

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO**

RAUL EDUARDO DA ROCHA MERCH

**ESTRATÉGIAS DE COCRIAÇÃO E INOVAÇÃO DIRIGIDAS PELO DESIGN NAS
REDES ECOSSISTÊMICAS DO BUSINESS TO BUSINESS (B TO B):
Caso Clippertec**

PORTO ALEGRE

2016

RAUL EDUARDO DA ROCHA MERCH

**ESTRATÉGIAS DE COCRIAÇÃO E INOVAÇÃO DIRIGIDAS PELO DESIGN NAS
REDES ECOSSISTÊMICAS DO BUSINESS TO BUSINESS (B TO B):
Caso Clippertec**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Carlo Franzato

PORTO ALEGRE

2016

M554e Merch, Raul Eduardo da Rocha
Estratégias de cocriação e inovação dirigidas pelo design nas
redes ecossistêmicas do Business to Business (B to B): caso
Clippertec / por Raul Eduardo da Rocha Merch. -- Porto Alegre,
2016.

164 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre,
RS, 2016.

Orientação: Prof. Dr. Carlo Franzato, Escola de Design.

1.Design estratégico. 2.Marketing industrial. 3.Redes de
negócios. 4.Criatividade nos negócios. 5.Inovação – Processos de
design. 6.Animais de estimação – Indústria. I.Franzato, Carlo.
II.Título.

CDU 7.05

658.8:67

658.84:004.738.5

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Raul Eduardo da Rocha Merch

ESTRATÉGIAS DE COCRIAÇÃO E INOVAÇÃO DIRIGIDAS PELO DESIGN NAS
REDES ECOSSISTÊMICAS DO B TO B:

Caso Clippertec

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre
em Design, pelo Programa de Pós-
Graduação Design da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 28 de Março de 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba – Unisinos - PPG Design

Prof. Dr. Amilton José Vieira de Arruda - UPFE

Prof. Dr. Carlo Franzato (Orientador) – Unisinos – PPG Design

AGRADECIMENTOS

Ao longo desses dois anos dedicados ao desenvolvimento desta pesquisa, muita gente me ajudou e impulsionou. Então do fundo do coração quero agradecer a todas essas pessoas.

À Any minha mulher, amiga, companheira que além de me apoiar e compartilhar todos os momentos que vivi, mostrou-me que é muito fácil vencer os desafios quando fazemos com simplicidade, dedicação e muito amor.

Ao Ziggy meu dog e grande parceiro, que nem sabe o quanto me ajudou nas horas que saíamos para dar uma passeada ou fazer um stand-up paddle.

Aos meus pais e irmãos, por entenderem minha ausência nos almoços e churrascos da família.

A meu professor e orientador Carlo Franzato que além de um grande amigo e mestre, ajudou a construir este trabalho com sua grande sabedoria e alegria inspiracional.

Ao todos os professores do PPG Design Unisinos por ajudarem com sua paciência e conhecimentos.

Aos meus colegas da turma de 2013 do PPG Design pela grande força e ajuda dada nos momentos difíceis.

A Clippertec e todos que lá trabalham por colaborarem com informações e conteúdos utilizados neste trabalho. Além de entenderem a minha não presença na empresa em determinados momentos.

E a minha filosofia de vida, por mais uma vez mostrar-me que com simplicidade, paciência, educação, compromisso e disciplina tudo é possível.

RESUMO

O ambiente organizacional do Business to Business (B to B) é constituído por uma multiplicidade de empresas e profissionais. Sua operacionalidade acontece por relações interdisciplinares, interfuncionais e interorganizacionais, formando uma grande rede de negócios. Nesse ecossistema corporativo, o designer assume o papel de ator intérprete, projetando cenários, interligando relações e construindo processos e projetos coletivos de estratégias que visam inovação. Como pouco são os estudos sobre o uso de redes ecossistêmicas de intérpretes e processos de colaboração cocriativa que projetem inovações pelo design nesse segmento, o objetivo geral desta pesquisa é identificar se a rede ecossistêmica de intérpretes de uma empresa B to B, pode promover, por meio da colaboração cocriativa, estratégias de design dirigidos à inovação. Para tanto as escolhas da fundamentação teórica, assim como a investigação-ação, abordam uma temática sobre redes, ecossistema, intérpretes, cocriação, inovação, seguido de uma prática de projeto. Com base nesse pressuposto, busca-se responder ao objetivo da pesquisa, utilizando a pesquisa-ação que utilizou como unidade de análise o ecossistema da Clippertec, indústria fabricante de equipamentos para o segmento Pet. A metodologia da pesquisa é estruturada por um ciclo de pesquisa-ação. A partir da reflexão teórica, do entendimento de redes, ecossistemas, processos de colaboração cocriativa, inovação, identificação dos segmentos, empresas e profissionais, participantes da rede ecossistêmica da Clippertec, construiu-se um modelo próprio de redes de intérpretes, qual serviu para desenvolver ações projetuais na prática de projeto ocorrida no *workshop*. A discussão contemplou aspectos relacionados a construção e graus de relações da rede de intérpretes, contribuições por meio de colaboratividade cocriativa, através do *workshop* e ações projetuais para o desenvolvimento de estratégias de design dirigidos à inovação. Os resultados apontam para a possibilidade de aplicação de um modelo de rede ecossistêmica de intérpretes que, através de colaboração cocriativa, promovam estratégias de design dirigidos à inovação no segmento business to business (B to B).

Palavras chave: Design Estratégico. Redes. Ecossistemas. Intérpretes. B to B. Colaboração. Cocriação. Inovação.

ABSTRACT

The organizational environment of Business to Business (B to B) consists of a multiplicity of companies and professionals. Its operability happens for relationships which are increasingly interdisciplinary, cross-functional and inter-organizational, forming a large network of business. In this corporative ecosystem, the designer assumes the role of interpreter actor, projecting scenarios, linking relationships and building processes and collective projects of strategies aimed at innovation. As there are few studies on the use of ecosystem networks of interpreters and co-creative collaborative processes that project innovations by design in this segment, the overall objective of this research is to identify whether the ecosystem network of interpreters of a company B to B, can promote, through co-creative collaboration, design strategies driven toward innovation. Therefore the choices of the theoretical foundation, as well as research-action, address the theme on networks, ecosystem, interpreters, co-creation, innovation, followed by a design practice. On the basis of this presumption, the aim is to respond to the objective of the research, using action-research that utilizes as a unit of analysis the Clippertec ecosystem, industry manufacturer of equipment for the Pet segment. The research methodology is structured by a cycle of action-research from the theoretical reflection, the understanding of networks, ecosystems, co-creative collaboration processes, innovation, identification of segments, companies and professionals, ecosystem network participants from Clippertec, constructed by its own model of networks of interpreters, which served to develop actions in design practice that occurred in the workshop. The discussion contemplated aspects related to construction and degrees of relationships of the interpreters network, contributions from co-creative collaborations, through the workshop and design actions for the development of design strategies driving innovation. The results point to the possibility of applying an ecosystem network model of interpreters which, through co-creative collaboration, promote design strategies driving innovation in the B to B segment.

Keywords: Strategic Design. Networks. Ecosystems. Interpreters. B to B. Collaboration. Co-creation. Innovation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de disciplinas articuladas pelo design estratégico.....	27
Figura 2 - Componentes do sistema empresa.....	28
Figura 3 - Espiral da inovação dirigida pelo design.....	32
Figura 4 - Terminologia e caracterização ligadas à cultura de projeto.....	34
Figura 5 - Estratégias de inovação.....	43
Figura 6 - Processo da inovação guiada pelo design.....	45
Figura 7 - Categorias de Intérpretes do design discourse.....	46
Figura 8 - Estratégias para construir ativos de relacionamentos (com intérpretes) no design discourse.....	47
Figura 9 – Design direction workshop.....	48
Figura 10 - Modelo de ciclo de pesquisa-ação de Tripp.....	55
Figura 11 - Ciclo de pesquisa-ação.....	56
Figura 12 - Reuniões, caderno de campo e participação em eventos do segmento Pet.....	58
Figura 13 - Máquina de Afiar Lâminas.....	62
Figura 14 - Gráfico evolutivo do mercado Pet e faturamento por segmento.....	63
Figura 15 - Sede da Clippertec (2002).....	64
Figura 16 - Sopradores, secadores e máquina de secar animais.....	65
Figura 17 - Sede Atual da Clippertec.....	65
Figura 18 - Gráfico sobre faturamento do mercado Pet em 2015.....	67
Figura 19 - Categorias de segmentos da rede ecossistêmica da Clippertec por área de atuação.....	69
Figura 20 - Modelo de Categorias de intérpretes da Clippertec com base no modelo de intérpretes de Verganti.....	76
Figura 21 - Intérpretes da Clippertec.....	77
Figura 22 - Resultados do <i>Brainstorm</i> grupo 01.....	95
Figura 23 - Grupo 01 desenvolvendo <i>Brainstorm</i>	96
Figura 24 - Resultados do <i>Brainstorm</i> grupo 02.....	97
Figura 25 - Grupo 02 desenvolvendo <i>Brainstorm</i>	98
Figura 26 - Resultados do <i>Brainstorm</i> grupo 03.....	100
Figura 27 - Grupo 03 desenvolvendo <i>Brainstorm</i>	100
Figura 28 - Mapa de polaridade grupo 01.....	102

Figura 29 - Grupo 01 desenvolvendo mapa de polaridade.....	102
Figura 30 - Mapa de polaridade grupo 02.....	104
Figura 31 - Grupo 02 desenvolvendo mapa de polaridade.....	104
Figura 32 - Mapa de polaridade grupo 03.....	106
Figura 33 - Grupo 03 desenvolvendo mapa de polaridade.....	106
Figura 34 - <i>Moodboard</i> grupo 01.....	108
Figura 35 - Grupo 01 desenvolvendo <i>moodboard</i>	108
Figura 36 - <i>Moodboard</i> grupo 02.....	110
Figura 37 - Grupo 02 desenvolvendo <i>moodboard</i>	110
Figura 38 - <i>Moodboard</i> grupo 03.....	111
Figura 39 - Grupo 03 desenvolvendo <i>moodboard</i>	112
Figura 40 - Maquina de Secar Animais criada pelo grupo 01.....	113
Figura 41 - Grupo 01 desenvolvendo Máquina de Secar Animais.....	114
Figura 42 - Maquina de Secar Animais criada pelo grupo 02.....	116
Figura 43 - Grupo 02 desenvolvendo Máquina de Secar Animais.....	116
Figura 44 - Maquina de Secar Animais criada pelo grupo 03.....	118
Figura 45 - Grupo 03 desenvolvendo Máquina de Secar Animais.....	118
Figura 46 - Nomes, conceitos criados pelo grupo 01.....	120
Figura 47 - Parágrafo criado pelo grupo 01.....	120
Figura 48 - Grupo 01 desenvolvendo nome, conceito e parágrafo.....	120
Figura 49 - Nomes, conceitos criados pelo grupo 02.....	122
Figura 50 - Parágrafo criado pelo grupo 02.....	122
Figura 51 - Grupo 02 desenvolvendo nome, conceito e parágrafo.....	122
Figura 52 - Nomes, conceitos e parágrafo criados pelo grupo 03.....	124
Figura 53 - Grupo 03 desenvolvendo nome, conceito e parágrafo.....	124
Figura 54 - Soprador customizado com coleirinha criado pelo grupo 03.....	125
Figura 55 - Grupo 1 desenvolvendo mapa de polaridade.....	133
Figura 56 - Designer do grupo 1 montando <i>moodboard</i>	134
Figura 57 - Designer do grupo 3 montando <i>moodboard</i>	135
Figura 58 - Grupo 3 apresentando a coleirinha do soprador.....	141

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais fases do processo de inovação orientada pelo Design.....	25
Tabela 2 - Redes focadas na mediação do designer.....	39
Tabela 3 - Componentes da organização inovadora.....	41
Tabela 4 - Síntese conceitual de análise.....	50
Tabela 5 - Tabela descritiva de Instrumentos Técnicas de coletas de dados.....	59
Tabela 6 - Perfil da Rede Ecosistêmica.....	73
Tabela 7 - Perfil dos Intérpretes da Rede Ecosistêmica e participantes do workshop.....	79
Tabela 8 - Primeira tabela de perfil de grupos participantes do W.S.....	84
Tabela 9 - Perfil grupos participantes do W.S.....	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APP Aplicativos

ATK Atendimento ao Cliente

B to B Business to Business

B to C Business to Customer

P&D Pesquisa e Desenvolvimento

W.S Workshop

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	REFLEXÃO TEÓRICA.....	19
2.1	DESIGN ESTRATÉGICO.....	21
2.1.1	Metaprojeto e Design Estratégico.....	29
2.2	REDES ECOSSISTÊMICAS.....	35
2.3	INTÉRPRETES DO DESIGN-DRIVEN INNOVATION.....	40
2.4	SÍNTESE CONCEITUAL DE ANÁLISE.....	50
3	MÉTODO.....	53
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	53
3.2	PESQUISA-AÇÃO.....	53
3.3	CICLO E DETALHAMENTO DAS ETAPAS DE PESQUISA-AÇÃO.....	54
3.4	INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.....	57
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	60
4	CLIPPERTEC	62
4.1	REDE ECOSSISTÊMICA CLIPPERTEC.....	66
4.2	INTÉRPRETES CLIPPERTEC.....	74
5	WORKSHOP.....	81
5.1	DESENVOLVIMENTO DO WORKSHOP DE UMA REDE ECOSSISTÊMICA B TO B (Business-to-Business).....	81
5.1.1	Planejamento, Protocolo do Workshop e Validação.....	83
5.1.2	Definição dos Intérpretes Participantes.....	86
5.1.3	Critérios de Formação dos Grupos.....	88
5.1.4	Etapas e Instrumentos do Workshop.....	89
5.2	APLICAÇÃO, RESULTADO E ANÁLISE DO WORKSHOP.....	93
6	DISCUSSÃO.....	128

6.1	CONSTRUÇÃO E RELAÇÕES DA REDE ECOSSISTÊMICA DE INTÉRPRETES B TO B.....	129
6.2	WORKSHOP, COLABORAÇÃO E COCRIAÇÃO NO B TO B.....	132
6.3	INOVAÇÕES PELOS INTÉRPRETES DE UMA REDE B TO B.....	137
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	139
	REFERÊNCIAS.....	147
	ANEXOS.....	151

1 INTRODUÇÃO

Evolução, troca, colaboração e reinvenção, são palavras que representam a capacidade humana em continuar progressivamente aprendendo, construindo caminhos e criando novos saberes. Condição convergente das relações sociais que encaminharam a humanidade à contemporaneidade através da estruturação de uma sociedade mais líquida, mais fluída (BAUMAN, 2001), que está aprendendo a viver coletivamente.

O final do segundo milênio colaborou para acentuar mais fortemente na sociedade e no mundo corporativo um cenário de transformação, a partir da revolução tecnológica, provendo novos olhares sobre contextos sociais de viver, relacionar e dividir.

Organizações começaram a estabelecer novas interligações, mais interfuncionais, mais interdisciplinares, mais competitivas. O aprimoramento constante, a evolução de conhecimentos sobre técnicas produtivas, avanços tecnológicos, globalização da informação, passaram a ser reconhecidos como fatores impulsionadores desse processo de modernização, crescimento produtivo e surgimento de um ecossistema social muito mais interligado. Um cenário ecossistêmico de relações sociais mais fluidas (BAUMAN, 2001), abertas, flexíveis, ricas, integradas pela capacidade de se relacionarem em e por redes (CASTELLS, 1999). Elementos disruptivos de desconstrução e construção de fronteiras separatistas das relações humanas e tecnológicas.

Este fato colocou as empresas frente a sociedades mais colaborativas, dialógicas, estruturadas por discursos mais múltiplos e de maior alcance a uma sociedade que encontrou no avanço tecnológico, capacidade de expandir suas relações sociais, sem a necessidade de locomoção física. Afinal, a inovação, através de uma nova significação da evolução tecnológica, permitiu a construção de uma grande rede integrada e interativa de troca.

Segundo Castells “ as novas tecnologias da informação estão integrando o mundo em redes globais de instrumentalidade. A comunicação mediada por computadores gera uma gama enorme de comunidades virtuais” (CASTELLS, 1999, p.57). Este caminho abriu e transformou o processo de informação num fenômeno remodelador da antiga maneira de se relacionar da sociedade, por uma nova sociedade em rede.

A formação dessas redes pode levar-nos a encontrar novos caminhos, num universo entre a organização e os novos significados sociais como as relações de colaboração e troca de informação e conhecimentos. Possibilidade que, talvez, nos ajude a compreender como estruturas de redes ecossistêmicas podem prover as empresas relações mais plurais, multidisciplinares entre si, com relações provedoras de insumos estratégicos para o desenvolvimento de processos e projetos mais criativos, competitivos e inovadores.

Para Normann e Ramírez (1993), estratégia é a forma como uma empresa define seu negócio e une os dois únicos recursos que realmente importam na economia de hoje: conhecimento e relacionamento ou competências de uma organização e seus clientes, a arte de criar valor.

Ver essas mudanças, está no papel atual do design. O entendimento do design evoluiu e está muito mais relacionado ao encontro de novas soluções (ZURLO, 2010) do que somente a meros processos isolados, consistindo em uma plataforma transdisciplinar que articula saberes pautados na coexistência entre os diversos pontos de vista. Saindo do nível operacional e passando para o nível estratégico (ZURLO, 2010), integrando práticas disciplinares e técnicas de processo de projeto.

Segundo Zurlo (2010), o design estratégico é um sistema aberto e democrático que trabalha os variados aspectos da sociedade, tanto de ordem técnica, processual ou organizacional pois sua forma descentralizada, propicia a construção coletiva do conhecimento e projetos com maior valor transdisciplinar.

A partir desse entendimento, o designer torna-se estratégico na projeção de projetos inovadores, por sua capacidade de integrar sistemas e processos que promovam experiências projetuais colaborativas, cocriativas e soluções de valor correspondendo as necessidades e desejos dos usuários, consumidores das empresas.

A multidisciplinaridade do design estratégico (MERONI, 2008; ZURLO, 2010), traz aderência a processos que operam em âmbitos coletivos envolvidos por um sistema serviço capaz de produzir sentido inovador a alguém (dimensão de valor para alguém) (ZURLO, 2010). Uma forma de pensar em soluções mais do que pontuais: em soluções que surjam de estratégias processuais guiadas pela capacidade de inovações e oriundas da pluralidade colaborativa.

As redes estão inseridas no próprio ecossistema das empresas, mediadas por relações conjunturais entre participantes, podendo ser vista como verdadeiros intérpretes de discursos de um modo de ver diferente, um modo re-significador de produtos ou serviços em relação a como são percebidos e entendidos.

Compreender a importância da sua rede ecossistêmica como verdadeiros intérpretes, pode ajudar empresas na criação de projetos orientados por um processo de sistema-produto-serviço (ZURLO, 2010) mais estratégico e inovador.

Ao aproximar o design estratégico a processos organizacionais, abrem-se caminhos diferentes para desenvolver um sistema-produto-serviço, levando o enfoque do design estratégico a um caminho que possibilite aos líderes, gestores e designers, ver, entender, promover e contribuir conjuntamente no desenvolvimento de processos de projeto, onde compartilhamento de conhecimento torna-se fonte de inspiração para projeção de projetos inovadores.

Elevar o design do nível operacional para o nível estratégico dentro das organizações torna-se importante para a geração de práticas de projetos que levem a caminhos inovadores, pois o papel do design no mundo dos negócios mudou drasticamente ao longo dos últimos anos (LOCKWOOD, 2010), e agora, está sendo reconhecido como uma importante peça chave de valor significativo (VERGANTI, 2012) para as empresas, suas estratégias e inovações, gerando, através de sua processualidade, sentido de valor em projetos oriundos de redes colaborativas.

Pavitt coloca que "...uma "organização inovadora" implica mais que uma estrutura; trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere" (PAVITT, 2008, p.486).

Para Levy (2011), o estabelecimento de relações e as redes de inovação contemporâneas são *transversais* e especialmente transempresariais. o que nos leva a entender a rede como um sistema imenso, *transversal*, um grande laboratório vertente de conhecimentos inovadores e ferramentas construtivas de um dialogo coletivo e transempresarial.

Sendo assim, poderia esse mesmo conceito de rede tornar-se importante e estratégico aliado das organizações, para gerar, através da troca colaborativa, de novos conhecimentos e de riqueza informacional projetos com inovações que rompam paradigmas, proporcionando mais competitivas para empresas no segmento B to B (*business to business*)?

Inicialmente a resposta pode estar nas relações que a rede estabelece, pertencente a cadeia ecossistêmica. No B to B os negócios ocorrem entre empresas, ou seja, a empresa fabricante vende para o distribuidor que vende para a revenda levando até o varejo. Uma relação estabelecida e intermediada entre diversas empresas e profissionais, ocorrendo de maneira geral por interesses com fins comerciais de compra e venda. Talvez a própria mudança dos comportamentos sociais e empresariais, mais conectados em redes ecossistêmicas de informação e colaboração, possam ser o grande aliado das organizações na geração de projetos inovadores diferenciados e competitivos, pois a cultura de troca e colaboração já permeia o dia a dia dos profissionais que trabalham, gerenciam e controlam as empresas.

O reconhecimento do uso de redes ao longo dos últimos anos, vem sendo associado a uma lógica de inovação dirigida pelo design (VERGANTI, 2012), onde empresas desenvolvem seus processos diretos para o consumidor final, uma lógica B to C (business to consumer).

Verganti (2012), ao referir-se a processos de inovação guiado pelo design, condiciona seu estudo a compreender como as empresas podem dar novos significados a seus produtos e serviços, através do *design discourse*, oriundo dos intérpretes. Colocar essa rede ecossistêmica de intérpretes como uma possível ferramenta de um grande laboratório gerador de um discurso colaborativo e cocriativo, capaz de “produzir” troca de conhecimentos, por meio de visões mais abertas, multidisciplinares, pode ser o passo estratégico de ver em processos de colaboração, possibilidades para inovar ou simplesmente dar um novo significado a um produto ou serviço já existente.

