, P.; SINGH, H. 2007. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, **28**(10):981-1000. [http://dx.doi.org/10.1002/\(ISSN\)1097-0266](http://dx.doi.org/10.1002/(ISSN)1097-0266)
- LEONARD-BARTON, D.; DESCHAMPS, I. 1988. Managerial Influence in the Implementation of New Technology. *Management Science*, **34**(10):1252-1265. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.34.10.1252>
- MALTZ, E.; KOHLI, A. 2000. Reducing Marketing's Conflict with Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28**(4):479-492. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070300284002>
- MASSEY, G.; DAWES, P. 2007. Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships. *European Journal of Marketing*, **41**(9):1117-1145. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560710773372>
- MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN, H. 1978. Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, **40**(5/6):485-501.
- MOORMAN, C.; RUST, R.T. 1999. The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, **63**(Special Issue):180-197. <http://dx.doi.org/10.2307/1252111>
- NOBLE, C.; MOKWA, M. 1999. Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing*, **63**:57-73. <http://dx.doi.org/10.2307/1251974>
- NUTT, P. 1983. Implementation Approaches for Project Planning. *The Academy of Management Review*, **8**(4):600-611.
- OKE, A.; IDIAGBON-OKE, M.; WALUMBWA, F. 2008. The relationship between brokers' influence, strength of ties and NPDP project outcomes in innovation-driven horizontal networks. *Journal of Operations Management*, **26**(5):571-589. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.004>
- PORTER, M.E. 1980. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, The Free Press, 367 p.
- PRIEM, R. 1990. Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, **11**(6):469-478.
- QI, H. 2005. Strategy Implementation: The Impact of Demographic Characteristics on the Level of Support Received by Middle Managers. *Management International Review*, **45**(1):45-70.
- RUEKERT, R.; WALKER, O. 1987a. Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies. *Strategic Management Journal*, **8**(3):233-248. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250080303>
- RUEKERT, R.; WALKER, O. 1987b. Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, **51**(1):1-19. <http://dx.doi.org/10.2307/1251140>
- RUEKERT, R.; WALKER, O.; ROERING, K. 1985. The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, **49**(1):13-25. <http://dx.doi.org/10.2307/1251172>
- SCHWEIGER, D.; SANDBERG, W.; RECHNER, P. 1989. Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making. *The Academy of Management Journal*, **32**(4):745-772. <http://dx.doi.org/10.2307/256567>
- SIMKIN, L. 2002. Barriers impeding effective implementation of marketing plans—a training agenda. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, **17**(1):8-24. <http://dx.doi.org/10.1108/08858620210415172>
- SIMON, L. 2006. Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, **24**(2):116-126. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.09.002>
- SKIVINGTON, J.; DAFT, R. 1991. A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Studies*, **28**(1):45-68. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00270.x>
- SRIVASTAVA, R.; SHERVANI, T.; FAHEY, L. 1999. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, **63**(Special Issue):168-179. <http://dx.doi.org/10.2307/1252110>
- ST. JOHN, C.; RUE, L. 1991. Co-Ordinating Mechanisms, Consensus between Marketing and Manufacturing Groups, and Marketplace Performance. *Strategic Management Journal*, **12**(7):549-555. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250120707>
- STONICH, P. 1981. Using Rewards in Implementing Strategy. *Strategic Management Journal*, **2**:345-352. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250020403>
- TROY, L.C.; HIRUNYAWIPADA, T.; PASWAN, A. K. 2008. Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of

- the Findings. *Journal of Marketing*, **72**:132-146. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.72.6.132>
- VERGANTI, R. 2003. Design as brokering of languages: the role of designers in the innovation strategy if Italian firms. *Design Management Journal*, **13**(3):34-42.
- VERGANTI, R. 2009. *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean. changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston. Harvard Business School Press.
- VORHIES, D.W. 1998. An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, **6**(1):3-23. <http://dx.doi.org/10.1080/096525498346676>
- WALLY, S.; BAUM, J. 1994. Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making. *The Academy of Management Journal*, **37**(4):932-956. <http://dx.doi.org/10.2307/256605>
- WEBSTER, F.E. 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, **56**:1-17. <http://dx.doi.org/10.2307/1251983>
- WHITNEY, J.; SMITH, R. 1983. Effects of Group Cohesiveness on Attitude Polarization and the Acquisition of Knowledge in a Strategic Planning Context. *Journal of Marketing Research*, **20**(2):167-176. <http://dx.doi.org/10.2307/3151683>
- WIND, Y.; ROBERTSON, T. 1983. Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, **47**(2):12-25. <http://dx.doi.org/10.2307/1251490>
- WORKMAN, J.P. 1993. Marketing's Limited Role in New Product Development in One Computer Systems Firm. *Journal of Marketing Research*, **30**(4):405-421. <http://dx.doi.org/10.2307/3172687>
- ZURLO, F. 2010. Design strategico. In: A.A.V.V., *Gli spazi e le arti*. Roma, Enciclopedia Treccani, p. 1-18.

Submitted on January 30, 2012
Accepted on February 16, 2012