Nesse sentido, as redes ecossistêmicas de organizações B to B, podem apontar uma direção na busca por esse conhecimento e no desenvolvimento de práticas de projetos colaborativos. Entendendo sua própria rede, empresas criam mais proposição estratégica no processo de design, que sai da função especializada de produção e projeção para uma posição mais processual (ZURLO, 2014). Assumindo um papel de mediador e intérprete nesse processo de criação por intermédio de redes colaborativas e co-criativas (VERGANTI, 2012).

Fato até hoje pouco discutido em cenários como o industrial, nos quais organizações operam no sistema B to B, imersas em um ecossistema de empresas e profissionais liberais, que vão desde parceiros, fornecedores, desenvolvedores de

tecnologias, instituições de capacitação e distribuidores até concorrentes. Estrategicamente, essas empresas podem ser vistas como fontes canalizadoras de processos colaborativos. Em sua grande maioria, esses ecossistemas são caracterizados por uma atuação empresarial com foco na projeção, produção e venda.

Na área do design, são raros os estudos que discutem, na tentativa de entender, o quanto mudanças sociais e organizacionais, ocorridas pelo surgimento das redes, podem colaborar no processo de projeto de empresas B to B, através da troca de conhecimento e cocriação por redes de intérpretes. Estabelecendo uma discussão plural pela diversidade de saberes e singular por visões específicas à área de atuação de cada intérprete, servindo como fonte colaborativa e cocriativa para a elaboração de projetos inovadores

Segundo (SANDERS E STAPPERS, 2008), a aplicação de práticas de cocriação, tanto no momento da geração de ideias quanto durante todo o processo, além de consideradas elementos fundamentais para o encontro de soluções, são elementos geradores de valor nas práticas de design, através de projetos participativos. Colocam que na Noruega, Suécia e Dinamarca, o recurso de cocriação foi criado para aumentar o valor da produção industrial, envolvendo trabalhadores no desenvolvimento de novos sistemas para o local de trabalho; um processo altamente bem sucedido.

Frente aos contextos apresentados, essa pesquisa propõe-se a responder ao seguinte problema de pesquisa: como o design pode promover estratégias colaborativas e cocriativas, dirigidas à inovação no segmento B to B?

Para tanto o objetivo geral é entender: pode a rede ecossistêmica de intérpretes de uma empresa B to B promover, por meio da colaboração cocriativa, estratégias de design dirigidos à inovação.

Tendo por finalidade os seguintes objetivos específicos:

- Investigar o modelo de categorias de intérpretes, pela perspectiva do *Design-Driven Innovation*;
- Entender a rede ecossistêmica de uma empresa B to B;
- Identificar os integrantes do ecossistema (empresa e profissionais) e seu papel;
- Construir um modelo de categorias próprio de intérpretes de uma rede de uma empresa B to B;

- Identificar práticas de envolvimento dessa rede de intérpretes;
- Elaborar um workshop com práticas de projetos, para desenvolver ações projetuais através da rede de intérpretes.

Nesse contexto a importância da abordagem pela hipótese do objetivo geral, poderá ser fonte de contribuição no entendimento do design estratégico no âmbito B to B.

O método proposto para esta pesquisa é de natureza exploratória, por meio de uma pesquisa-ação, tendo como unidade de análise o ecossistema de uma indústria fabricante de equipamentos para o segmento Pet – a Clippertec.

O trabalho proposto justifica-se a partir de alguns fatores. Inicialmente a hipótese de aprofundar uma discussão sobre a viabilidade do uso de redes de intérpretes num ambiente caracterizado por empresas B to B a partir da perspectiva do design estratégico, processos de colaboração e inovação. Pois como colocado por Pavitt, até hoje poucos são os estudos que demonstram como as redes podem colaborar nos processos de inovação e na construção de projetos colaborativos entre empresas B to B, “ pouco é conhecido sobre as redes de inovação.” (PAVITT, 2008, p.327).

Outro fato é a criação de um modelo de redes de intérpretes e sua contribuição em processos colaborativos cocriativos para desenvolver estratégias dirigidas à inovação no segmento B to B. Para Sanders e Stappers (2008), hoje as propostas mais conhecidas no codesign não advêm da área do design, mas sim da administração e do marketing.

Pesquisar tal fenômeno de práticas projetuais colaborativas ou relações projetuais colaborativas entre empresas B to B, através de redes de intérpretes, pode ajudar a trazer contribuições interessantes tanto ao meio acadêmico como ao meio organizacional. Pois, o desenvolvimento de projetos com inovação, elaborado por intermédio de redes de intérpretes colaborativas e processos de cocriação, ainda não são práticas utilizadas por empresas B to B, pelo contrário. Alguns estudos como de Roberto Verganti (2012), com o tema *Design-driven Innovation*, abordando a rede como um conjunto de intérpretes, geradores de um discurso de design capaz de dar novos significados a produtos e serviços, ou como de Samile Vanz (2009) que aborda o tema *As redes de colaboração científica no Brasil*, ou Rodrigo Hanuer (2013), com o tema *Codesign a interação projetual entre organizações externos no processo de desenvolvimento de novos produtos* e o de Patrícia Hindrichson (2013),

com o tema *Cenários: uma tecnologia para suportar a complexidade das redes de projeto*, apresentam-se em cenários de atuação de empresas no âmbito B to C.

Sendo assim, esse trabalho busca por sua linha de pesquisa, apresentar a utilização da rede de intérpretes como fonte colaborativa e cocriativa de estratégias de inovação geradas por práticas de projeto em organizações que operam no sistema B to B.

Neste sentido este estudo, além do capítulo introdutório, apresenta uma revisão crítica da literatura, o método utilizado, a identificação e construção de um modelo próprio de rede de intérpretes, a construção do workshop, seus resultados e análise, discussão teoria, bem como as considerações finais.

2 REFLEXÃO TEÓRICA

De acordo com Verganti (2012), “toda empresa gostaria de ser aquela que muda paradigmas e redefine o significado dos produtos de maneira radical.” (VERGANTI, 2012, p. 116). A grande questão está, em primeiro, saber qual o paradigma a empresa deve romper, ultrapassar para redefinir seus produtos de maneira radical e, em segundo, saber como fazer para que isso aconteça.

A mudança para o rompimento de paradigmas, por exemplo, de equipamentos industrializados como os do mercado Pet, pode exigir a necessidade de aquisições de novos de maquinários, novas ferramentas de trabalho, novas unidades de estruturas físicas e novas contratações com de mão de obra especializada. São mudanças que no campo da gestão estratégica organizacional, se torna complexo, mas não delimitado.

Segundo Morin (2006), “complexidade” é palavra-problema. O pensamento complexo não resolve por si só os problemas, mas se constitui em uma autoajuda estratégica que pode servir para resolver determinados problemas.

Design estratégico como complexidade é uma palavra problema (ZURLO, 2010). Pensar e agir de forma estratégica, justifica-se na medida que o design converge com problemas de natureza complexa ou mal definida (CROSS, 1982). Problemas enfrentado por grande parte das empresas no desenvolvimento de suas processualidades através do sistema-produto-serviço. Entender a natureza do problema pode ser o primeiro passo para a empresa encontrar um caminho de mudança de paradigma.

A mudança de paradigma sugere rompimento na linha de conforto onde grande parte dos gestores atuam gerenciando processos. Poucos profissionais arriscariam mudar estratégias ou processos operacionais já existentes, por um “pensar” disruptivo, uma forma de agir diferente, estabelecida por novas práticas estratégicas, mais mutidisciplinares, num contexto tão complexo. Talvez, até porque um dos motivos seja a própria falta de estratégia para ministrar essa multiplicidade aplicável de conhecimentos aos processos e práticas de projeto.

A discussão aqui proposta ocorre na perspectiva de uma reflexão propositiva sobre como processos, quando elaborados de forma mais aberta, plural, colaborativa e cocritativa, podem trazer às empresas o rompimento de paradigmas, redefinindo novos significados dirigidos por uma forma de ver e fazer inovação, seja

no produto, sistema ou serviço (ZURLO, 2010). Propondo por conseguinte uma mudança de paradigma no fazer ver das empresas dentro de seu próprio ambiente operacional, criando modos eficaz e diferenciados de dar novos significados não só a produtos, mas também ao sistema relacional com outras empresas e aos serviços prestados pelas organizações.

Este capítulo e seus sub-capítulos buscam resgatar conceitos e construções teóricas condizentes e relevantes ao tema proposto no estudo. A etapa de construção da literatura permitiu ao autor uma reflexão sobre como ordenar tais conceitos e autores, separando-os por ordem de assunto e relacionado-os na construção de um pensamento sistêmico reflexivo fundamentando as construções de caminhos propostos por esse trabalho.

Assim, buscou-se contextualizar essa reflexão teórica na seguinte construção:

- Passo 1: apresenta conceitos centrais do design estratégico, suas origens e características processuais. Destaca autores que tratam o design estratégico no âmbito da processualidade, sistema-produto-serviço e cultura de projeto das empresas. Seguindo, aborda a relação do design estratégico ao conceito metaprojetual, apresentando o metaprojeto como ação construtiva à processualidade do design estratégico e o pensamento aberto como possibilidades construtivas de modelos processuais que direcionem o processo de projeto a uma abordagem mais inovadora através das redes colaborativas e ecossistêmicas no âmbito B to B.
- Passo 2: descreve sobre redes ecossistêmicas, sua importância como ferramenta para organizações B to B e para o desenvolvimento de projetos que buscam a inovação pelo compartilhamento de conhecimento.
- Passo 3: discute o *design-driven innovation* através do *design discourse* e as categorias de intérpretes. Apresenta como intérpretes podem gerar um discurso de design orientado à inovação, relacionando a um possível caminho de pluralidade que ajude as empresas a utilizá-las como provedoras de insumos estratégicos para o desenvolvimento de projetos com inovação. Também relaciona a inovação orientada pelo design na relação processual do design estratégico como aditivo diferenciador e gerador de processos de projetos dirigidos à inovação.
- Passo 4: apresenta a relação do workshop com prática no desenvolvimento de conhecimentos pela imersão do *design discourse*, discutindo

possibilidades de práticas de projetos que, por meio da colaboração cocriativa, produzam ações projetuais sob a perspectiva da inovação.

2.1 DESIGN ESTRATÉGICO

A evolução da sociedade e das organizações, proporcionou não só o próprio avanço da tecnologia, como também uma nova forma de relação entre empresas e pessoas. A revolução tecnologia trouxe consigo uma nova forma de atuação das empresas, um novo jeito do indivíduo e sociedade se relacionarem, interligado por uma nova forma de consumir e guiada pela próprio poder do avanço tecnológico: o poder da informação.

A era da informatização desvendou ao mundo possibilidades jamais pensadas por empresários como o Henry Ford¹, precursor da produção em série de automóveis. Transformando modelos de gestão em processos dinâmicos, impostos por um consumo qualificado. Conceitos sobre uma nova forma de gestão surgiram e a inovação passou a ser vista e tratada como uma habilidade que além de diferenciar, cria oportunidades para a quebra de paradigmas e re-significação, apresentadas por Verganti (2012), como *inovação radical de significados*, uma nova forma de dar significado a produtos. Uma nova realidade, guiada por uma contemporaneidade, onde antes do lucro operacional, vem à necessidade de estabelecer relações com quem está consumindo e entender como mantê-lo satisfeito. O consumidor, comprador, sai do segundo plano da empresa e passa a ser visto em primeiro plano.

Pensamentos e teorias administrativas desdobram-se numa ampla discussão sobre como alinhar esses novos contextos, implementando-os difundidamente entre os setores das organizações.

Ao voltarmos ao discurso de Verganti (2012), colocando que toda empresa gostaria de ser aquela que quebra paradigmas redefinindo os significados dos produtos, podemos refletir e questionarmos se o design estratégico, inserido na perspectiva de avanço estratégico e processual, não seria um forte aliado nessa mudança de paradigma.

¹ Henry Ford, é considerado o percursor do sistema de produção em série. Produzindo no século XIX, o famoso modelo de carro chamado de Ford T. Também conhecido como “Ford Bigode.”

Talvez a compreensão dessa visão esteja a medida que as novas tecnologias surgem diferenciando estratégias competitivas nas empresas. A questão nos põe frente a uma nova forma de como produtos, sistemas e serviços são pensados, desenvolvidos e produzidos. Reflexão que tira o design do contexto de forma função e o coloca como um conjunto de capacidades funcionais na estratégia (ZURLO, 2010). Abordagem propositiva à construção do processo mental sobre a essência do design; a de projetar, mas também um modo de raciocinar e de ver o mundo. Para Zurlo (2010), a quebra desse modelo mental culmina no surgimento do design estratégico, “uma maneira design de pensar”, resolvendo problemas que não são necessariamente problemas de design. Termo apresentado por Cross (2011), traduzido de *‘Designerly ways of knowing’*.

Philip Kotler e Alexander Rath (1984), há 31 anos afirmaram que o design é uma potente ferramenta estratégica para as empresas terem vantagem competitiva, porém a época grande parte das empresas negligenciaram ao fato pela não compreensão do designer ser visto como um gestor, mas sim como pessoa criativa, ligada muito mais a criação de produtos do aos processos.

Design não pode ser entendido em uma única definição, seu significado é muito mais amplo do que apenas sua tradução etimológica. A palavra design tem sua origem no latim ‘de’ + “signare”, estando relacionado a “dar sentido às coisas” (KRIPPENDORF, 1989). Podendo ser verbo ou substantivo, como verbo significa planejar, esquematizar, proceder de modo estratégico. Como substantivo se estabelece em outras possibilidades como plano, intenção, meta (FLUSSER, 2007). Assim, podemos definir o design como ato de projetar algo (verbo) ou projeto de algo (substantivo), redefinindo com um novo significado frente a tudo que pode oferecer a processualidade estratégica das empresas. Também segundo Simon “design é um processo criativo que visa transformar situações existentes em situações preferidas”(SIMON, 1981, p.193).

Podemos então entender o design como uma atividade por natureza social e não puramente individual, pois sua extensão vai além e envolve mais do que apenas o trabalho feito por designers (FORTY, 2007). Nessa relação compreensiva, o design ampliasse através de um conjunto estratégico, adjetivo que o qualifica como uma disciplina projetual não apenas operacional e sim composto por sistema-produto-serviço de ações contínuas e de inovação relacionadas às grandes decisões das empresas (MERONI,2008). Ou seja, uma disciplina estratégica transdisciplinar,

plural que orienta processos e direções como a utilização de redes ecossistêmicas como possíveis elementos diferenciadores em projetos de empresas que operam no sistema B to B.

O design estratégico, desenvolvido originalmente na Itália é definido pela Máster em Design Estratégico (MDS)², na Politécnico de Milão como:

[...] uma atividade de projeto que trata do sistema-produto – corpo integrado que envolve o produto, serviços e estratégias de comunicação – concebido e desenvolvido por um ator ou conjunto de atores (sejam empresas, instituições ou organizações sem fins lucrativos) para obter um conjunto específico de resultados estratégicos.

Ou seja, o design estratégico pode ser considerado um processo aberto, dialético, com diferentes pontos de vista. Um processo composto por uma interação não só processual no sentido operacional da empresa, mas sim um processo cabível e composto por conhecimentos específicos competentes a área de atuação das organizações.

Deste modo, pode-se dizer que é um sistema de voz conjunto, que tem em seu modelo estrutural a composição de insumos técnicos. Um sistema-produto-serviço (MERONI, 2008) que tem capacidade de tornar visível a estratégia da empresa, seu posicionamento, seus princípios e seu jeito de ser. Portanto um fenômeno complexo (ZURLO, 2010) é uma palavra problema, mas de capacidade dialógica entre os vários atores. Uma plataforma transdisciplinar que quando entendido pelas organizações como processo estratégico processual, sustenta a convergência dos especialistas e de todos os atores que integram essa rede colaborativa em prol de um único objetivo de projeto e sua disciplinaridade.

Meroni (2008), coloca como amplo o conceito do design estratégico e de abordagem à resolução de problemas em contextos incertos e turbulentos. Contextos do universo organizacional, verdadeiros paradoxos de incertezas para a quebra de paradigma e mudança de atuação.

Nesse contexto a idéia de produtos com serviços agregados já é tratada há bastante tempo pelo marketing. Porém a diferença é que os produtos, serviços e a comunicação, pela abordagem proposta pelo design estratégico, são concebidos simultaneamente (MERONI, 2008). Podemos colocar como um conjunto que constrói

² Disponível em <http://95.110.231.174/i/content/download-5>. Acesso em 20 de junho de 2014.

e reforça o posicionamento e imagem de marca da empresa, proporcionando interação entre os atores por meio de efeitos de sentidos que podem ser interpretado a partir de um determinado olhar, trazendo ao interpretante uma forma peculiar de ver, prever e fazer ver (ZURLO, 2010).

Segundo Zurlo (2010), o design estratégico envolve-se nessas construções estratégicas por suas capacidades funcionais ao agir. Capacidades elencadas como ver, prever e fazer ver, conforme segue:

- Capacidade de Ver: observar os fenômenos e interpretá-los dentro do ambiente qual a empresa está inserida, mas essa observação deve ir muito além da superfície visível. É um ato criativo. Saber ver permite identificar as exigências tácitas de não expressas das pessoas, que em muitas vezes podem ser convertidas em oportunidades para a inovação. Permite compreender com maior precisão as culturas de todos os envolvidos no processo estratégico. Tornando para empresa mais fácil extrair a essência dos seus ambientes para a descoberta de novas oportunidades;

- Capacidade de Prever: fortemente relacionada com a capacidade de ver, uma vez que o observado alimenta a criação de futuros possíveis. Está condicionado a projeção de cenários futuros, sendo considerada uma dimensão extremamente criativa, interpretando e antecipando algo que pode vir a acontecer. Criar futuros, prevendo aquilo que poderá ser, aproxima esta capacidade das técnicas – das pesquisas à construção de cenários. O cenário cria contexto no qual se imagina consumidores lidando com produtos e serviços potenciais;

- Capacidade de Fazer Ver: é a capacidade que mais suporta a ação estratégica, visto que torna visível o campo do possível e é um instrumento potente de aceleração do processo de decisão. Transforma idéias e conceitos em algo concreto por meio de diversos artifícios e níveis de abstração, imagens de referência, protótipos ou imagens de experiências. O design estratégico não faz ver somente cenários de futuros possíveis, mas usa esta capacidade para organizar e tornar compreensíveis os dados do contexto para apoiar a tomada de decisões.

A leitura do design estratégico não pode ser única, mas sim correlacionadas aos aspectos recorrentes que, segundo Zurlo (2010), podem ser entendidos como: dimensão situada; capacidade de habilitar, com as próprias capacidades um processo dialógico entre vários atores; exigência em satisfazer necessidades diferentes para obter resultados de valor.

Assim, o design estratégico torna-se diferencial no desenvolver processos de projetos de valor (CELASCHI; DESERTI, 2007), interligando a empresa a processualidade linear, de diálogo e construção coletiva. Construção coletiva, que nesse trabalho se evidencia como principal ativo processual para o desenvolvimento de projetos inovadores. Um caminho que pode proporcionar vantagem competitiva em suas atividades, diferenciando a empresa das demais. Ajudando-a romper paradigmas estagnados por meio da capacidade potencializadora em diferenciar o significado de seus serviços e produtos, através de uma cultura de projeto inovadora e de valor ofertado e percebido.

Nesse contexto, a cultura de projeto, quando aderida pela empresa torna-se de extrema importância, pois não deixa que o design se restrinja à apenas um entendimento como solução, mas sim a uma atuação compreensiva mais ampla definida por Celaschi e Deserti (2007). Apresentada a seguir na tabela (1):

Tabela 1 – Principais fases do processo de inovação orientada pelo Design

Fase	Objetivo	Ações
<i>Problem finding</i>	Orientar a pesquisa e isolar os problemas para examiná-los de modo prioritário.	<ul style="list-style-type: none"> •Monitoramento e observação da realidade. •Experimentação de estímulos. •Interpretação dos dados levantados e avaliação sobre o interesse para o aprofundamento projetual.
<i>Problem setting</i>	Estruturar o conhecimento em relação ao problema, produzindo uma síntese de informações para o projeto.	<ul style="list-style-type: none"> •Escolha e qualificação das fontes. •Coleta e análise dos dados. •Organização dos dados. •Cruzamento e integração dos dados. •Realização de instrumento de síntese e esquematização dos dados.
<i>Problem solving</i>	Concretizar a solução do problema através dos dados fornecidos pela etapa anterior em um período determinado, utilizando os recursos disponíveis de forma coerente.	<ul style="list-style-type: none"> •Briefing e contrabriefing. •Projetação. •Avaliação dos êxitos. •Cronograma de desenvolvimento. •Projetação final. •Desenvolvimento de modelo e protótipo. •Produção.
<i>Spreading</i>	Propor a solução ao mercado, valorizando e promovendo o negócio.	<ul style="list-style-type: none"> •Inserção do produto no mercado. •Comunicação. •Propaganda. •Marketing.

Fonte: adaptado de Celaschi e Deserti (2007).

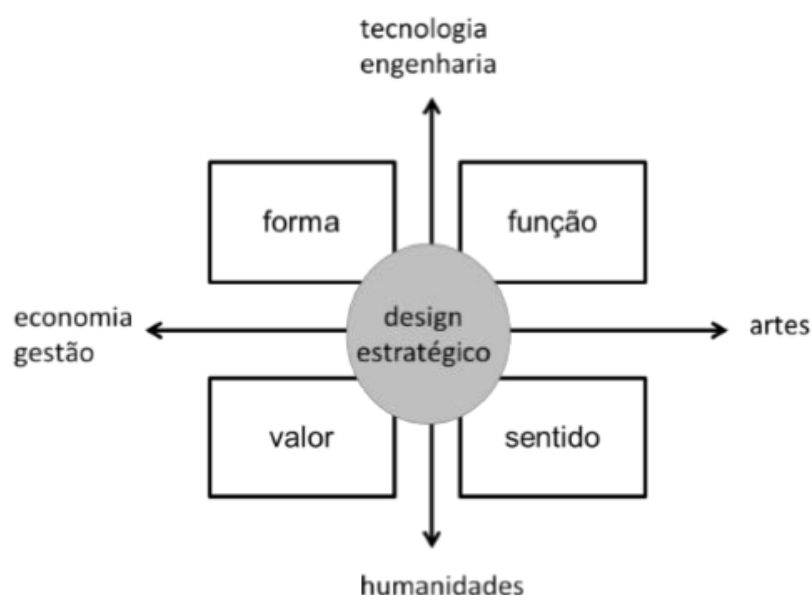
Os autores chamam de “cultura de projeto” o conjunto de conhecimentos que dão ao designer a capacidade de intervir criativamente na geração de valor tanto para a empresa quanto para o consumidor (CELASCHI e DESERTI, 2007). Uma

forma de pensar e operar diferentemente no processo de projeto, estabelecida por intermédio do entendimento, conhecimento e competências que estão envolvidas nessa cultura. Uma ruptura significativa para um processo que oferte ao produto e/ou serviço um novo re-significado

Cautela e Zurlo (2006) e Franzato (2010), colocam que a relação da empresa e a cultura de projeto se estabelece por três elementos: o design, a empresa, e a estratégia. O design se dá pelo processo de negociar, dirigir e assumir escolhas, decisões e soluções. A empresa deve estabelecer relação direta e dinâmica entre o design e os processos empresariais. E por fim a estratégia, considerada como principal elemento que consiste na determinação dos objetivos e metas; um conjunto de metas e passos necessários ao ciclo de vida do negócio (CAUTELA; ZURLO, 2006). Mozota (2011), coloca que “a estratégia pode criar condições competitivas radicalmente novas.” (MOZOTA, 2011, p.182). Ao seguirmos tais convicções podemos entender o uso das redes ecossistêmicas, em práticas de projetos em empresas B to B, como uma condição estratégica que possa dar a empresa mais competitividade.

Segundo Franzato (2014), o design estratégico traz para as organizações muito mais contribuições disciplinares para o desenvolvimento estratégico e a inovação, expressando relevância diferencial na cultura de projeto. Não sendo apenas um mero interlocutor de ações programadas para obter soluções técnicas. Mas sim, um sistema-produto-serviço, a ser inserido na cultura de projeto da organização. A figura 1, apresenta os diferentes saberes do design estratégico, apresentados por Celaschi e Deserti (2007).

Figura 1 – Matriz de disciplinas articuladas pelo design estratégico



Fonte: Celaschi (2007)

A área da tecnologia/engenharia ajuda na definição das características físicas de um sistema-produto-serviço. A economia/gestão, contribui para dimensionamento do custo, preço, distribuição e mercado. Quando relacionada com a área das humanidades, proporciona valor para empresa e consumidores. As humanidades geram significado de valor e sentido. As artes contextualizam a produção e distribuição das linguagens, que cruzam com as humanidades gerando efeito de sentido.

Dessa forma o design estratégico consegue unir função, forma, valor de sentido, pela capacidade de articulação, síntese, integração de estímulos. Um exemplo de atribuições, que de certa forma, interliga a outras disciplinas como marketing, um pensamento/conceito predicativo de uma mesma estratégia uniformidade do implementar e agir.

Pode-se colocar o design como um articulador que interliga e constrói, em seus processos, valor por intermédio de efeito de sentido. O design passa a ter um papel de elo entre as empresas e a sociedade, assumindo novas responsabilidades dentro das empresas (FRANZATO, 2010). Responsabilidades como a de ser co-produtora de sistemas que rompam barreiras meramente situacionais das empresas,

articulando entre sua operação um sentido inovador em sua forma de agir e criar projetos com uma proposta de valor realmente diferenciada e específica aos envolvidos nos processos, sejam atores internos como atores externos.

Sua função operacionaliza entre as áreas articulação de um pensamento único para a projeção de propostas de significado e valor mais inovativas. Um diálogo estratégico, catalisador e orientador na construção de uma interpretação coletiva compartilhada por interesses comuns que tragam a empresa mudanças paradigmáticas de projeto.

Segundo Deserti (2007), a estrutura de uma organização pode ser definida como “o conjunto das atividades, dos procedimentos e dos homens capazes de gerir da melhor forma uma determinada organização” (DESERTI, 2007, p. 69). Colocando que a partir dessa definição a empresa é constituída fundamentalmente por três elementos, conforme figura 2:

Figura 2 – Componentes do sistema empresa



Fonte: Deserti (2007)

O esquema organizacional, representa a organização hierárquica, definida em função dos objetivos, dos recursos e da história. Já o mecanismo operacional, forma o conjunto de procedimentos e instrumentos empregados nas mais diversas atividades, podendo ter um elevado grau de formalização funcional. As pessoas são o fator que frequentemente no papel estratégico são esquecidas, não sendo as capacidades e as vontades abstratas da empresa, mas conectadas aos recursos humanos disposto.

Esse conjunto de três elementos, ajuda a definir a classificação tipológicas das empresas. Oportunidade que dá ao profissional de design capacidade para

atuar na processualidade das empresas, articulando e interligando áreas afins para o desenvolvimento de projetos (CELASCHI; DESERTI, 2007; MERONI, 2008).

Nessa contextualidade, o design estratégico tem papel fundamental na construção de uma cultura de projeto na organização. Trabalhando bases de valores, conhecimentos e modalidades operacionais integradas. Um ecossistema operacional que indica para si e para os outros, onde, porquê, de que modo e com quem se está junto. São processos de conexão estrutural (ZURLO, 2010) que operam junto a pressão competitiva do ambiente na qual a organização está inserida.

Hoje, negligenciar a estratégia através da processualidade do design significa não compreender a potencialidade disciplinar da área. Ao vermos tais possibilidades, desvendamos as empresas a oportunidade da quebra de paradigma como a proposta por Verganti (2010), como sendo um possível caminho para novas formas de ver, transformar algo e dar-lhe sentido de valor. Nesse sentido, projetos que utilizam a capacidade de ver sob a ótica do outro, como a cocriação através do uso das redes ecossistêmicas de empresas B to B, podem proporcionar junto ao design estratégico mais processualidade como função estratégica interligando a empresa por esquema organizacional e operacional, orientada pelo sistema-produto-serviço.

Utilizar e potencializar entendimentos como processos de cocriação através de redes ecossistêmicas, pode trazer às empresas mais do que uma processualidade, mas sim uma diferenciação estratégica de atuação que a coloque a frente das outras com uma verdadeira arte de romper paradigmas.

2.1.1 Metaprojeto e Design Estratégico

Ao projetar um sistema-produto-serviço, o designer assume um papel protagonista que utiliza sua capacidade para transformar as competências da empresa em performance. Assim como no design estratégico, as competências vêm guiadas pela transdisciplinaridade de sua ação, capaz de dar forma, valor e integrar por meio de sentido um sistema-produto-serviço. Nesse sentido o designer torna-se articulador de conhecimentos, pessoas e processos, dentro e fora da organização, agindo planejadamente na realidade existente. Uma forma de pensar mais

estratégica e menos operacional que traz a reflexão (SCHÖN, 1983) a um plano de dar significado a algo, um ressignificado.

O metaprojeto torna-se um caminho que visa compreender e construir modelos baseados numa reflexão crítica. Desde os anos 60, o termo metaprojeto – tradução de metadesign – vem sendo usado como uma espécie de projeto do projeto (ou *designing the design*), onde a ideia advinda do prefixo “meta” (GIACCARDI, 2005) – de ir além, de transcender ao projeto, constitui-se na própria reflexão sobre o projeto (MORAES,2010).

Giaccardi (2005), ao propor uma revisão sobre as origens do metaprojeto, identifica alguns elementos cruciais como: foco sobre a concepção de estruturas e de processos em geral, ao invés de objetivos fixos e conteúdo; a necessidade de métodos e técnicas fluídas, ao invés do prescritivos; a atenção para ambientes que podem evoluir e a necessidade de configurações relacionais que permitem aos sistemas, processos mútuos e abertos. Postulando que as teorias e aplicações sobre metaprojeto não são unidirecionais, pelo contrário. Assim, entende-se o metaprojeto no design estratégico como um modelo de processo a ser desenvolvido e concebido abertamente em rede e por cocriação. Ou seja, metaprojeto não pode ser visto somente como uma abordagem de design metodológico, mas sim como uma fonte estratégica cultural que informa e integra diferentes conhecimentos. Devendo estar na cultura de projeto da empresa, representando um novo modo construtivo de fazer design pelo aprimoramento de processos mais abertos e cocriativos pelo olhar da arte e ciência.

Para Moraes (2010), metaprojeto é um espaço que contempla a reflexão disciplinar e a elaboração de conteúdos relativos a cultura de projeto e a pesquisa projetual. Uma ampla plataforma que vai além do projeto, transcendente ao ato projetual, articulada pelo viés do conhecimento servindo de guia. Um conjunto fluído, de caráter holístico e em constante mutação. Um modelo que considera todas hipóteses para potencializar o processo de design numa grandiosa estratégia competitiva. Não se antepondo antes ou depois do projeto, mas sim em outro plano.

Esse caminho metaprojetual, parte da configuração do problema (MORAES 2010; GIACCARDI, 2005), quase sempre pouco estruturado, indefinido entrelaçado por uma realidade complexa. Realidade constante nos processos organizacionais que buscam por competências distintas um posicionamento estratégico de destaque.

Por essa premissa, o conhecimento se evidencia na reinterpretação do problema, através de estímulos criativos e cenários para a projeção de propostas conceituais (*concept*) que contemple o desenvolvimento do sistema-produto-serviço articulado e inovador. Uma orientação para pensar planejado que pode agregar mais valor na concepção e distinção de projetos dirigidos à inovação.

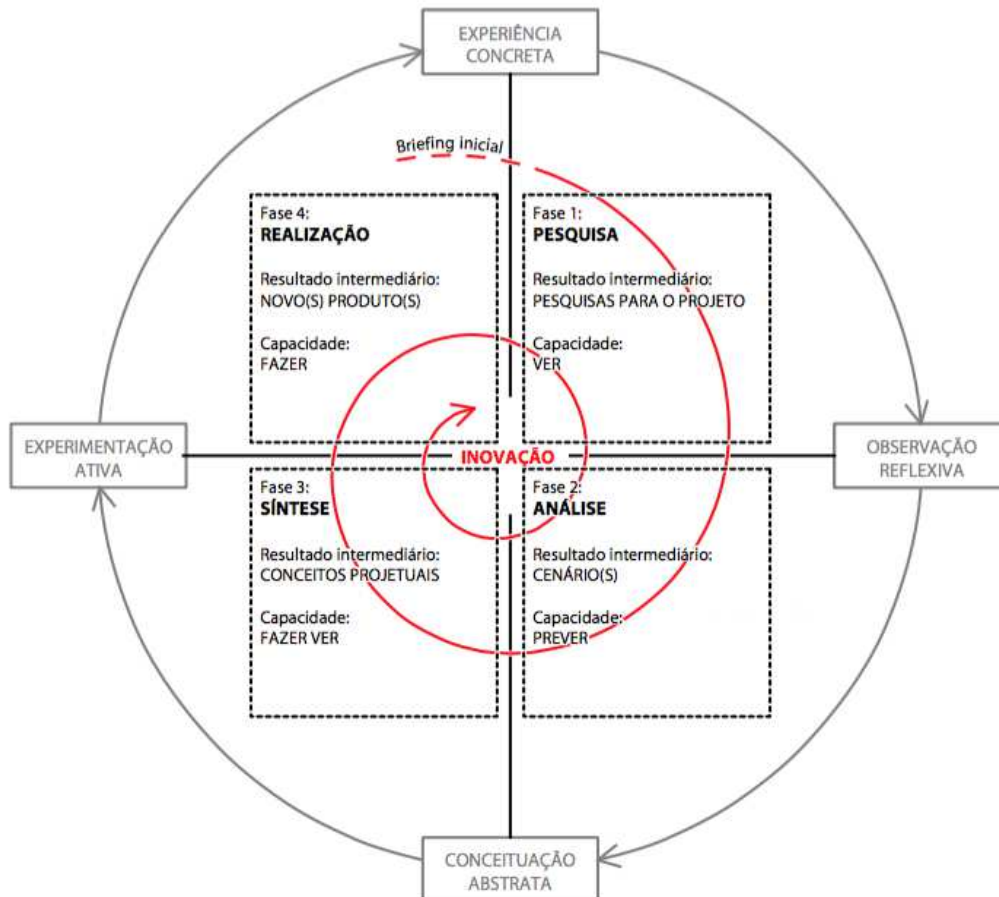
Segundo Moraes (2010), o objetivo do metaprojeto é propiciar um cenário existente ou futuro a partir de uma plataforma de conhecimentos em busca de um mapa conceitual que nos levará a uma visão conceitual do produto, antes do projeto (MORAES, 2010). Nesse sentido Deserti (2007), desenvolve a elaboração de duas etapas que sintetizam os processos desenvolvidos anteriormente: o dossiê empresa-mercado e o dossiê cenários de inovação. Os cenários são constituídos pela perspectiva da estratégia, elaborada através de “mapas de inovação”, e pela perspectiva visual, elaborada através de referências materiais e formais. A perspectiva estratégica traça os estímulos que têm como finalidade reposicionar o caminho estratégico de uma empresa e a perspectiva visual, evidenciando um repertório de sugestões que orientam o novo sistema de produtos e serviços.

Pesquisas como de Deserti (2007), Cautela (2007), Manzini (2003), Meroni (2007), Zurlo (2010), Moraes (2010), afirmam que o ‘meta’ projeto é uma fase preliminar ao projeto. Franzato caracteriza o metaprojeto como “uma atividade que perpassa as diversas fases do processo” (2011, p.51). Sua ênfase tenciona-se para dentro do projeto, construindo competências em direção aos objetivos projetuais intrínsecos (o desenvolvimento estratégico, e aprendizagem e a inovação) e extrínsecos (o desenvolvimento de novos sistemas-produtos-serviços) (FRANZATO, 2011).

Franzato e Celaschi (2012), colocam o metaprojeto como apropriado para desenvolvimento de processos empresariais que repensem a atuação da organização a fim de definir qual a melhor estratégia a ser construída e seguida. Reforçando que além de ser visto como uma plataforma de conhecimentos, o metaprojeto, também é percebido como um processo de reflexão contínua, transdisciplinar embasada em pesquisa e aplicada ao projeto ao longo das diversas fases do processo de design. Ao contextualizar a metaprojetualidade nos processos de inovação, os autores, apresentam a espiral da inovação dirigida pelo design, baseado nas áreas de aprendizagem organizacional, processos criativos, tomada de

decisão e soluções de problemas (FRANZATO, 2011, FRANZATO; CELASCHI, 2012) (figura 3).

Figura 3 – Espiral da inovação dirigida pelo design.



Fonte: Franzato (2011)

A espiral divide-se em quatro fases; pesquisa, análise, síntese e realização, subdividida em modelos de processos de projeto. Seu formato em espiral se dá ao fato que as fases dessa processualidade não são lineares. Segundo Franzato (2011), na primeira fase são realizadas pesquisas com base a fornecer dados ao projeto, insumos. Abrangendo o contexto de atuação da organização. Já na segunda fase, se analisa os resultados das pesquisas, reinterpretando-os na tentativa de prospectar novos cenários e identificar outras possíveis trajetórias. A abertura de novos caminhos. A terceira fase concebe os conceitos projetuais que concretizarão as trajetórias de inovação. É a fase que a capacidade de ver e tangibilizar se sobressai. Os designers dão forma aos novos produtos, ou às ideias projetuais como projetos, customizando-as aos objetivos do projeto. A quarta fase, se volta para

implementação dos resultados, onde são apresentados conceitos projetuais detalhados, prototipados, produzidos e comercializados.

O processo proposto por Franzato e Celaschi (2012), coloca o design estratégico em uma processualidade aberta, plural, que ocorre pela prática do envolvimento e interação dos saberes. Fato que rompe com paradigmas construtivos de projetos e elevam a inovação a multiplicidade de conhecimentos e competências distintas e unilaterais.

De fato, a abordagem metaprojetual pode promover processos de aprendizagem as organizações, construindo relações abertas, transdisciplinar de trocas, criando projetos que rompam paradigmas, redefinindo e inovando no significado dos produtos e serviços em um ambiente fechado como ecossistema B to B. Estratégias empresariais projetuais elaboradas por múltiplos atores (FRANZATO, 2011), que promovem o desenvolvimento da uma cultura de projeto dentro da organização. Uma cultura processual que tem como ruptura de paradigma a construção e viabilização de projetos inovadores e de valor diferenciados. Segundo Celaschi (2007):

O projeto é o modo pelo qual se organizam os fatores que concorrem para obter um resultado, prefigurando o processo e simulando os efeitos que derivam, para melhor prever e enfrentar as dificuldades e os problemas. (CELASCHI, 2007, p.38)

Fato expresso na figura 4:

Figura 4 – Terminologia e caracterização ligadas à cultura de projeto.



Fonte: Celaschi (2007)

Segundo o autor, esse conjunto de atividades estão coligadas a processualidade de etapas qual o metaprojeto tornasse a ideação e a programação do processo de pesquisa e projeção desejável. Colocando que as duas primeiras fases, observação da realidade e construção de modelos que sintetizam de modo simplificado a realidade, são relativas a categoria da pesquisa pré-projetual ou entendimento do problema. Tratando-se de um entrelaçamento de *problem finding* e *problem solving*. A terceira fase, manipulação dos modelos para simular os resultados estudados, competem a definir a própria projeção. A quarta fase, avaliação dos prós e dos contras das simulações, recaem sobre a decisão de investimentos de pré-produção e produção ou, vice-versa, de continuar as pesquisas. A quinta fase, transformação em realidade, compete na viabilidade técnica e da produção, abrangendo todos os processos.

Entender tal processualidade, traz ao designer competência para gerenciar o andamento e etapas de um projeto, compreendendo que “a metaprojeção é uma ação muito delicada, pois nessa escala problemática emerge a experiência do pesquisador [...]” (CELASCHI, 2007, p.40).

Ou seja o metaprojeto pode ser um instrumento aberto para que redes ecossistêmicas convirjam suas relações em projetos de visões únicas e aos mesmo tempo plurais. Projetos estruturados em saberes próprios, mas que quando compartilhados trazem insumos diversos, abertos. Apresentando possibilidade de novos saberes para construção de culturas de projetos de interesses comuns as empresas pertencentes a rede ecossistêmica. Um grande ecossistema multidisciplinar, plural de relações abertas e dispostas a inovar por meio da troca de conhecimentos e experiências.

2.2 REDES ECOSSISTÊMICAS

A palavra *ecossistema* foi criada no âmbito da Ecologia, referindo-se a parte da biosfera. Sucessivamente o uso da palavra foi transferida, aplicada e adaptada para âmbitos diferentes daquele que a originaram (Grupo de Pesquisa em Design Estratégico, 2015, apud TANSLEY, 1935).

Em modernidade líquida, Bauman (2001) coloca que o modo como os seres humanos entendem o mundo tende a ser sempre, ou seja; é um modo determinado

pelo *know-how* do dia, pela que as pessoas podem fazer e pelo modo como usualmente o fazem.

Empresas passaram a fazer parte da *praxeomófico* social. Segundo Castells (1999):

A presença na rede ou a ausência dela e a dinâmica de cada rede em relação a outras são fontes cruciais de dominação e transformação de nossa sociedade: uma sociedade que, portanto, podemos apropriadamente chamar de sociedade em rede (CASTELLS, 1999, p.565).

Uma sociedade contemporânea, não mais coadjuvante dos processos, mas protagonista, que rompeu paradigmas e barreiras, se ressignificando por uma cultura mais informatizada, globalizada, aberta, altamente tecnológica, sustentada na produção econômica e alicerçada nas inovações tecnológicas e no poder da informação. Segundo Hartmman (2013), desde a criação do ARPANET, primeiro sistema de comunicação distribuída, que serviu de base para a criação da internet em 1969, até a inserção das redes sociais e sistema de “*microblogging*” em tempo real (o Twitter em 2006), várias outras transformações ocorreram na maneira de consumir e trocar conteúdos. Transformações que obrigaram a emergir nas organizações um novo paradigma, ressignificando o seu agir e atuar não mais com foco somente no produto, mas sim no processo. Um processo voltado para o entendimento, comportamento e inserção das redes. Para Castells (1999), as novas tecnologias da informação estão integrando o mundo em redes cada vez mais globais de instrumentalidade. Uma instrumentalidade que dá aos designers gestores, mais oportunidade de inserirem, através do design estratégico um sistema-produto-serviço mais processual nas práticas de projetos que visam inovação de alguma maneira.

As novas mídias, como a internet, possibilitaram a comunicação a instantaneidade, livre de barreiras geográficas, sociais e culturais. Tudo ficou mais acessível, conectado, compartilhado e rápido. As mudanças contemporâneas surgiram e se instalaram nas economias, na cultura e na vida social. Transformando em um grande coletivo híbrido empresas, sociedades e governos, todos interligados e intercomunicáveis pelas novas infra-estruturas tecnológicas.

Surge uma nova cultura baseada na comunicação multimodal (HARTMMAN, 2013) e na informação digital, advinda por intermédio da coletividade proporcionada

pelas redes. Para Castells (1999), as redes formam uma nova morfologia social de nossas cidades e sua lógica altera profundamente os processos de produção, experiência, poder e cultura. Fato que transformou os cenários empresariais, trazendo o confronto para dentro das novas regras da economia do conhecimento (NORMANN E RAMÍREZ, 1994).

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informações, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimento e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativa entre a inovação e seu uso (CASTELLS, 1999, p.69).

Estratégias colaborativas tornaram-se políticas implementadoras de ações processuais nas empresas. Compreender a força das redes pelo intermédio social, levou as empresas repensarem na importância do próprio entendimento e utilização de redes em seus processos. Empresas não podem compreenderem-se como uma ilha, pelo contrario. Reconhecer a natureza social das redes é reconhecer seu papel de ator estratégico no mercado e para o desenvolvimento de projetos. Uma instrumentalidade que o designer pode usar para ajudá-lo a co-produzir (NORMANN E RAMÍREZ, 1994) projetos mais ricos em proposta de valor inovador.

Entender e internalizar o contexto de redes para dentro da processualidade operacional, pode dar a empresa insumos diversificados à construção de projetos diferenciados, plurais, mais abertos e ecossistêmicos. Uma relação entre estratégia e realidade contextual na qual o ecossistema da empresa circunda de forma cíclica.

A estratégia é a arte de posicionar uma companhia no lugar certo na cadeia de valor (NORMANN E RAMÍREZ, 1994), colocando-a numa contextualidade competitiva diferenciada à frente de outras organizações. Condição que o design estratégico impõe como elemento propositivo por uma cultura transdisciplinar.

Ao trazer para si uma base de conhecimentos geradas por uma plataforma multifacetada e plural, a empresa incentiva o surgimento de práticas de projetos transdisciplinares, mais abertas, aptas a receber insumos diferentes, de visões diversas porém inseridas dentro de um mesmo âmbito de operação da organização ou ecossistema operacional. Uma cultura que, segundo Castells (1999), pode fazer parte da própria cultura da empresa.

Entender essa rede como parte integrante de um ecossistema composto por *clusters* como parceiros, fornecedores, revendedores, profissionais formadores de opinião, sugere entender as redes, como um agrupamento de conhecimentos múltiplos a serem explorados e inseridos em projetos co-criados pela própria empresa e os principais atores desse ecossistema.

Segundo o *working paper* desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa em Design Estratégico para Inovação Cultural e Social (2015), os ecossistemas podem ser definidos como conjuntos de espécies/materiais naturais ou como organismos sociais com padrões de organização, de natureza complexa e dinâmica, multifacetados por conexões que podem ser descritas em várias escalas. No caso do estudo proposto, entende-se por ecossistema o ambiente corporativo, composto por um conjunto de empresas, profissionais, multiconectados por interesses comuns. Interesses estabelecidos por relações comerciais de negócios. Uma ampliação possível pela convergência da rede em estabelecer uma espécie de multiconexão entre todos esses atores participantes desse mesmo ecossistema.

O capital humano produtivo é o principal impulsionador das relações estabelecidas no e pelo sistema de rede ecossistêmicas. Sua capacidade de gerar um conjunto de conhecimentos, estabelecidos dentro da própria rede, oportuniza as empresas utilizar sua própria rede ecossistêmica no desenvolvimento de processos de projeto que têm como quebra de paradigma a proposição de gerar inovação.

As redes ecossistêmicas são elementos coletivos, criativos e mediadores, por seus conhecimentos técnicos, próprios de sua área de atuação. E ao mesmo tempo podem, quando estimuladas, transformarem antigos contextos em novos significados, provendo as organizações práticas de projetos fundamentadas no compartilhamento do conhecimento.

Redes são estruturas abertas capazes de expandir-se de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde de que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (CASTELLS, 1999, p. 566).

Pode-se então compreender esses códigos de comunicação, como os conhecimentos específico que cada empresa, profissional domina em relação a sua área de atuação. Nesse sentido, saber convergir esses conhecimentos para utilizá-los em prol de estratégias inovadoras, transforma o ambiente B to B, em um

ecossistema altamente criativo, de capacidades metaprojetuais, onde sua coprodução está na capacidade capilar dos múltiplos conhecimentos inerentes aos próprios integrantes da rede.

Franzato (2011), observa que a liderança dessas redes pode caber aos designers. Ao fazê-lo o designer se coloca como diferenciador na construção de um modelo de processo (inovação radical) que cria a condição para o surgimento da inovação. Destacando que:

A mediação do designer é neutra. Durante a mediação, ele “deforma” as redes de trabalho, puxando-as na própria direção. Ele “projeta” o trabalho dos outros especialistas, ou seja, o joga para frente, justamente no sentido do projeto (FRANZATO, 2011).

A partir desse entendimento o designer cria uma força motriz de processos orientados pelas redes e pela inovação. Hartmann, Borba e Franzato (2012) apresentam na tabela 2 o papel do designer nesse ambiente.

Tabela 2 – Redes focadas na mediação do designer

	Rede de mediação aos limites da empresa (BERTOLA, TEIXEIRA, 2003)		Rede de mediação no sistema do design (VERGANTI, 2009)	Rede de mediação entre equipes colaborativas (BROWN e KATZ, 2010)
Papel do Designer	Integrador	Intermediador	Centralizador	Difuso
Forma da Geometria	Árvore		Radial	Células
Posição do Designer	Na interface entre a organização e o ambiente externo		Central	Transversal
Grau de Permeabilidade	Baixo	Médio	Médio	Alto

Fonte: Hartmann, Borba, Franzato (2012)

Observa-se que o designer assume papel centralizador como mediador no sistema de design e difuso entre equipes, demonstrando, ele enquanto mediador e difusor pode ver no ecossistema B to B, redes de intérpretes como promotoras de

estratégias de design dirigidos à inovação, rompendo paradigmas e redefinindo significados, assim como Verganti (2012) propõem no *Design-Driven Innovation*.

2.3 INTÉRPRETES DO DESIGN-DRIVEN INNOVATION

O *design-driven innovation* ou inovação guiada pelo design, apresenta-se como um processo de gestão sobre como gerir a inovação. Não no sentido somente de criar algo que possa ser considerado inovador. Até porque o sentido da palavra inovação é muito ampla e cabível de inúmeras interpretações.

Segundo Pavitt (2008), inovação está relacionada a algo que representa algum tipo de mudança ou ruptura. Entender a inovação como um processo, é entendê-la como um aprendizado de mudança de significados dos produtos frente ao sentimentos e percepções que seus consumidores têm (VERGANTI, 2012). Uma ruptura de paradigmas na própria gestão da empresa. Cabe ao designer traduzir, implantar e ajudar a coordenar esse processo. A inovação quando vista de forma cognitiva, comportamental e estrutural na organização, torna-se um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite a inovação prosperar (PAVITT, 2008).

O sentido ao qual o *design-driven innovation* propõem-se é apresentar como profissionais, assim como os designers, podem criar e implementar estratégias de inovação que gerem produtos e serviços com significados completamente novos e dirigidos à inovação pela ótica de dar sentido diferente.

Verganti (2012), coloca que pessoas não compram produtos, mas sim significados, pois elas se valem de razões emotivas, psicológicas e socioculturais.

Ao trazer essa compreensão para o ambiente B to B, as empresas devem pensar além de características somente voltadas a função e desempenho e compreender o real significado que as pessoas dão as coisas. Entender que os significados não fazem parte inerentemente da inovação, mas estão implícitos nelas, tornando-se importante para as empresas. Ao colocar tal entendimento para a dimensão dos produtos, empresas podem ver na interpretação um caminho de dar sentido inovador aos olhos de quem os vê, entende e consome tal produto.

O significado estende-se para a dimensão do usuário. É como ele usuário entende aquele produto. A inovação centrada no consumidor não questiona significados existentes, apenas ressignifica-os interpretativamente dando o sentido

entendido daquele que o consome, o consumidor. Ao fazer as empresas estão apresentando propostas com sua visão ao mercado, dando sentido a algo que já existe, porém com outra conotação inovativa. Um tipo de estratégia que impulsiona frente a visão do consumidor percepções, sensações e sentimentos a uma inovação dirigida pelo design.

Estudos apresentam que certos tipos de inovação advém de “trabalho em equipe” ou “estruturas livres” (PAVITT, 2008). As redes ecossistêmicas de uma empresa, por exemplo se caracterizam nessas circunstâncias. Ao entender as redes ecossistêmicas, como um conjunto híbrido de conhecimentos específicos, talvez o designer consiga no âmbito estratégico, criar projetos potencialmente mais direcionados ao mercado em que atua e ao mesmo tempo com uma proposta de valor gerada pela inovação criativa, obtida dessa forma de agir compartilhadamente.

Pavitt (2008), coloca que existem um conjunto de componentes que capacitam a processualidade das organizações para uma operação inovadora (tabela 3).

Tabela 3 – Componentes da organização inovadora.

<i>Componente</i>	<i>Característica-chave</i>
Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	Senso de propósito claramente compartilhado e articulado “Comprometimento da alta gestão”
Estrutura adequada	Projeto de organização que permite criatividade, aprendizagem e interação. Nem sempre um modelo de unidade de pesquisa e desenvolvimento livremente estruturado; a questão-chave é encontrar o equilíbrio necessário entre as opções “orgânica e mecânica” para contingências específicas
Indivíduos-chave	Promotores, defensores, <i>gatekeepers</i> , e outras funções que energizam ou facilitam a inovação
Trabalho de equipe eficaz	Uso adequado de equipes (nível local, interfuncional e interorganizacional) para solução de problemas. Exige

	investimento em seleção e formação de equipe
Desenvolvimento individual contínuo e amplo	Compromisso de longo prazo com ensino e treinamento para assegurar altos níveis de competência e habilidades para aprender eficazmente
Comunicação extensiva	Dentro e entre a organização, e fora dela. Internamente, em três direções – ascendente, descendente e lateralmente
Inovação de alto envolvimento	Participação de toda a organização em atividades de melhoria contínua
Foco externo	Orientação do cliente externo e interno. Extensivo trabalho em rede
Ambiente criativo	Abordagem positiva a ideias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes
Organizações que aprendem	Altos níveis de envolvimento dentro e fora da empresa em experimentação pró-ativa, encontrando e resolvendo problemas; comunicação e compartilhamento de experiências e captura e disseminação de conhecimento

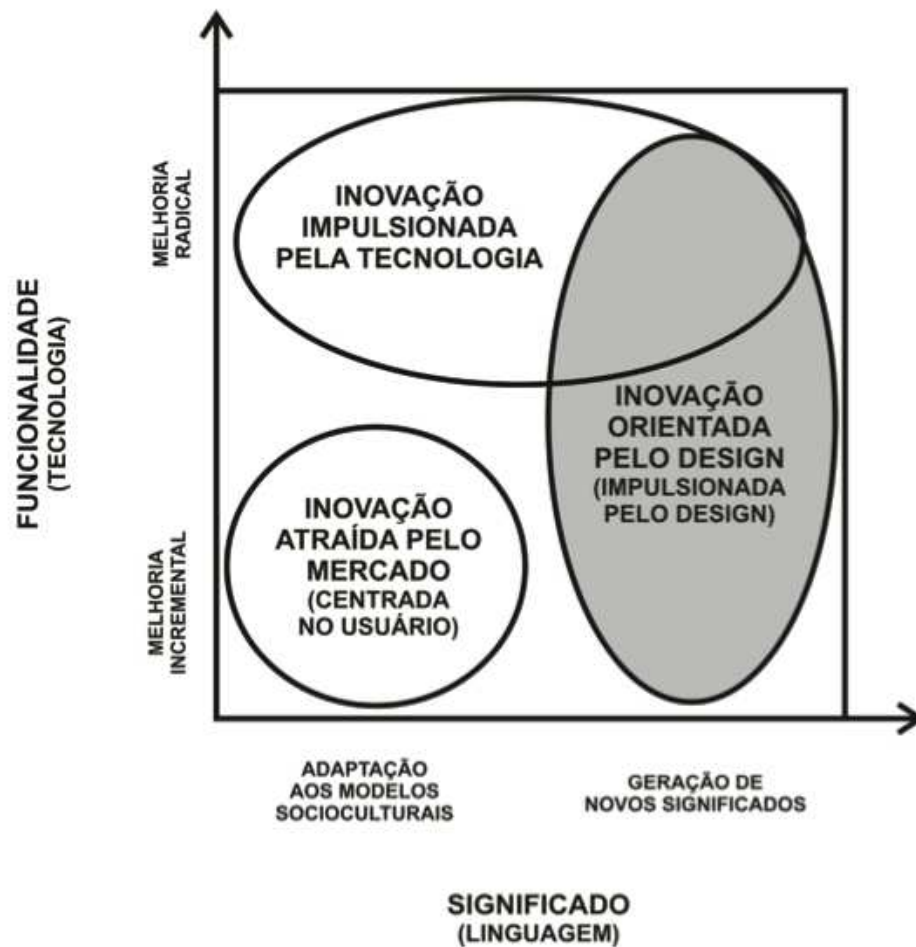
Fonte: adaptado de Pavitt (2008, p.487)

Observa-se que todos os componentes de alguma forma se interligam em questões como envolvimento, visão, compartilhamento, participação, processos chaves no processo da inovação.

A construção e formulação de soluções em processos organizacionais, que buscam distinguir estratégias guiadas pela inovação, torna-se num primeiro momento, um complexo exercício de utilização, compreensão e distinção da cadeia produtiva da empresa.

Para Verganti (2012), a inovação pode ser classificada a partir de três tipos estratégicos conforme ilustra a figura 5.

Figura 5. Estratégias de inovação.



Fonte: adaptado de Verganti (2008, p.55)

Segundo Verganti (2012), pode-se compreender a classificação da seguinte maneira:

1. inovação orientada pelo design (*design-driven innovation*): a inovação inicia por um processo de compreensão das dinâmicas dos modelos socioculturais existentes, resultando em propostas de significados e linguagens radicalmente novos, gerando alterações socioculturais;
2. inovação atraída pelo mercado (*market-pull innovation*) e inovação centrada no usuário (*user-centered innovation*): em ambas, a inovação inicia por um processo de análise de necessidades do usuário, buscando tecnologias e linguagens condizentes aos ambientes socioculturais existentes. A inovação atraída pelo mercado, parte do usuário direta para identificar a inovação. Já a inovação centrada no usuário, é mais avançada e apurada,

sua metodologia permite uma melhor compreensão de “como” e por que” as pessoas dão significados às coisas, podendo gerar novos conceitos mais inovadores;

3. inovação impulsionada pela tecnologia (*technology-push innovation*): o processo de inovação advém de dinâmicas de pesquisa tecnológica. Área de sobreposição entre inovação impulsionada pela tecnologia e a inovação orientada pelo design.

Essa processualidade possibilita ao designer desenvolver processos de projetos orientados por uma rede, cocriativa, onde pluralidade e coletividade são condicionantes para um projeto que traga consigo ideias inovadoras, cabíveis em diferenciar a empresa no seu ecossistema a partir da cocriação de estratégias de valor em sua forma de inovar.

É preciso observar que uma organização inovadora, implica mais do que uma estrutura, trata-se de um conjunto integrado (PAVITT, 2008) que trabalha junto para criar e fortalecer processos de projetos inovadores. O aspecto do processo colaborativo através do compartilhamento de ideias, em projetos e práticas de projetos, gerados por uma rede ecossistêmica de atores externos, possibilita a construção, específica, de um tipo de conhecimento que só pode ser gerado pelos integrantes dessa rede ecossistêmica. Um conhecimento inato ao seu mercado de atuação. Pois são eles os detentores de uma noção funcional do mercado em que atuam.

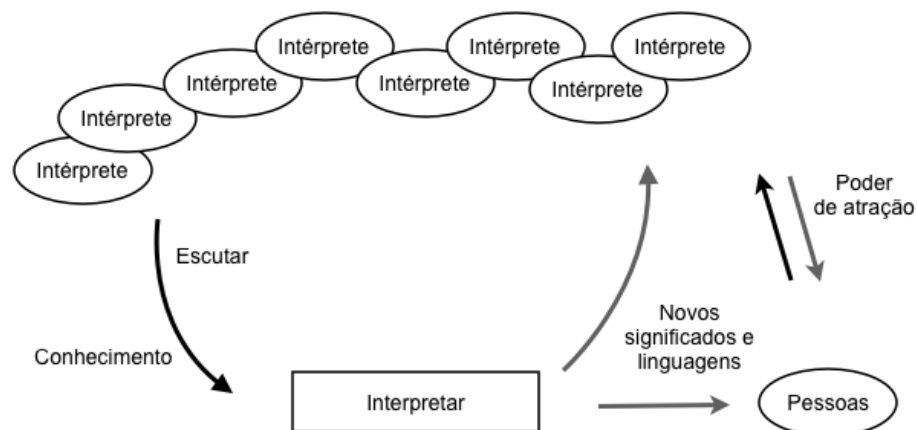
Nesse sentido, empresas que produzem inovações guiadas pelo design dão muito valor à sua relação com a rede de intérprete. Os vêem em uma perspectiva mais ampla, como tradutores de significados capazes de compreender e reinterpretar a maneira pela qual as pessoas dão significados às coisas. Um processo de discurso, que segundo Verganti (2012), guia a inovação em design por três ações:

- *Escutar o design discourse*: implica no acesso do conhecimento sobre possíveis significados e linguagens de novos produtos, por meio da identificação dessas informações e possíveis maneiras de internalizá-las. Requer um movimento contínuo de identificação e atração de intérprete-chave do *design discourse*.

- *Interpretar*: implica na criação de uma visão pessoal e de propostas para novos significados radicais e de linguagens, buscando a integração e recombinação do conhecimento adquirido através do *design discourse*, bem como a produção de novas interpretações. Nesta ação torna-se necessária a condução de pesquisas internas e experimentos.
- *Difundir o design discourse*: implica na comunicação de suas ideias aos intérpretes. Pode-se beneficiar do poder de atração e, com isso, passar a influenciar a maneira como as pessoas dão significados aos produtos. É necessário que se defina o modo pelo qual suas propostas possam ser discutidas e internalizadas pelos intérpretes.

Figura 6 – Processo da inovação guiada pelo design

O processo de inovação guiada pelo design

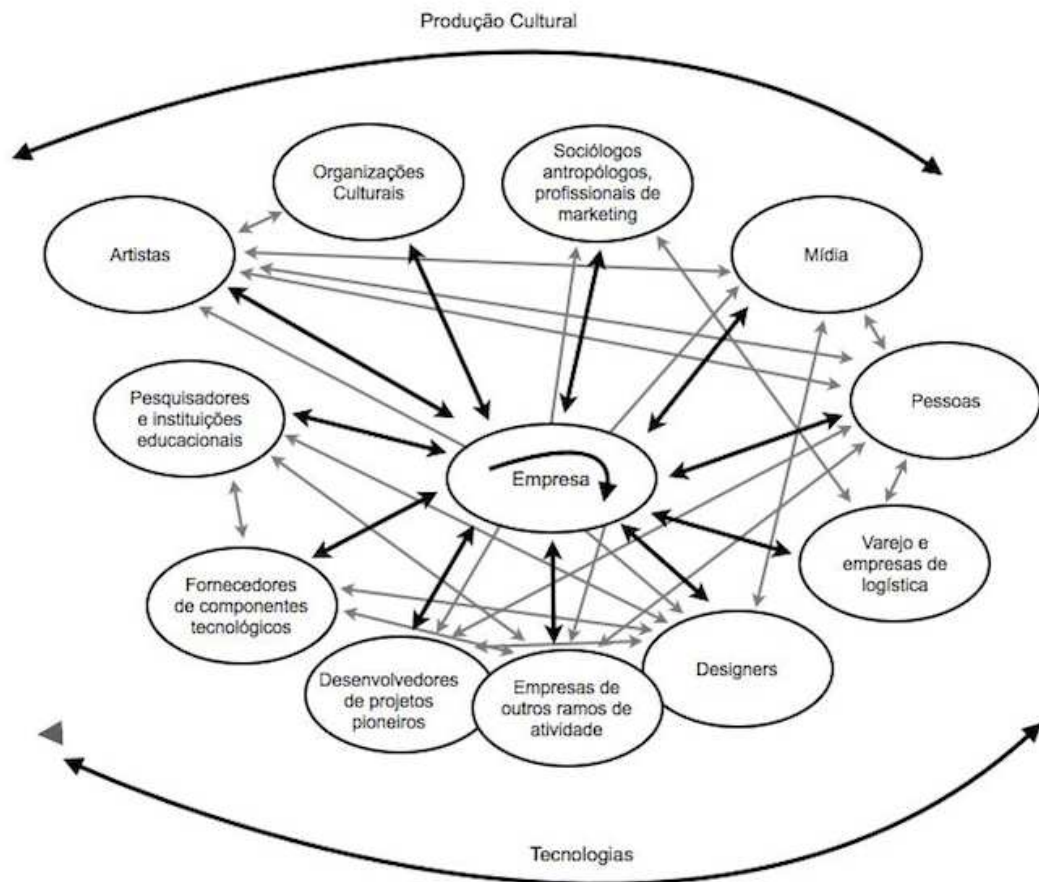


Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Verganti (2012)

Essas três ações são consideradas a base para que as empresas se beneficiem do *design discourse*. Ao compreendê-las, as empresas estão imersas em um grande laboratório de pesquisa coletivo, entendendo as outras empresas e profissionais da sua rede de relação como produtores de uma discussão coletiva chamada por Verganti (2012) como *Design Discourse*. Um processo informal, difuso e de discussão coletiva.

Mas para que exista um discurso de design, é necessário que hajam intérpretes, verdadeiros pesquisadores envolvidos direta ou indiretamente em um diálogo contínuo trocando ideias, experiências, descobertas e interpretações. Esses intérpretes estabelecem-se por categorias. Verganti (2012) propõem um modelo, representado na figura 7, de rede de intérpretes agrupados de forma a pertencer a produção cultural e tecnológicas.

Figura 7. Categorias de Intérpretes do *Design Discourse*.



Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Verganti (2012)

A parte superior da figura 7, estão agrupados os intérpretes pertencentes a produção cultural, são categorias ligadas diretamente com produção e questões ligadas a contextos sociais. Já a parte inferior da figura 7, estão agrupados os intérpretes pertencentes a áreas técnicas e tecnológicas.

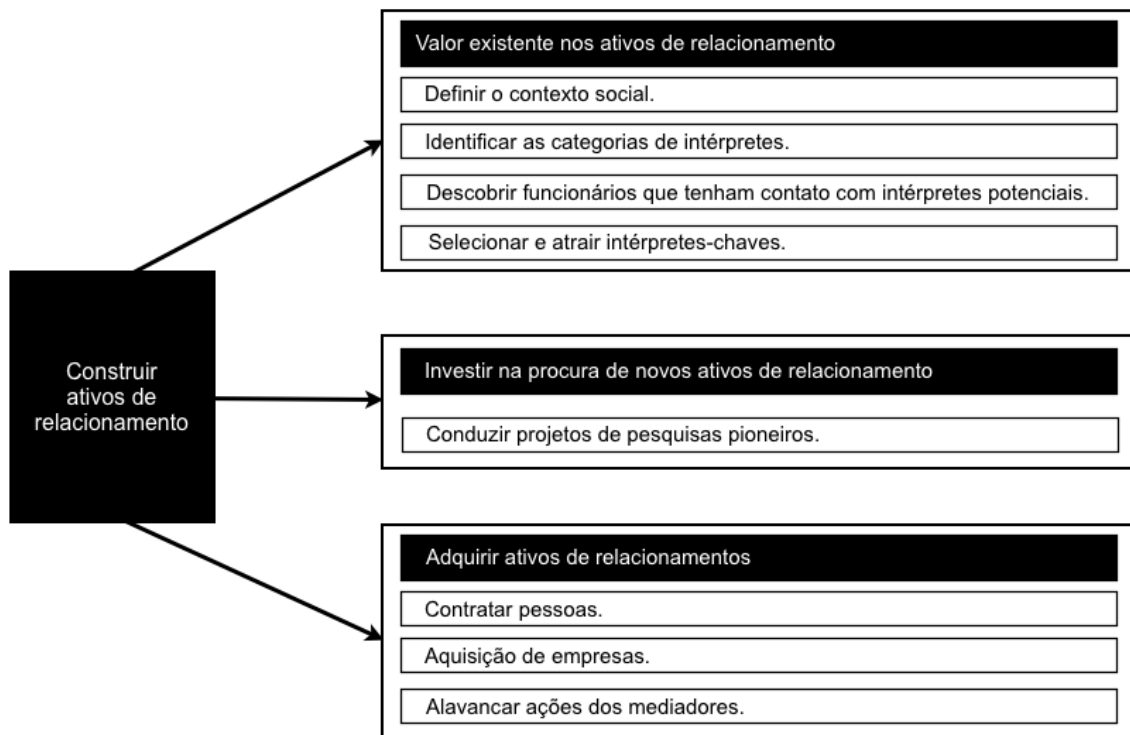
Desenvolver uma relação privilegiada com intérpretes do *design discourse* é apenas o primeiro passo no processo da inovação guiada pelo design. Trata-se de uma ação essencial,

pois permite que empresas tenham acesso ao conhecimento e interpretações. (VERGANTI, 2012, p.172).

Verganti (2012) coloca que é importante observar que nem todos os intérpretes fornecem ideais que levem a um discurso de design com significados e inovações de sentido único, diferenciados.

A primeira estratégia em construir relacionamentos por intermédio do *design discourse*, é identificar os vínculos individuais que intérpretes possuem e transformá-los em ativos da empresa (VERGANTI, 2012). A identificação dessas categorias de intérpretes envolvidos, se configura por ativos de natureza tácita e de relacionamento inerentemente existente entre as empresas, com base nas três estratégias apresentadas por Verganti (2012): valorização, busca e aquisição (figura 8).

Figura 8 – Estratégias para construir ativos de relacionamentos (com intérpretes) no design discourse



Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Verganti (2012)

O entendimento dos ativos de relacionamento, ajudam na evidenciação e distinção para categorização da rede ecossistêmica. Representada por intérpretes que posteriormente serão protagonistas da experiência mutua de troca e processos

colaborativos de discursos plurais, interpretativos, resignificadores e criadores de estratégias e projetos dirigidos por um novo sentido de inovação. Conforme colocado por Verganti:

Os ativos compostos por relacionamentos que dão suporte a inovação guiada pelo design são de natureza completamente diferente. Estes não estão contidos nas ferramentas, mas nos relacionamentos entre pessoas. Os ativos compostos por relacionamentos têm como base o modo pelo qual uma ou mais pessoas em sua organização conhecem o intérprete, seus talentos, sua atividade e seu comportamento[...] (VERGANTI, 2012, p.204).

Ao entender os ativos como forma de relacionamento em experiências de troca, estrutura-se o *design discourse*. Gerado por intérpretes numa dimensão estratégica orientada pela multidisciplinaridade, colaboração e cocriação dos participantes envolvidos. Algo que para acontecer necessitam de um processo estruturado que canalize e compartilhe todo o conhecimento gerado através do *design discourse* dos intérpretes, transformando em novas possibilidades. Nesse sentido, Verganti (2012) propõem que as empresas criem *workshops* denominados de *Design Direction Workshops* (figura 9).

São *workshops*, que tem por objetivo compartilhar conhecimentos oriundos do *design discourse* dos intérpretes, identificando novos significados e linguagens cabíveis de estabelecer a inovação pelas múltiplas interpretações de seus integrantes.

Figura 9. Design Direction Workshop.



Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Verganti (2012)

Ciente que o workshop em design é um momento específico da pesquisa um passo para o de desenvolvimento de projeto, imersão criativa que aproxima os participantes em profundas discussões, orientando-os a criação de *concepts* (conceitos de projetos), formulação de cenários e a proposições que respondam a um brief (CAUTELA 2007; SCALETISKY, 2008; FRANZATO, 2008). O *Design Direction Workshops* torna-se um meio estruturado para a projeção de ações projetuais, desenvolvidas através de práticas colaborativas e cocriativas, exercidas pelos intérpretes, levando a novas formas de ver estratégias orientadas por uma visão re-significada à inovação.

Processos de projetos advindos a partir de redes integrantes de um mesmo ecossistema, tendem a ofertar um valor percebido muito mais específico em relação a ideia produzida. As redes têm sido aclamadas por alguns como a nova forma híbrida de organização, que tem potencial para substituir tanto empresas (hierarquias) como mercados (PAVITT, 2008).

A partir dessas características observadas em alguns modelos de inovação, podemos evidenciar alguns aspectos relativos ao desenvolvimento de projetos que têm como base o compartilhamento de conhecimento para gerar inovação. Diretrizes no mesmo sentido que o objetivo desse trabalho:

- Projetos quando gerados por mais de um conhecimento, tendem a ser mais propositivos à inovação;
- As redes ecossistêmicas podem ser consideradas estratégicas para desenvolver projetos específicos nos mercados de atuação da empresa. Sendo mais assertivas em relação ao seu entendimento enquanto uma proposta de significado radical;
- A estratégia de compartilhamento de ideias, quando orientada por uma processualidade, sistema-produto-serviço, tende a criar uma cultura na empresa e nos seus projetos muito mais próximas da inovação;
- A cocriação em práticas de projetos, tendem por sua pluralidade, trazer para o desenvolvimento de projetos mais abertos, versáteis e dinâmicos.

Ao contemplarmos inovação, sentido radical de significado, redes de criação, podemos relacionar esse conjunto diretamente ao princípio da cocriação de valor.

A cocriação de valor está relacionada aos estudos de Prahalad e Ramaswamy (2004), que centram seu olhar sobre a interação entre consumidor e empresa como uma nova fonte geradora de vantagens competitivas as organizações. Seus estudos

apresentam que a visão tradicional de negócio, onde o foco está na própria estrutura organizacional, está em questionamento em prol de uma abordagem mais orientada para no usuário.

2.5 SÍNTESE CONCEITUAL DE ANÁLISE

Tendo em vista o objetivo dessa pesquisa e os temas discutidos, buscou-se elaborar uma síntese conceitual, que apresentará as categorias a serem estudadas com a descrição do que se busca analisar (tabela 4).

Tabela 4 – Síntese conceitual de análise

Objetivos específicos	Questão de análise	Descrição	Autores
Investigar o modelo de categorias de intérpretes, pela perspectiva do <i>Design-Driven Innovation</i>	Entendimento dos principais conceitos e modelos teóricos sobre redes, ecossistemas	Entender as principais os pontos sobre como construir uma rede de intérpretes pela perspectiva do <i>Design-Driven Innovation</i>	Sanders e Stappers, 2008; Verganti, 2012; Franzato, 2012; Celaschi, 2007; Cautela, 2007 Pavitt, 2010
Entender a rede ecossistema de uma empresa B to B	Análise e representação do ecossistema frente a operacionalidade da empresa	Compreender a funcionalidade do ecossistema, sua processualidade na rede, segmentos e	Castells, 1999; Normann e Ramírez, 1993. Sanders e Stappers, Grupo de Pesquisa em Design Estratégico para Inovação Cultural e Social (2015), Verganti, 2012; 2008 Franzato, 2012; Hartmann, 2012 Borba, 2012
		Identificar os principais segmentos, representados por empresas e profissionais ecossistema	
Identificar os	Compreensão e	Identificar quem são	Castells, 1999;

integrantes e seu papel	evidenciação dos principais integrantes, seu papel como agente colaborativo e co-criativo	esses integrantes, representantes dos segmentos, seu papel no ecossistema e como podem colaborar compartilhando conhecimento em práticas de projetos que visam a inovação	Verganti, 2012; Sanders e Stappers, 2008;
Construir um modelo de categorias próprio de intérpretes de uma rede de uma empresa B to B	Identificar quem são os intérpretes para construir uma categoria de redes de intérpretes do B to B	Evidenciar os intérpretes de uma rede ecossistêmica, apontando suas relações de proximidade e vínculo	Verganti, 2012;
Identificar práticas de envolvimento interativo	Os principais pontos de envolvimento dos intérpretes em práticas de projetos	Entender os principais pontos que levam os atores de uma rede ecossistêmica de uma empresa B to B a se envolverem em projetos cocriativos	Verganti, 2012; Celaschi, 2007; Deserti, 2007. Pavitt, 2010 Franzato, 2012;
		Entender como o processo de interação pode ajudar na elaboração do processo de projeto	
Elaboração de um workshop	Ação de projeto, como instrumento para testar práticas	Desenvolver ações projetuais, através de um <i>workshop</i> para	Celaschi, 2007; Deserti, 2007. Verganti, 2012;

	de projetos.	com práticas colaborativas e cocriativas, para compreender se a rede ecossistêmica de intérpretes corrobora com a criação de projetos que visam estratégias dirigidas à inovação	Scaletsky, 2008
--	--------------	--	-----------------

Fonte: Autor

Esta síntese orienta para o desenvolvimento do método, sustentado pelo objetivo da pesquisa que discute a possibilidade da rede ecossistêmica de intérpretes de uma empresa B to B, pode promover, por meio da colaboração cocriativa, estratégias de design dirigidos à inovação.

3 MÉTODO

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa é guiada por métodos de natureza exploratória, seguida por uma pesquisa-ação para o desenvolvimento de práticas de projetos ocorridas no *workshop*.

Gil coloca que “as pesquisas exploratórias têm por finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com o propósito de formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2011, p. 43).

Sendo assim, a abordagem desta pesquisa foi de caráter qualitativo, caracterizada pelo uso de técnicas e instrumentos interpretativos como observações, entrevistas em profundidade, caderno de campo, análise documentais e aplicação de um *workshop*.

Para Thiollent, “a formulação de hipótese (ou quase-hipóteses) permite ao pesquisador organizar o raciocínio estabelecendo “pontes” entre as ideias gerais e as comprovações por meio de observação concreta” (THIOLLENT, 1996, p.35).

Baseado nesse entendimento, a primeira fase do estudo, buscou na reflexão teórica o entendimento de modelos, como categorias de intérpretes de Verganti (2012). Posteriormente, o passo seguinte da investigação, ocorreu pela pesquisa-ação. Apresentada no próximo sub-capítulo, juntamente com os ciclos da pesquisa.

3.2 PESQUISA-AÇÃO

Devido aos objetivos da pesquisa, identificou-se na técnica de pesquisa-ação características contundentes ao formato da linha e etapas estabelecidas.

A escolha por pesquisa-ação justifica-se pelo fato desta proporcionar ao pesquisador uma atuação direta e ativa na resolução de problemas, no acompanhamento e na avaliação das ações.

Embora a pesquisa-ação tenda a ser vista como pragmática, ela se distingue claramente da prática. Pois a pesquisa-ação, como forma de investigação-ação, utiliza técnicas de pesquisas consagradas para informar a ação que se irá tomar

para melhorar a prática. A característica da pesquisa-ação requer ação tanto das áreas da prática quanto da pesquisa (TRIPP, 2005).

Ocorre que casos de pesquisa-ação são adequados para pesquisas exploratórias, porque tendem a documentar o progresso, em muitas vezes por meio de compilação de informações produzidas durante sua investigação-ação, corroborando posteriormente no ciclo de desenvolvimento.

Aqui é importante observar que a investigação-ação não ocorre somente como fonte de processos para a pesquisa-ação, mas, também, como fonte de ação para transformar a pesquisa-como-ação. Contexto de extrema relevância para esta pesquisa, pois a fase da pesquisa-como-ação ocorreu pelo *workshop* que buscou compreender se a rede ecossistêmica de intérpretes de uma empresa B to B, promoveria, por meio da colaboração cocriativa, estratégias de design dirigidos à inovação.

Segundo Thiollent (1996), a pesquisa-ação é um método de pesquisa apropriado para a investigação de problemas coletivos, abertos e complexos, onde a intervenção do pesquisador é participativa, havendo ampla interação entre pesquisador e pesquisado.

Ao entender os processos de colaboração e cocriação pela rede de intérpretes de uma empresa B to B (a Clippertec), criou-se uma experiência prática de análise sobre a existência de pluralidade e transdisciplinariedade como um outro fator de ajuda na criação de estratégias de design dirigidas à inovação.

Nesse sentido, o *workshop* foi utilizado como meio prático de experimentação no ambiente B to B.

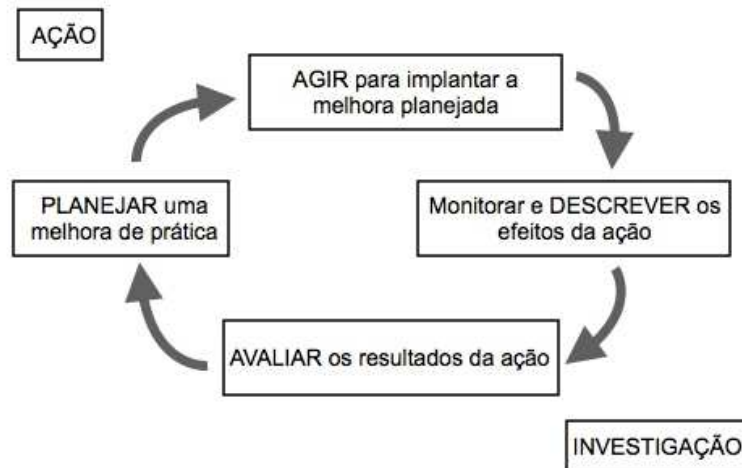
Entendo a pesquisa-ação como um processo de investigação que segue por ciclos entre o agir no campo da prática e investigar a respeito dela, criou-se ciclos próprios como guia organizador das etapas desta pesquisa.

3.3 CICLO E DETALHAMENTO DAS ETAPAS DE PESQUISA-AÇÃO

Alguns autores, descrevem formas de organização e planejamento para a pesquisa-ação. Segundo Tripp (2005), a pesquisa-ação ocorre através de ciclos, uma maneira para ajudar o pesquisador a organizar e planejar as diferentes fases subsequentes do desenvolvimento contínuo de pesquisas como a proposta. Mesmo não tendo um formato único para o estabelecimento de etapas para a formação de

um *ciclo*, o pesquisador pode trabalhar com quatro fases que ajudam a organizar e planejar melhor as etapas de pesquisa-ação (figura 10).

Figura 10 – Modelo de ciclo de pesquisa-ação de Tripp

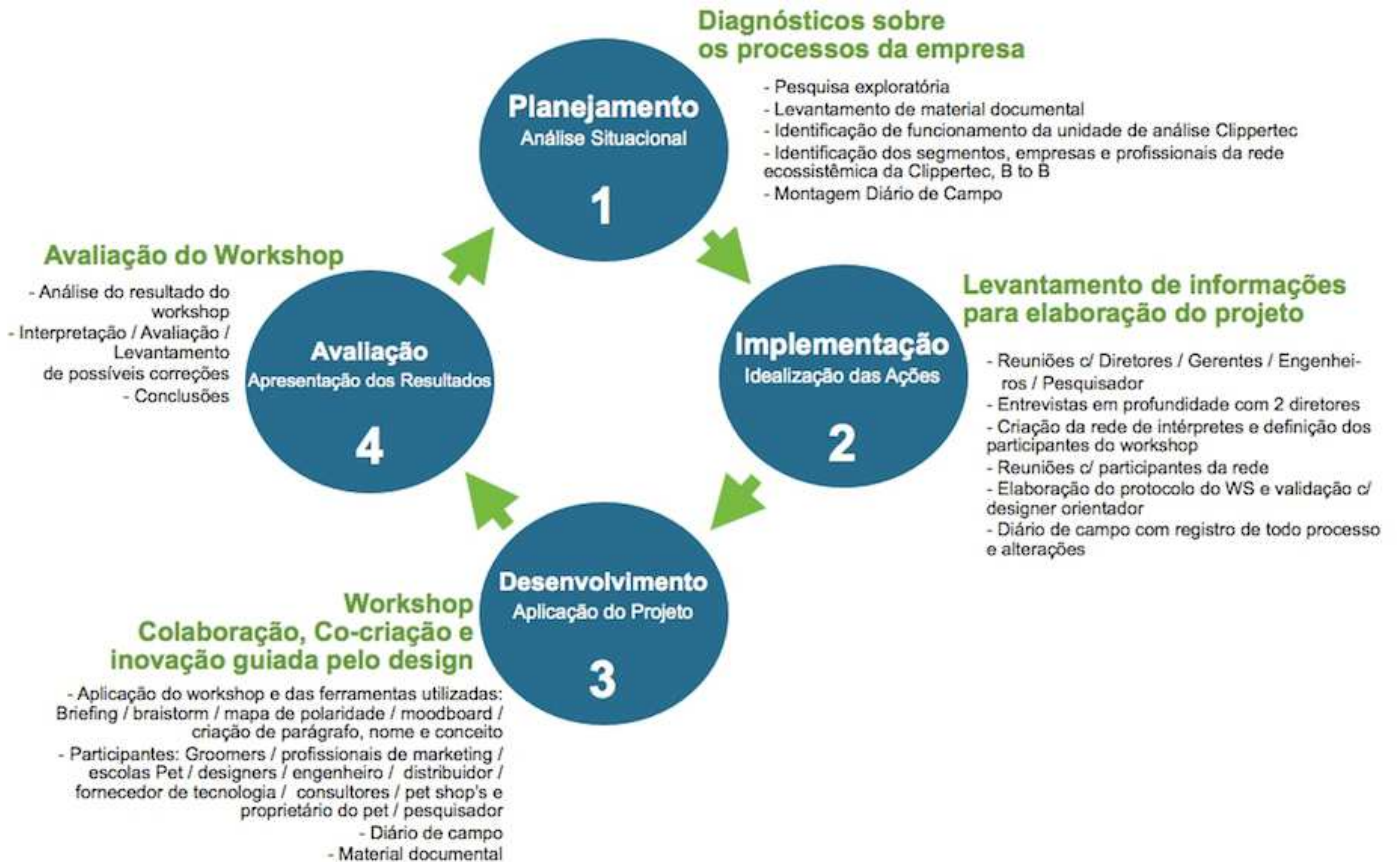


Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tripp (2005)

A primeira etapa planejar, visa o problema e planejamento para solução; segunda etapa agir, é a implementação das ações e etapas; a terceira etapa descrever, é o desenvolvimento das ações; e a quarta etapa, são os resultados e avaliações.

Devido a característica e aos objetivos desta pesquisa criou-se, como sentido norteador, 4 ciclos de pesquisa-ação (figura 11), baseado nas etapas propostas por Tripp (1997).

Figura 11 – Ciclo de pesquisa-ação



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no ciclo de pesquisa-ação segundo Tripp (2005).

As etapas do ciclo de pesquisa-ação foram seguidas conforme abaixo:

1. *Planejamento / Análise situacional*: Neste ciclo foi compreendido o ambiente de uma empresa B to B – Clippertec. Identificando os segmentos de atuação das empresas e profissionais e suas devidas atividades e distinções em grau de importância, proximidade e vínculo.

2. *Implementação / Idealização das Ações*: Neste ciclo foram realizadas reuniões e entrevistas em profundidade para validação dos segmentos (empresas e profissionais) e criação do modelo próprio da rede de intérpretes, já definido os participantes do W.S. Também foi elaborado um protocolo para que serviu como guia de montagem do W.S, validado com um profissional designer orientador.

3. *Desenvolvimento / Aplicação do Projeto:* Neste ciclo, foi desenvolvido o *workshop*, com a rede de intérpretes criada para a Clippertec,. Principal instrumento para desenvolver práticas de projetos com a rede de intérpretes.
4. *Avaliação do Workshop:* Nesse ciclo, foi analisado e avaliado os resultados obtidos com o *workshop*, evidenciando possíveis correções e alterações.

3.4 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Por se tratar de uma pesquisa exploratória que abrangeu um amplo contexto envolvendo um ecossistema de empresas, profissionais, grupos de pessoas e tempo disponível, este estudo coletou informações específicas acerca do ambiente investigado que resultaram em dados qualitativos. Esses dados foram separados e agrupados, analisados e aplicados de forma contínua nos ciclos. Seu uso ajudou a compreender como os resultados podem ser aplicados e não somente mapeados.

Através do ciclo de pesquisa-ação, a pesquisa se dividiu em 4 etapas de coleta de dados; a primeira e a segunda etapas, pertencentes ao ciclos de pesquisa-ação 1 e 2, foram compostas pelo uso de técnicas como; pesquisa documental, entrevistas em profundidade, diário de campo, reuniões com diretores e profissionais tanto da Clippertec como da outras empresas pertencentes ao ecossistema, participação em eventos da área Pet, envolvendo o segmento B to B, levantamento de material documental (figura 12). E a terceira e quarta etapas, pertencentes aos ciclos de pesquisa-ação 3 e 4, foram compostas pelo uso de técnicas como; atuação junto aos intérpretes pela aplicação do *workshop*, bem como a criação das tarefas, instrumentos e técnicas utilizadas, análise dos conteúdos e observação participante.

Figura 12 – Reuniões, caderno de campo e participação em eventos do segmento Pet



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse sentido, a coleta de informação ocorreu para que as etapas do ciclo da pesquisa-ação acontecessem continua e interligadamente.

A seguir apresentasse de forma descritiva a tabela 5 com os instrumentos e ferramentas utilizadas.

Tabela 5 – Tabela descritiva de instrumentos Técnicas de coletas de dados

Instrumentos e Técnicas	Descrição / Tipo de Dados
Pesquisa Material Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais sobre o mercado Pet, dados de pesquisas, segmentos dentro do ecossistema B to B; • Material publicitário do mercado Pet; • Jornais, revistas e informes; • Anotações, rascunhos, fotografias; • Material elaborado pelo marketing da Clippertec.
<i>Entrevistas de Profundidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Conversa inicial com internos; diretores, gerentes, designers e engenheiros da Clippertec • Conversas com externos; empresas e profissionais do mercado Pet. Intérpretes da rede ecossistêmica • Questionário para identificar segmentos e intérpretes que representariam os segmentos no <i>workshop</i> • Questionário aplicado junto aos diretores sobre como entendem inovação.
<i>Diário de Campo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anotações com relatos do pesquisador sobre suas observações e a situações estudada. Desenvolvimento do processo, apresentando cronologia dos eventos com suas devidas características, etapas, problemas, soluções utilizadas, processos e atores envolvidos; • Relatórios de encontros; • Descrição dos assuntos analisados e discutidos nos encontros, encontros e suas avaliações.
<i>Protocolo do Workshop</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um protocolo que serviu como guia orientador para o planejamento e execução do <i>workshop</i>
<i>Workshop</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prática que reuniu os intérpretes da rede ecossistêmica e possibilitou a verificação das relações e processos colaborativos de cocriação.
<i>Brainstorm, Moodboard, Mapa de Polaridade, criação de nomes e conceitos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas utilizada no W.S junto aos grupos para o desenvolvimento das tarefas.

Fonte: Autor

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Como o método para analisar dados qualitativos, a análise de conteúdos oferece muitas vantagens, sendo uma técnica de investigação que tem em sua finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo (MORAES, 1999). Todos os dados desta pesquisa foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo, que apresenta de forma descritiva de acordo com os resultados obtidos em cada etapa.

De acordo com Moraes (1999), descrições desse gênero ajudam na reinterpretação dos conteúdos e a uma melhor compreensão de seus significados, servindo para informações resultantes das entrevistas, das reuniões e dos relatórios de observação participante.

Os conteúdos da coleta de dados foram, inicialmente, separados e de forma continua foram analisados.

Em relação a separação e armazenamento como forma de eliminar o risco de perda de informações organizou-se da seguinte maneira:

- Entrevistas e questionários; foram elaborados de forma impressa e digital (enviados por e-mail), gravadas em áudio e armazenadas;
- Reuniões, encontros e participação em eventos; foram registradas por foto e armazenadas digitalmente;
- Material documental; impressos publicitários, revistas, jornais, informativos, foram guardados fisicamente e os digitais armazenados em mídias digitais;
- *Workshop*; foi todo gravado em áudio e vídeo, com a permissão de todos os participantes. As tarefas criadas pelos grupos foram todas guardadas na íntegra;
- Diário de Campo; contendo as observações, colaborou como material de registro e possibilitou que alterações e correções ao longo dos ciclos fossem feitas sem perda de informação. Guardado fisicamente.

Organizados e separados os conteúdos, o segundo passo foi as análises dos conteúdos da coleta de dados, que ocorreu com base nas cinco etapas propostas por Moraes (1999); 1. preparação das informações; 2. unitarização ou transformação do conteúdo em unidades; 3. categorização da unidades em categorias; 4. Descrição; 5. Interpretação.

O primeiro passo de análise ocorreu com o levantamento do material documental, observações e reuniões possibilitando entender todo o ecossistema B to B do qual a Clippertec e as outras empresas e profissionais pertencem. Suas peculiaridades e distinções, registradas no caderno de campo como insumos das relações ocorridas no ambiente B to B. As informações obtidas juntamente com as entrevistas, proporcionou o agrupamento e evidenciação dos dados coletados que conjuntamente com os elementos teóricos gerou a criação e categorização da rede de intérpretes, o principal elemento ativo no fornecimento de dados que foram abstraídos da observação e dos materiais utilizados no *workshop*.

Após o *workshop*, foi feita uma separação dos materiais correspondente a cada grupo e as tarefas por eles executadas. Posteriormente as tarefas foram descritas uma a uma e analisadas. Possibilitando interpretar os resultados e gerar uma discussão e considerações sobre os ciclos ocorridos.

4 CLIPPERTEC

A unidade de análise do estudo é a empresa Clippertec. Indústria atuante no segmento Pet Shop com equipamentos para sopragem e secagem de animais. Fundada em 1996 por Walter de Baco, Presidente Diretor, com capital 100% nacional, a empresa iniciou suas atividades no mercado Pet em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. As primeiras operações ocorreram com a importação e venda do equipamento chamado Máquina de Afiar Lâminas (figura 13).

Figura 13 – Máquina de Afiar Lâminas



Fonte: Banco de imagens Clippertec. Imagem cedida pela empresa.

Desde 1995 o setor apresentava um crescimento médio de 17%³ que segundo a Assofauna, cerca de US\$ 1,5 bilhões ao ano era movimentado. Tendo 25 milhões de cães, 11 milhões de gatos, 4 milhões de pássaros e ainda 500 mil aquários no país – números que correspondiam a animais domésticos em todo o país, responsáveis pela visibilidade e crescimento do setor.

Mesmo com o mercado em pleno crescimento, a rede ecossistêmica produtiva da empresa limitava-se somente aos fornecedores dos equipamentos, poucos distribuidores locais e alguns consumidores proprietários de Pet Shop's.

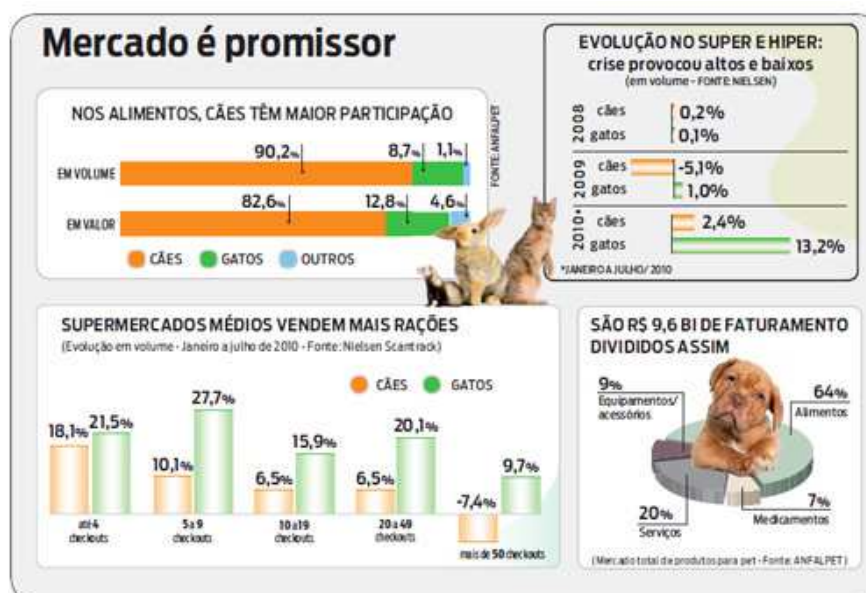
O segmento ganhou relevância na cadeia econômica produtiva do país por volta do ano 2000. Uma pesquisa executada pelo *Euromonitor International*, intitulada *Pet Food and Pet Care Products in Brasil 2002* apresentou que acessórios

³ PETBR. Guia eletrônico de mercado de Pet brasileiro. **Histórico do Mercado**. Disponível em <http://www.petbr.com.br/cons13.asp>. Acesso em 12 de dez. 2015.

para animais de estimação havia crescido 185% de 96 à 2000⁴. Estimando que no ano de 2005 o mercado Pet alcançasse cerca de R\$ 6,5 bilhões. O Brasil já tinha a terceira maior população de cães do mundo, ficando somente atrás dos Estados Unidos e China.

O design dos equipamentos ocorria através de benchmark feito pelo próprio Walter de Baco, que nessa época gerenciava o desenvolvimento dos equipamentos. Os primeiros passos da empresa no desenvolver processos de projetos orientados por produto-sistema-serviço, surgiram com a profissionalização do mercado (figura 14).

Figura 14 – Gráfico evolutivo do mercado Pet e faturamento por segmento.



Fonte: Alessandra Morita. Matéria aprenda a competir com as pet shops, publicada no site SM supermercado moderno. (2010)⁵

Segundo Saulo de Baco, Diretor Comercial, surgiu uma exigência cada vez maior na criação de equipamentos que além de tecnologia, funcionalidade, conforto, tanto para o operador quanto para o animal, também tivessem algo a mais como o design diferenciado, cor e detalhes de uso como por exemplo o uso

⁴ PETBR. Guia eletrônico de mercado de Pet brasileiro. **Histórico do Mercado**. Disponível em <<http://www.petbr.com.br/cons13.asp>>. Acesso em: 12 de dez. 2015

⁵ MORITA, Alessandra. Supermercado Moderno, artigo eletrônico, 2010. **Aprenda a competir com as pet shops**. Disponível em <<http://www.sm.com.br/detalhe/aprenda-a-competir-com-as-pet-shops>>. Acesso em: 10 de out. 2015.

de materiais plásticos que deixaram os equipamentos mais leves na hora do manuseio.

Frente a esse avanço do mercado, em 2002, a Clippertec compra uma nova área no distrito industrial de cachoeirinha e começa a construir sua nova fábrica (figura 15).

Figura 15 – Sede da Clippertec (2002).



Fonte: Banco de imagens Clippertec. Imagem cedida pela empresa.

Na nova fábrica foram implementados departamentos como P&D (pesquisa e desenvolvimento), controle de qualidade, marketing, ATK (assistência técnica ao cliente) contratação de engenheiros, desenhistas técnicos e profissionais que elaboram controles de qualidade de operação interna e produtiva. A empresa também investiu em parcerias com fornecedores de tecnologias e na compra de equipamentos como a impressora 3D que ajudou o departamento de P&D (pesquisa e desenvolvimento) no processo de geração de novas tecnologias. Consolidando um sistema processual e viabilizando a criação de novas linhas de equipamentos (Figura 16).

Figura 16 – Sopradores, Secadores e Máquina de Secar Animais



Fonte: Banco de imagens Clippertec. Imagem cedida pela empresa.

Hoje a empresa está instalada no município de cachoeirinha, numa área própria de 5.800 metros quadrados, dividida em duas fábricas (figura 17).

Figura 17 – Sede Atual da Clippertec



Fonte: Banco de imagens Clippertec. Imagem cedida pela empresa.

A estrutura e forma processual de atuar, tornaram a Clippertec a maior indústria latino-americana, exportando para mais de 25 países, sendo a primeira empresa do segmento a obter certificação ISO 9001 e certificação do INMETRO.

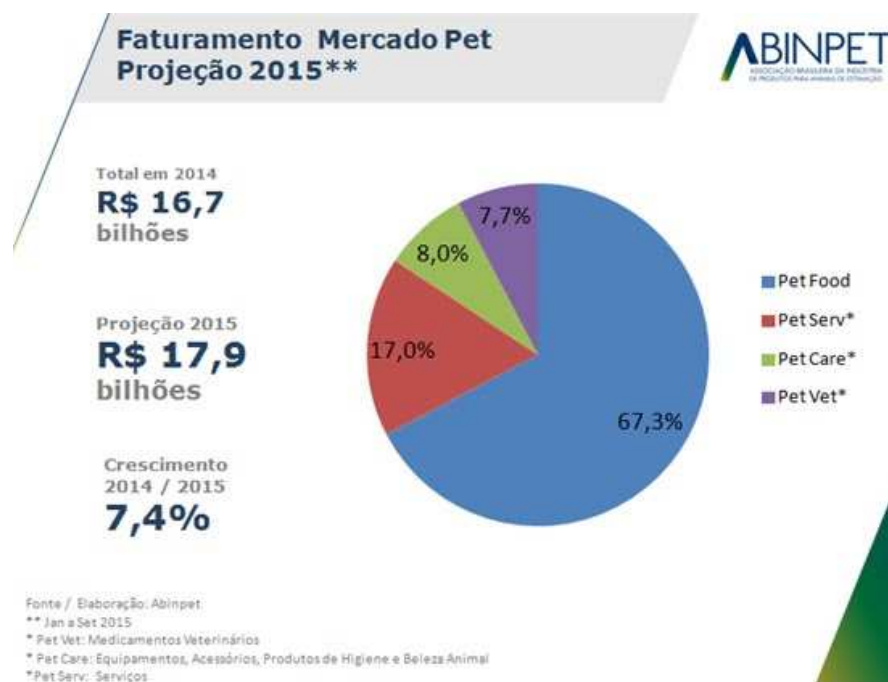
4.1 REDE ECOSSISTÊMICA CLIPPERTEC

A compreensão e estabelecimento da rede ecossistêmica da Clippertec primou como elemento fundamental para estruturação e identificação dos intérpretes que a representam. Para a clara compreensão e distinção referentes ao uso das palavras e seu sentido, é necessário resgatar fundamentos teóricos como de Castells (1999) demonstrados no sub-capítulo 2.2, onde apresenta redes como estruturas abertas capazes de expandir-se de forma ilimitada, estruturadas pela sua capacidade auto-organizacional. E ecossistemas como conjuntos de espécies/materiais naturais, organismos sociais com padrões de organização multifacetados interligados pelas mais diversas conexões (Grupo de Pesquisa em Design Estratégico, 2015).

Com base nesses conceitos, dar-se o sentido e aplicação da palavra rede ecossistema nesse trabalho, caracterizando o ambiente, sistema operacional onde a Clippertec atua e seus segmentos, compostos por outras empresas e profissionais. Um ambiente auto-organizado, onde empresas e profissionais, multifacetados, interligam-se pela proximidade de interesses em negócios com as mesmas finalidades; o mercado Pet. Mercado que mesmo na atual condição socioeconômica não para de expandir. Segundo a ABINPET (associação brasileira da indústria de produtos para animais de estimação)⁶, o mercado Pet crescerá em torno de 7,4% sobre 2014. Sendo o segmento que a Clippertec atua diretamente como fabricante de equipamentos de sopragem e secagem de animais, apresentado no gráfico como *Pet Care* responsável por um crescimento de 8,0%, conforme figura (18).

⁶ ABINPET. Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação. Artigo eletrônico. **FATURAMENTO DO SETOR CRESCERÁ 7,4% E FECHARÁ EM 17,9 BILHÕES EM 2015.** <Disponível em <http://abinpet.org.br/site/faturamento-do-setor-crescera-74-e-fechara-em-r-179-bilhoes-em-2015/>> . Acesso em: 25 de nov. 2015.

Figura 18 – Gráfico sobre faturamento do Mercado Pet em 2015.



Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação – ABINPET (2015).

Tal dados corroboram por apresentar o crescimento de um segmento que engloba o B to B, negócio entre empresas, e demonstrar que a rede ecossistêmica corporativa, tende provavelmente a expandir, aumentando com surgimento de novas segmentos, empresas e profissionais. O que possivelmente irá gerar um volume de negócios ainda maior em torno do segmento.

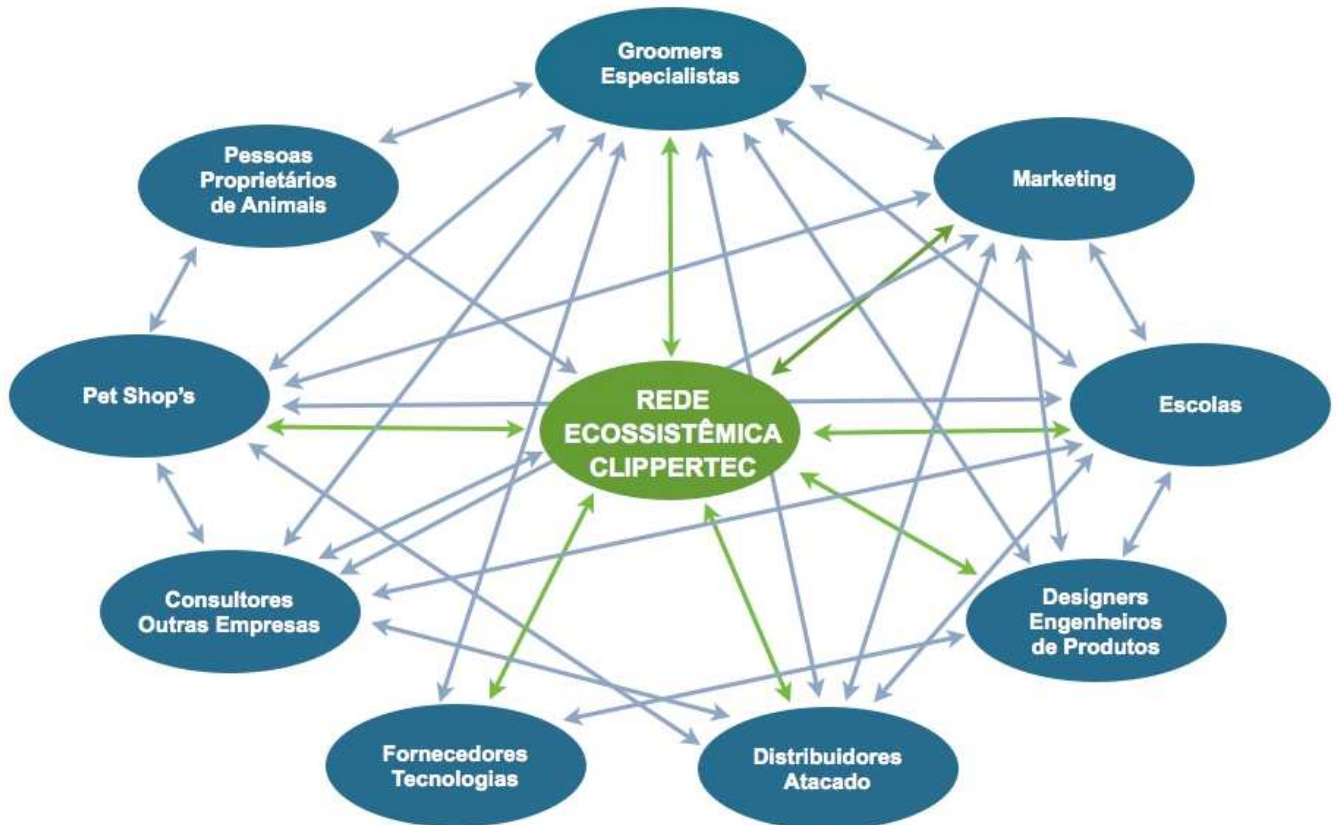
Nessa atmosfera mercadológica a relação estabelecida dentro do segmento oportuniza à Clippertec, por ser fabricante e ter relação direta e indireta com grande parte dessas empresas e profissionais, mediar interlocuções, não só orientada pela relação de compra e venda do produto. Mas sim, por práticas colaborativas, extraíndo dos conhecimentos coletivos insumos para ajudá-la no desenvolvimento e aprimoramento de um produto-sistema-serviço cada vez mais dirigido para processos inovadores. Onde os resultados são compartilhados por todos os integrantes da rede. Pois a partir do momento que a rede ajuda na concepção de um produto ou serviço diferenciado, sua percepção de valor, talvez, seja vista e compreendida como algo inovadora. Segundo Pavitt (2008), estudos apresentam que alguns tipos de inovação advêm de trabalho em equipe ou estruturas livres. Uma estratégia de subsidio compartilhado de saberes e processos, que dão a

empresa uma competitividade diferenciada frente aos concorrentes (NORMANN E RAMÍREZ, 1994).

Assim, a definição e entendimento da rede ecossistêmica da Clippertec, pautou-se como o primeiro passo para que o modelo proposto por Verganti (2012) de intérpretes em processos B to C (business to consumer), negócio para consumidor, pudesse ser aplicado no modelo B to B (business to business), negócio entre empresas. Orientada por tais conceitos, a rede ecossistêmica da Clippertec, foi definida a partir de dois parâmetros;

1. teórico que utilizou além dos conceitos, apresentados na reflexão teórica como o de redes e ecossistema, a inovação dirigida pelo design e o *design discourse* com os ativos de relacionamento e as categorias de intérpretes (VERGANTI, 2012), para estruturar um modelo próprio da rede ecossistêmica da Clippertec, identificando seus segmentos, conforme figura 19;
2. pesquisa exploratória, efetivada nos ciclo 1 e 2 da pesquisa-ação, que além de observação e reuniões, utilizou técnicas de entrevistas em profundidades com executivos da Clippertec, ajudando a identificar quais segmentos, empresas e profissionais poderiam ser estabelecidos como principais integrantes dessa rede ecossistêmica da empresa e qual o grau de proximidade e vínculo.

Figura 19. Categorias de segmentos da Rede Ecosistêmica da Clippertec por área de atuação.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de intérpretes de Verganti (2012).

Elaborada com base no modelo de intérpretes de Verganti (2012), a figura 19 simboliza graficamente a rede ecosistêmica da Clippertec e como foram montadas as categorias de segmentos por área de atuação das empresas que compõem essa rede. As setas verdes identificam os segmentos que mais tem grau de proximidade com a Clippertec. E as setas azuis, identificam a relação existente entre os integrantes da rede.

Observa-se que o único segmento que não possui relação direta com a Clippertec são as pessoas, proprietários de animais. Porém, dentro do objetivo da pesquisa, qual orientou-se por um modelo teórico e com base nas entrevistas e nas estratégias de marca, o proprietário do animal por possuir, através da Pet Shop, relação indireta com o equipamento, torna-se importante intérprete na rede. Essa constatação ocorreu pela observação e por colocações como a de Saulo de Baco, diretor comercial da Clippertec, ressaltando que hoje é uma tendência mundial das

Pet Shop's, por intermédio de estarem abrindo mais suas estruturas, deixando-as mais visíveis aos olhos do proprietário do animal, fazendo com que ele enxergue todas as etapas qual o animal passa dentro da Pet Shop e conseqüentemente os vendo os equipamentos que são utilizados. Fato que pode ser até estratégico para o trabalho de *branding* da empresa, pois o proprietário do animal pode ser um grande influenciador exigindo que a sua Pet tenha um equipamento da Clippertec, por entender que esse equipamento é mais inovador por sua tecnologia, usabilidade, design ou segurança oferecida.

Nesse sentido a identificação dos segmentos foi o primeiro passo para que houvesse a possibilidade de, num segundo passo, identificar os intérpretes representantes relativos as categorias, que posteriormente participariam do processo de projeto executado no *workshop*.

A pesquisa exploratória elaborada na empresa conforme etapa 1 do ciclo de pesquisa-ação, por meio de entrevista feita com o principal executivo e diretor comercial da Clippertec, Saulo de Baco, ajudou na identificação, definição e composição dessa rede ecossistêmica.

Para estabelecer a forma de identificação, foram elaboradas 3 perguntas (anexo A), todas relacionadas ao mesmo contexto que visava entender as seguintes questões:

- Nível de proximidade. Quando perguntado sobre quais empresas do segmento possuem alto nível de proximidade com a Clippertec, Saulo de Baco destacou:

Olha eu acho que dentro desse ecossistema, meio ambiente que a Clippertec atua, eu entendo que as empresas que têm um alto nível de proximidade, seriam em primeiro lugar as revendas, os nossos revendedores ou distribuidores, justamente porque nós temos contato mais direto com eles. Depois fornecedores, primeiro lugar de tecnologia, nós precisamos deles, nós temos um contato muito forte com essas empresas por nos auxiliar no aprimoramento desenvolvimento de produto; terceiro lugar fornecedores de insumos que são extremamente importantes para nós e por último na proximidade o consumidor final, porque na verdade nós não vendemos para consumidor final, então nessa cadeia de proximidade eu entendo que ele esteja nessa posição. [...] Consumidor final é a Pet Shop. (BACO, 2015).

- Importância em negócios estabelecidos com a Clippertec. Ao ser indagado sobre quais empresas/segmentos considera como parceiro mais importante de negócios, Saulo de Baco respondeu:

Parceiro mais importante de negócios eu entendo que seja, primeiro lugar as revendas, que é com quem nos temos contato direto, corpo a corpo, são com as revendas, os distribuidores [...] parceiros de negócios em relação as vendas. Segundo lugar, entraria ai sim a Pet Shop, o consumidor final, apesar de não termos contato tão imediato com os Pet Shops, eles são extremamente importantes. É um parceiro importante de negócios porque ele consome o produto, ai nós temos o feedback desse cliente. Até porque nós fazemos pesquisa de satisfação e a gente faz esse contato pra entender como é que ele ta vendo o produto se a funcionalidade se a usabilidade está dentro do que a empresa espera. Terceiro lugar eu colocaria novamente os fornecedores de tecnologia que um parceiro importante de negócios pelo mesmos motivos que eu comentei na resposta anterior. E em último lugar, quarto lugar os fornecedores de insumos.” (BACO, 2015).

- O desenvolvimento de projetos e estratégias inovadoras. Ao ser indagado sobre quais empresas/segmentos acredita colaborar com a Clippertec para desenvolver projetos, estratégias inovadoras, Saulo de Baco respondeu:

Pronto, eu entendo o seguinte, vamos falar então, falar de produto também néh. Porque a gente fala aqui, a pergunta é projeto e estratégias inovadoras, então eu entenderia que primeiro lugar os colaboradores da Clippertec, seja do comercial ajudando a desenvolver estratégias, propostas de negociações com as revendas, seja o pessoal do P&D, desenvolvendo um novo produto, aprimorando o produto. Então entraria em primeiro nesses colaboradores. Segundo lugar, fornecedores de tecnologia de novo que colaboram imensamente, a Clippertec trabalha nessa parceria com fornecedores, onde nos vamos buscar auxilio pra inovação, materiais novos, materiais mais eficientes que consumam menos energia, que tenham uma melhor conservação da energia, então a gente busca isso junto a esses fornecedores de tecnologias. Terceiro lugar, fornecedores de insumos, pelo mesmo motivo da tecnologia e em quarto lugar pelo que a gente chama de beta tester's que seriam os groomers que utilizam equipamentos que estão em desenvolvimentos, alterações relevantes que sejam feitos nos equipamentos pra que eles nos dêem um feedback da usabilidade, da funcionalidade, do desempenho desse equipamento lá dentro da Pet Shop.” (BACO, 2015).

As respostas ajudaram a validar, juntamente com a reflexão teórica, a formatação dos principais segmentos participantes da rede ecossistêmica.

Outro parâmetro observado, foi o grau de proximidade e vinculo com a empresa. Como observado por Verganti (2012), empresas que querem produzir

inovações guiadas pelo design, devem dar muito valor à sua relação com a rede de intérpretes. Nesse caso, a relação acontece pela proximidade dos intérpretes pertencentes a rede, pois o intérprete representa o segmento qual se encontra na rede. Fator preponderante da ação da pesquisa-ação que ocorreria no workshop.

Outros levantamentos como a pesquisa exploratória e observação, demonstraram que a rede ecossistêmica da Clippertec é composta por uma rede de empresas que possuem relação direta no fluxo das operações. Estabelecidas por relações de afinidades técnicas e comerciais. São empresas e profissionais integrantes de um ambiente de negócios corporativo. A proximidade entre essas empresas identifica-se na processualidade sistêmica, que por vínculos de paridade presente no âmbito das múltiplas relações entre seus integrantes mediam fatores de interação e dinâmicas dialógicas recursivas. Um universo pré-estabelecido pelo acordo de objetivos comuns, guiados pela mesma finalidade que é o business to business entre os integrantes da rede ecossistêmica.

Nessa relação ecossistêmica, a proximidade surge como dispositivo de convergência nas relações, estabelecendo processos com capacidade de promover construção de diálogos coletivos entre os participantes. A proximidade define interações construtivas de soluções e resultados de fins comuns por meio de relações processuais aos quais são geradas práticas colaborativas e interativas. O interesse se dá por um mesmo objetivo; a comercialização e entrega do produto ao consumidor. A interlocução de discurso entre os participantes, em conexões de alternância mútua se alto complementa, aproximando da empresa uma mesma proposta de operacionalidade entre a rede ecossistêmica. Um ambiente onde a relação dialógica ocorre entre as múltiplas relações operacionais e comerciais.

Para estabelecer critérios de relação de mais proximidade com toda a rede ecossistêmica, visando compreender na própria processualidade quem compunha essa rede ecossistêmica e de que forma poderiam colaborar no processo da pesquisa, foi criado, a partir da compreensão dos segmentos e integrantes, um perfil de proximidade dos principais participantes da rede ecossistêmica da Clippertec (tabela 6).

Tabela 6 – Perfil da Rede Ecosistêmica

Segmento / Área de Atuação	Perfil	Relação de Proximidade
<i>Groomer / Especialista</i>	Profissional da área que tem seu nome reconhecido junto ao mercado. Podendo ser desde um especialista em lavagem e tosa, proprietário de Pet ou proprietário de escola.	Direta. Operam ligados a Clippertec, junto ao programa de construção de branding, chancelamento e comunicação da empresa.
<i>Escolas</i>	Empresas de ensino do segmento Pet. Escolas que capacitam profissionais já atuantes no mercado e pessoas que querem entrar no mercado Pet, seja para atuar como profissional prestador serviços para Pet Shop's ou como proprietário.	Direta. Fazem parte do programa estratégico da empresa, em apoiar e patrocinar esse tipo de empresa, para desenvolver um trabalho de branding e aproximação dos equipamentos junto aos alunos.
<i>Distribuidores / Revenda</i>	Rede de distribuidores que fornecem ao mercado, proprietário da Pet, os equipamentos da Clippertec.	Direta. São o principal canal de venda da empresa. Pois a Clippertec não vende diretamente ao varejo, a não ser que não exista num raio de proximidade um distribuidor capaz de atender o cliente.
<i>Fornecedores de Tecnologia</i>	Empresas parceiras da Clippertec que ajudam a desenvolver novas tecnologias para os equipamentos.	Direta. Apóiam a área de P&D da empresa, assim como a área de engenharia no desenvolvimento de novas tecnologias e equipamentos.
<i>Pet Shop's</i>	Empresas que prestam serviço final ao proprietário do Pet. São chamados pela Clippertec como consumidores finais. Pois a empresa não vende equipamentos para o proprietário do animal. Somente para a Pet Shop	Direta e Indireta. Direta pelo fato de que Pet Shop's que atuam em locais que não existem distribuidores e revendas, a Clippertec vende diretamente. Além de fazer um trabalho de comunicação diretamente dentro da Pet Shop, por meio de promotores de venda e material de propaganda. E indireta, pois quando existe a revenda na região a Clippertec não faz a venda direta.
<i>Marketing</i>	A Clippertec possui departamento de marketing, onde são elaborados as estratégias de marketing, branding e posicionamento da marca. E a empresa agencia de propaganda dá suporte para a execução e estratégias de mídia.	Direta. É a agência de propaganda que cria e produz a as campanhas de comunicação, planejamento de mídia impressa, mídias e redes sociais, executando as estratégias de marketing.
<i>Designers / Engenheiros</i>	A empresa possui departamento de P&D, composta por um grupo de engenheiros de produtos. O design do equipamento é elaborado por esses profissionais	Direta. O departamento gerencia a criação dos novos equipamentos com a aproximação das empresas de fornecedoras de tecnologia.
<i>Consultores / Outras</i>	Empresas e/ou profissionais ligados	Indireta. Prestam serviços

<i>Empresas</i>	ao setor, que prestam assessoria no desenvolvimento de ações e projetos diferenciados	eventuais, como apoio a eventos, desenvolvimento de projetos especiais.
<i>Consumidor Final / Proprietário do Animal</i>	Dono do animal que utiliza os equipamentos da Clippertec através da Pet Shop.	Indireta. Pois a Clippertec não vende equipamentos diretamente para o proprietário da animal. Porém existe uma preocupação das Pet Shop's, em demonstrar para o dono do animal o quanto sua Pet investe em tecnologia, cuidado com o animal ao usar equipamentos como os da Clippertec.

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela foi desenvolvida com base nos dois parâmetros citados, utilizando dados e informações, obtidas nas reuniões e entrevistas de profundidade, para identificar e descrever minuciosamente os principais participantes, características e suas relações operacionais no ecossistema da Clippertec.

4.2 INTÉRPRETES CLIPPERTEC

Identificado os segmentos da rede ecossistêmica, partiu-se para definição dos intérpretes da rede ecossistêmica da Clippertec.

Para construir um caminho de reconhecimento dos intérpretes, revisitou-se a teoria das categorias de intérpretes do *design discourse* que, segundo Verganti (2012), apresenta os intérpretes como a chave para processo da inovação guiada pelo design. De certa forma a utilização dos intérpretes no B to C, apresentou-se como caminho orientador e modelador para a construção dos intérpretes no B to B. Os intérpretes caracterizam-se como o principal ativo vivo do discurso. Representando ideologias, objetivos, ideias, conceitos e a multidisciplinaridade transdisciplinar de diálogos metaprojetuais, direto ou indireto, carregados de conhecimentos e saberes próprios, possíveis de corroborarem em processos de colaboração dentro de uma rede ecossistêmica no qual atuam. Uma rede que nessa pesquisa foi formatada como um grande laboratório coletivo, onde os intérpretes significam a voz recorrente no ecossistema operacional, preconizando um discurso de sentido identificável e reconhecível por todo o ecossistema. Rico em insumos, a uma nova forma de ver e entender como inovar por meio de processos colaborativos compartilhados.

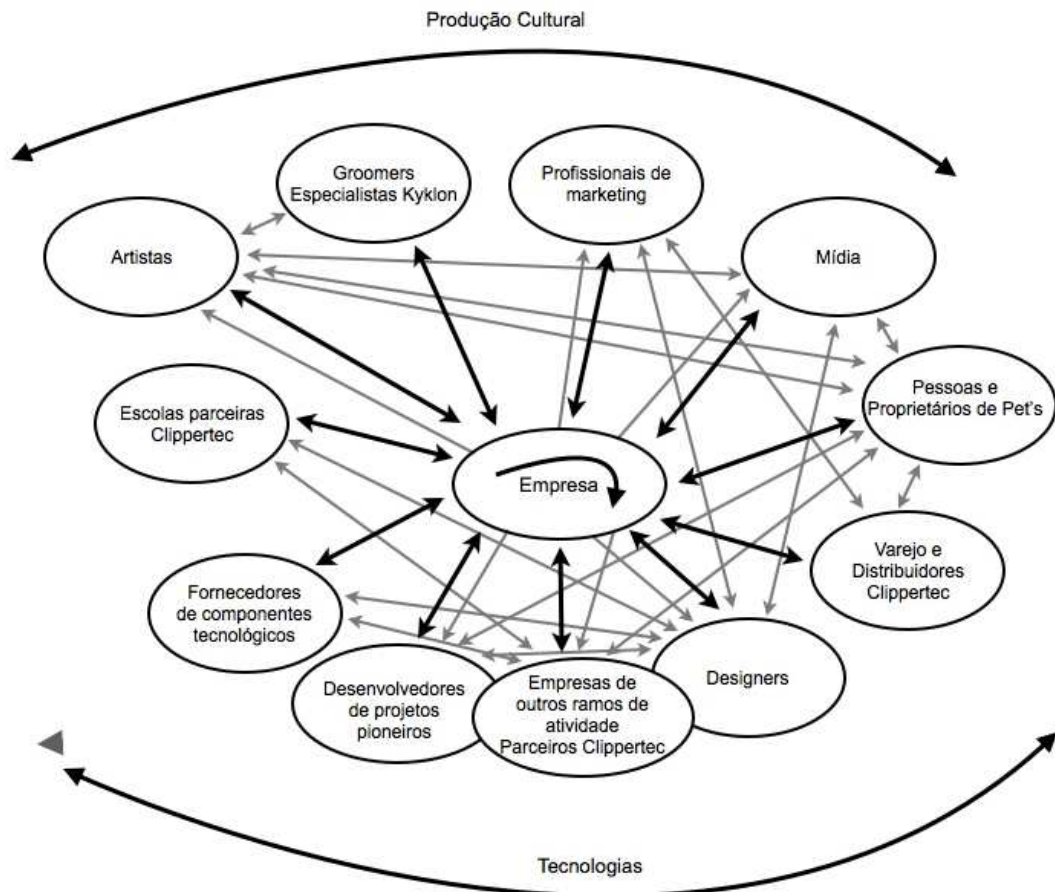
Sendo os intérpretes proponentes de práticas colaborativas em processos de projetos que visam a inovação dirigida pelo design (VERGANTI,2012), estabelecê-los corretamente facultou não só sua identificação como representantes das categorias da rede ecossistêmica, como também elemento chave na prática de projeto.

Orientado por essas evidências, os intérpretes da rede ecossistêmica da Clippertec, foram estabelecidos levando em consideração os seguintes pontos;

- 1 modelo de intérpretes chaves utilizado por Verganti (2012) no *Design Discourse*;
- 2 intérpretes representantes dos segmentos e categorias propostas na rede ecossistêmica da Clippertec;
- 3 entrevistas em profundidades com dois executivos principais da Clippertec, elaboradas nos ciclos 1 e 2 da pesquisa-ação, que ajudaram na identificação desses intérpretes;
- 4 participação na ação da prática de um processo projeto ocorrida no workshop.

O primeiro passo foi a criação de um modelo de categorias de intérpretes (figura 20), conforme proposto por Verganti (2012), para analisar se tanto a divisão (produção cultural e tecnologias) como as categorias, poderiam ser aplicadas no B to B e se corresponderiam ao modelo de rede ecossistêmica da Clippertec já identificado com seus devidos segmentos.

Figura 20. Modelo de Categorias de intérpretes da Clippertec com base no modelo de intérpretes de Verganti (2012).

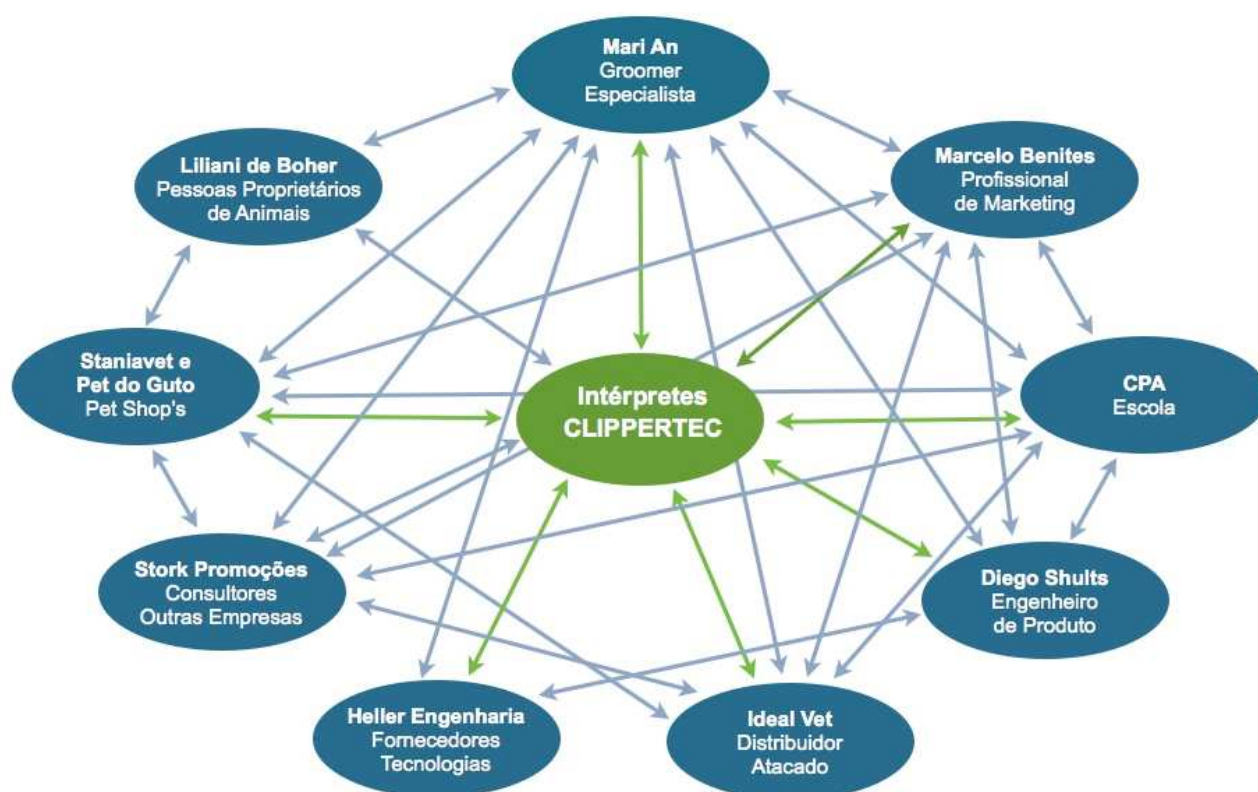


Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de intérpretes de Verganti (2012).

Ao construir as categorias de intérpretes da Clippertec, identificou-se que é possível utilizar o modelo de Verganti (2012) para criar um modelo próprio de intérpretes de uma empresa como a Clippertec pertencente ao segmento B to B. A figura 20 aponta as categorias de acordo com as duas divisões (produção cultural e tecnologias). As setas pretas identificam o grau de vínculo direto com a empresa, dentro do segmento, e as setas cinzas representam o grau de proximidade entre as categorias pertencentes a rede ecossistêmica. Entender as questões de proximidade e vínculo são importantes, porque segundo Verganti (2012), uma das primeiras estratégias para construir relacionamentos por intermédio do *design discourse* é identificar os vínculos individuais que os intérpretes possuem e transformá-los em ativos da empresa.

A identificação das categorias de intérpretes, configurou-se por ativos de natureza tácita e de relacionamento inerentemente existente entre as empresas por grau de proximidade e vínculos de interesses técnicos e comerciais, de acordo com os segmentos representadas na rede ecossistêmica. Nesse sentido as categorias de ativos de relacionamento, apresentadas no capítulo 2.3, juntamente com o modelo de categorias de intérpretes da Clippertec, representado na figura 20, possibilitaram por suas diretrizes, identificar quem seriam os intérpretes que representariam a rede ecossistêmica da Clippertec no workshop, garantido a probabilidade de evidências mais precisas ao pesquisado. Criou-se então o modelo final de intérpretes (figura 21), apresentando exatamente os integrantes participantes da prática de projeto e representantes da rede ecossistêmica da Clippertec.

Figura 21. Intérpretes da Clippertec.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao identificar os intérpretes que representam as categorias estabelecidas dos segmentos na rede ecossistêmica da Clippertec, percebe-se o quanto é possível a aplicação do modelo de categorias de intérpretes propostas por Verganti

(2012), expresso na figura 20, no segmento B to B. Ao comparar esse modelo ao da figura 21, nota-se que houve uma simplificação unificando algumas categorias. Ocorre que algumas categorias se enquadram dentro do mesmo segmento, como artistas e mídia, representada pelo marketing e desenvolvedores de projeto representada por fornecedores de tecnologias. Importante colocar que os intérpretes identificados são os participantes da prática de projeto aplicada no workshop, que será apresentada no próximo capítulo. Em relação as setas, as verdes indicam o grau de vínculo direto do intérprete, representante do seu segmento, com a Clippertec. Já as azuis indicam o grau de proximidade dos intérpretes entre si na rede, também representando os seus segmentos.

A identificação desses intérpretes tornou-se de extrema importância, por dois motivos;

- para verificação por meio da experimentação, objetivo dessa pesquisa como ação, testando se o proposto por Verganti no B to C na inovação guiada pelo design, poderia ser aplicado no B to B;
- para se ter certeza que o intérprete corresponderia representando, de fato, a sua categoria na rede ecossistêmica quando participasse da prática de projeto.

Utilizando as categorias da rede ecossistêmica da Clippertec, que apresentavam os segmentos por proximidade junto à empresa, inicialmente foi elaborada uma relação dos possíveis intérpretes representantes desses segmentos e conseqüentemente das empresas e profissionais ali apresentados.

Essa relação foi elaborada nas etapas 1 e 2 do ciclo de pesquisa-ação e validada com Saulo de Baco, diretor comercial da empresa, assegurando ao pesquisador que os escolhidos encontravam-se dentro dos pontos estabelecidos para definição dos intérpretes.

Nesta fase o ciclo de investigação-ação da pesquisa-ação, por intermédio das reuniões com empresas, pessoas e profissionais, entrevistas em profundidades com os diretores da Clippertec, pesquisa exploratória com levantamento de material documental, tornaram-se ferramentas essenciais, tanto para compreender os segmentos pertencentes a rede, que poderiam ser classificados por sua proximidade e vínculo operacional com a empresa, quanto a identificação dos

intérpretes significantes para participar do *workshop*. Pois segundo Verganti (2012) nem sempre todos os intérpretes têm a habilidade de contribuir efetivamente para a geração de inovação guiada pelo design. O que levou a se ter, ainda, mais cuidado ao estabelecer qual intérprete realmente representaria a categoria da rede ecossistêmica.

Nesse sentido, também é importante retomar Tripp (2005), ao colocar que investigação-ação é um processo super-ordenado que direciona a pesquisa-ação a uma investigação utilizando técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática. Sabendo que os intérpretes seriam elementos chave na prática de projeto proposta no *workshop*, resolveu-se criar a tabela (7), com o objetivo de entender descritivamente o perfil de atuação, grau de proximidade e porque cada intérprete foi escolhido para representar alguma das categorias e posteriormente participar do *workshop*. Garantindo ter certeza que o intérprete escolhido era o correto.

Tabela 7 – Perfil dos Intérpretes da Rede Ecossistêmica e participantes do *workshop*.

Intérprete	Perfil	Relação de Proximidade / Porque Foi Escolhido
<i>Mari Ann / Groomer / Especialista</i>	Dona de Pet Shop Pet da Mery e escola da Mery parceiras e apoiadas pela Clippertec. Profissional premiada e reconhecida no mercado Pet. Faz parte como groomer do programa especialista da Clippertec.	Por representar o profissional da área de lavagem e tosa, e por também ser proprietária de Pet Shop e escola qual utiliza os equipamentos da Clippertec
<i>Glaziete Pinto / Escolas</i>	Dona da escola CPEA, parceira e apoiada pela Clippertec. Profissional reconhecida no mercado Pet na área da educação.	Por representar profissionais que educam e capacitam, tanto outros profissionais como aqueles que querem entrar no mercado. A escola CPEA, também é patrocinada pela Clippertec com os equipamentos.
<i>Diego Shultz / Engenheiro de produto</i>	Além de atuar como engenheiro de produto da Clippertec é atua, também, no desenvolvimento de design dos produtos.	Por estar dentro da empresa, representando não só a área de engenharia como também a de design. Pois a Clippertec não possui designer.
<i>Maristela Adornes / Distribuidores / Revenda</i>	Proprietária da Loja Ideal Vet. Distribuidora da Clippertec na região sul do país.	Por representar a categoria de distribuidores e revendas dos equipamentos da Clippertec.
<i>Álvaro Heller / Fornecedores de Tecnologia</i>	Proprietário da Heller Engenharia. Parceiro da Clippertec no desenvolvimento de novos	Possui trabalho e contato direto com a área de P&D da empresa, os engenheiros.

	equipamentos e tecnologias.	Representando empresas parceiras nessa área.
<i>Rogério Stanivet e Mário Lamaison / Pet Shop's</i>	Rogério Stanivet é clínico veterinário Proprietário da Pet Shop e Clínica Stanivet. Mário Lamaison é proprietário da Pet do Guto.	Representam as Pet Shop's. Onde o equipamento da Clippertec é usado no Pet para sopragem e secagem.
<i>Marcelo Benittes / Marketing</i>	Proprietário da empresa de comunicação gráfica Zap Gráfica e professor de marketing.	Representa os profissionais de marketing e comunicação. Sendo parceiro da Clippertec na produção de materiais gráficos.
<i>João Ramos / Consultores / Outras Empresas</i>	Sócio proprietário e diretor de planejamento da Stork Soluções Promocionais.	Parceiro da Clippertec no desenvolvimento de projetos de branding, live marketing e eventos.
<i>Liliani de Boher / Proprietária do Animal</i>	Proprietária de animal e utilizadora dos serviços de Pet Shop's como banho e secagem.	Representa o proprietário do animal, que diretamente através da Pet Shop, possui relação de uso dos equipamentos da Clippertec na hora da secagem do animal.

Fonte: Elaborado pelo autor

5 WORKSHOP

Neste capítulo será apresentado todo processo do *Workshop*, desde sua concepção, montagem, etapas e atividades. Divididos nos seguintes sub-capítulos: desenvolvimento do *workshop*, escolha dos atores intérpretes, planejamento do *workshop* e validação, critérios de composição dos grupos, etapas e instrumentos utilizados e resultado do *workshop*.

5.1 Desenvolvimento do *Workshop* de uma Rede Ecosistêmica B to B (Business-to-Business)

Devido aos objetivos desta pesquisa, o *workshop* foi utilizado por tratar-se de um instrumento dinâmico, sistematizador e integrador. Momento que possibilitou promover a interação entre os mais diversos intérpretes da rede por meio da imersão e relação, desvendando e trocando ideias criativas, formulando cenários e *concepts* de projetos por conhecimentos multidisciplinares.

Nesta pesquisa, o *workshop* serviu como principal instrumento para experimentação colaborativa e co-criativa entre os integrantes, intérpretes da rede ecosistêmica de negócios da Clippertec. Um modo de estudo de reações e relações produtivas entre os participantes, que por imersão coletiva e sob perspectiva de processos compartilhados contribuiriam ou não para alcançar os objetivos específicos como identificação de práticas de envolvimento interativo, elaboração e geração de processos de projetos de design.

O *workshop* tornou-se sob a perspectiva do Design Estratégico, um exercício de entendimento se a utilização de intérpretes, como proposto por Verganti no *Design-Driven Innovation* (2012), poderia ser aplicado no âmbito B to B, onde as relações entre os integrantes estabelecem-se por meio de interesses técnicos, comerciais. Deve-se considerar o uso dessas palavras técnico e comercial por expressarem objetivos estabelecidos e compartilhados dentro de rede de negócios corporativos entre as empresas o *business to business*.

É importante destacar que o objetivo estava direcionado e orientado em entender se as empresas da rede ecosistêmica, representados por seus intérpretes ajudariam a promover ideias inovadoras dirigidas pelo design através da construção coletiva.

Vale lembrar que de acordo com Scaletsky (2008), o *workshop* é um momento de imersão criativa, lançamentos de ideias que buscam por intermédio de técnicas variadas a condução de formulações de cenários de projetos, criação de conceitos ou a proposição de ideias concretas que respondam ao *briefing*. É um momento colaborativo, desafiador de troca de conhecimento, onde a reunião, encontro das diversas competências individuais dos atores da rede ecossistêmica da Clippertec foram unidas em torno de um problema.

Ao compreender o *workshop* como instrumento estratégico para experimentação, buscou-se aplicá-lo com finalidade de promover situações de proximidade, interação, colaboração, investigação e reflexão por meio dos grupos participantes, os intérpretes da rede ecossistêmica da Clippertec, envolta de uma mesma situação/problema. Estabelecida a importância qual o *workshop* teria na pesquisa, iniciou-se a organização do mesmo.

Inicialmente, foi estabelecido um cronograma com data do *workshop*. Para que o pesquisador organizasse de forma sistemática, foram estabelecidas e montadas reuniões de planejamento prevendo a construção do passo a passo de cada etapa do *workshop*. Com base nessas reuniões, ficou estipuladas as seguintes etapas para a elaboração do *workshop*:

- 1 A criação de um documento, chamado de protocolo do *workshop*, que será apresentado no próximo sub-capítulo 5.1.1;
- 2 Validação do protocolo, através do auxílio de um profissional de design com experiência em organização e condução de *workshops* de design. Pois esse profissional, deveria atuar como orientador e validador do protocolo proposto;
- 3 A definição dos intérpretes que representariam as empresas que compõem a rede ecossistêmica da Clippertec, apresentado no sub-capítulo 5.1.2;
- 4 Os critérios para compor os grupos formados pelos intérpretes, apresentado no sub-capítulo 5.1.3;
- 5 Definição das etapas, tarefas e instrumentos a serem utilizadas para criação das tarefas, apresentado no sub-capítulo 5.1.4.

A criação e entendimento dessas etapas foram fundamentais para ajudar que a metodologia, instrumentos e técnicas estipuladas no ciclo da pesquisa-ação fossem efetivadas conforme o planejado para todo o processo de investigação.

Importante ressaltar que o caráter flexível do *workshop* propicia sua utilização em diferentes formas, adequando-as ao propósito estipulado.

O *workshop* estava sendo preparado para ser aplicado numa experimentação que envolveria empresas atuantes diretamente no segmento B to B , além de contar com profissionais e pessoas como o proprietário final do animal chamados de intérpretes da rede ecossistêmica da Clippertec.

5.1.1 Planejamento, Protocolo do Workshop. Validação

A primeira ação elaborada para organizar e orientar o pesquisador na construção processual e organizativa do *workshop* foi a criação de um documento chamado de protocolo do *workshop*.

Devido ao pouco tempo, o protocolo serviu como um manual orientador e condutor das etapas previstas para a execução das tarefas. Para que houvesse certeza que o documento corresponderia aos objetivos da pesquisa e do *workshop*, contou-se com o auxílio de um profissional de design, experiente em organização e condução de *workshops* de design, que atuou como orientador e facilitador caso identificasse ajustes a serem corrigidos na montagem do protocolo. O mesmo profissional colaborou validando o protocolo e assegurando o documento como fonte apta para o cumprimento das etapas do *workshop*.

O protocolo foi elaborado visando estabelecer uma organização de informações que guiasse o pesquisador de forma a definir alguns pontos essenciais para a elaboração do W.S:

- Tema do W.S;
- Pontos de questão relevantes;
- Definição do tempo total e por tarefas;
- Mediador, organizador e observador;
- Documentador;
- Equipamentos para registro;
- Materiais a ser utilizados pelos participantes;

- Perfil dos grupos / representando a empresa da rede ecossistêmica Clippertec e como seriam a composição desses grupos;
- Definição de quem seriam essas pessoas, atores/intérpretes;
- Quais e quantas etapas teria o W.S;
- Quais tarefas deveriam ser executadas e em quanto tempo;
- Quais ferramentas seriam utilizadas pelos grupos para executar as tarefas.

Depois de estabelecidos tais critérios foi criado o primeiro protocolo. Até então sem a intervenção, validação do profissional de design.

Nesse primeiro protocolo o pesquisador definiu a criação de 3 grupos, compostos por 4 intérpretes, de acordo com a rede ecossistêmica da Clippertec, representado na tabela (8).

Tabela 8 – Primeira tabela de perfil de grupos participantes do WS.

GRUPO 1	Pessoa dono do animal	Professionail de marketing	Consultor de outras empresas	Representante Clippertec Saulo de Baco – Diretor comercial
GRUPO 2	Pet Shop (proprietário)	Groomer (especialista Kyklon)	Escola	Representante Clippertec Cristiane Lamaison – Gerente Comercial
GRUPO 3	Distribuidor	Fornecedor de Tecnologia	Designer	Representante Clippertec Diego Shults – Engenheiro de produto

Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente a composição dos grupos foi criada pelo critério da homogeneidade, proximidade pela área de atuação de cada intérprete em seu segmento. Pois no entendimento do pesquisador, seria mais fácil para os grupos

no desenvolvimento das tarefas, a relação de proximidade e/ou conhecimentos afins.

O grupo 1, por exemplo, era composto pelo dono do animal, profissional de marketing, consultor de outra empresa e o diretor comercial da Clippertec. O que num primeiro entendimento era interessante para o desdobramento e fomentação de discussões que viessem a surgir no *workshop*, através da homogeneidade dos mesmos.

Em reunião posterior de discussão sobre a montagem dos grupos foi levantado a dúvida em relação a tal critério para a composição escolhida pelo pesquisador. Ao apresentar o protocolo ao profissional de design que estava ajudando nas correções de rumo, foi destacado pelo mesmo que o melhor seria mudar a composição dos grupos, deixando-os menos homogêneos e mais heterogêneas. Isso ajudaria na dinâmica do *workshop*, proporcionando mais liberdade na ação interativa e numa possível relação de colaboração e co-criação a partir das experiências profissionais de cada participante. Aqui vale resgatar que o ato de projetar está associado a processos de aprendizagem e na geração de conhecimentos, uma reflexão que ocorre durante a ação projetual cunhada como reflexão-na-ação (SCHÖN, 2000).

Outro fato de extrema relevância destacado, foi a inserção de um profissional de design dentro de cada grupo. Além de um olhar multidisciplinar, o designer reúne competências que ajudariam os grupos na utilização de técnicas para o desenvolvimento das tarefas a eles propostos.

Também foi observado e corrigido a utilização de palavras, como no item pontos de questão, que pudessem causar alguma dúvida interpretativa, tanto no entendimento quanto na execução das tarefas, em relação ao próprio objetivo da pesquisa. Esses itens, foram utilizados como guia condutor e elementos de insumos para que o pesquisador pudesse elaborar os principais pontos que as tarefas deveriam conter de acordo com os objetivos da pesquisa.

A construção de um *brief* claro e objetivo, explicando desde o porque da participação, tarefas e o problema a ser resolvido, foi outro ponto evidenciado pelo profissional de design em sua orientação.

A utilização das técnicas usadas pelos grupos como *brainstorm*, mapa de polaridade, *moodboard*, *post it* entre outros, também tiveram a instrução para que fossem construídas totalmente pelos grupos, para que não houvesse limitação ou

coibição indutiva no processo criativo da construção das soluções encontradas. Cabendo ao pesquisador somente apresentar exemplos de como elaborar tais técnicas.

O profissional orientador sugeriu para a parte final do *workshop* um momento pós apresentações, onde houvessem discussões sobre os resultados encontrados e como cada grupo entendia e evidenciava a inovação em relação ao tema proposto.

Alterado e corrigido, foi elaborado o protocolo final utilizado para organização e elaboração das etapas do *workshop*. (anexo B).

5.1.2 Definição dos Intérpretes Participantes

Elaborado e validado o protocolo, o passo seguinte foi a definição dos intérpretes do *workshop*. Os participantes foram definidos com base nas categorias de intérpretes, apresentadas no capítulo 4.2 intérpretes Clippertec e na tabela 7 perfil dos Intérpretes e participantes do *workshop*, que seguiam os dois critérios essenciais para o *workshop*:

1. Perfil; cada intérprete participante deveria representar uma categoria/segmento de empresa pertencente a rede ecossistêmica da Clippertec;
2. Grau de proximidade e relação de negócio ou parceria com a Clippertec.

Estes dois critérios serviriam para garantir que os participantes teriam realmente proximidade, direta ou indireta, de relação dentro da rede ecossistêmica da Clippertec. Cabe lembrar que práticas de projetos como *workshop* que utilizam intérpretes de um segmento como o B to B não são comuns e pouco se conhecem sobre elas. Fato que obrigou o pesquisador a entender profundamente a relação de interesses de fins comuns e fins específicos existentes nessa rede ecossistêmica para identificar as empresas e profissionais que representariam as categorias de intérpretes como as estipuladas por Verganti (2012).

Ciente que a prática estabelecida para levar a ação seria o *workshop*, a definição dos intérpretes da rede ecossistêmica da Clippertec tornou-se ponto crucial como um dos elementos fundamentais. Pois as práticas colaborativas

demonstrando processos de cocriação que levem a ideação de estratégias dirigidas pelo design, seriam oriundas dessa rede de intérpretes.

Prevendo impossibilidade de participação de algum intérprete no *workshop*, estabeleceu-se que seriam identificados outros possíveis intérpretes, representante da mesma categoria, caso o prioritário não pudesse comparecer. Ao término das confirmações, foi enviado aos participantes o convite (anexo C) oficializando a participação no *workshop*.

A grande dificuldade encontrada nessa etapa, estava na confirmação e possível participação dos convidados. Pois, como a categoria de intérpretes já estava criada e validada para estabelecer um novo perfil necessitava-se primeiro, identificar o novo participante, validar e saber se realmente participaria do *workshop*.

Além dos intérpretes apresentados na tabela (7), também, estabeleceu-se a necessidade de participação de representantes da Clippertec. Os representantes da empresa, exerceriam o papel de integradores e facilitadores nas práticas projetuais propostas no *workshop*, além de participantes nas tarefas propostas aos grupos. Existindo, ainda, o fato de proximidade de alguns intérpretes da rede com os representantes.

Como seriam 3 grupos, elegeu-se 3 profissionais da Clippertec:

- Representante 1: Saulo de Baco / Diretor Comercial;
- Representante 2: Cristiane La Maison / Gerente Comercial;
- Representante 3: Diego Shults / Engenheiro de Produto.

O terceiro representante da Clippertec, Diego Shults, além de representar a empresa, representava o intérprete proposto na categoria Designers e Engenheiros de produtos da rede. Por não existir um designer dentro da Clippertec, esse profissional atua em parceria com outras empresas na projeção e desenvolvimento dos equipamentos da empresa.

Também por representar a visão do profissional de design, qual a empresa não possui, optou-se em seguir a orientação feita pelo profissional de design que ajudou a montar o protocolo, em colocar mais 3 designers, 1 em cada grupo:

- Designer 1: Thaís Serafini / Designer e mestranda do curso de design estratégico;
- Designer 2: Gustavo Reis / Mestre em design estratégico;
- Designer 3: Pétala LaMaison / Graduanda em design estratégico.

5.1.3 Critérios de Formação dos Grupos

Depois de estabelecidos os intérpretes participantes representantes das categorias da rede ecossistêmica da Clippertec, os grupos foram montados de acordo com a orientação do profissional de design que ajudou no desenvolvimento e validação do protocolo, conforme tabela 9.

Tabela 9 – Perfil grupos participantes do WS.

GRUPO 1	Pessoa dono do animal <u>Liliani Xavier</u>	Pet Shop (proprietário) <u>Rogério Stanivet</u>	Distribuidor <u>Maristela Adornes</u>	Designer <u>Thaís Serafini</u>	Representante <u>Clippertec</u> <u>Cristiane Lamaison – Gerente Comercial</u>
GRUPO 2	Profissionais de marketing <u>Marcelo Benites</u>	Groomer (especialista Kyklon) <u>Mari Ann</u>	Fornecedor de Tecnologia <u>Álvaro Heller</u>	Designer <u>Pétala Lamaison</u>	Representante <u>Clippertec</u> <u>Saulo de Baco – Diretor comercial</u>
GRUPO 3	Consultor de outras empresas <u>João Ramos</u>	Escola <u>Glaziete Pinto</u>	Pet Shop (proprietário) <u>Mário Lamaison</u>	Designer <u>Gustavo Reis</u>	Representante <u>Clippertec</u> <u>Diego Shults – Engenheiro de produto</u>

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao refletir sobre a intenção e proposta do *workshop* de entender essas relações interativas de práticas colaborativas e co-criativas dos intérpretes da rede ecossistêmica, no âmbito B to B e sob a perspectiva do Design Estratégico, a composição correta dos grupos contribuiria para integrar em um só objetivo diferentes visões de conhecimentos e experiências. Cabe lembrar que segundo Cautela (2007), a lógica principal de um *workshop* é estabelecer uma singular competição entre as equipes, trabalhando de maneira complementar ou independente, a partir de decisões orientadas pela experiência profissional para encontrar novas soluções ao problema ou tarefa proposta.

Nesse sentido a heterogeneidade possibilitaria reunir, em prol de um mesmo objetivo, os mais diversos conhecimentos.

Como o problema a ser solucionado pelos grupos, não se limitaria apenas a projeção, mas sim a discussões levando-os a investigar e trabalhar as três fases do processo de inovação orientada pelo design; *problem finding*, *problem setting*, *problem solving*, estabeleceu-se, além da orientação do profissional de design, mais alguns pontos de investigação que orientasse o pesquisador.

Com base no trabalho de dissertação apresentado por Eliara Fraga (2011), utilizou-se, também na reflexão para a montagem dos grupos, os seguintes pontos:

- os grupos teriam de desenvolver soluções para os problemas apresentados;
- os grupos teriam de aprofundar possibilidades/oportunidades de exploração de uma tecnologia ou soluções existentes;
- os grupos teriam de gerar novas soluções a partir das mudanças de mercado e áreas competitivas;
- os grupos teriam de ampliar a cultura do design como diferencial competitivo;
- os grupos deveriam gerar conhecimento por meio da aprendizagem coletiva/individual.

Deve ficar claro que esses conceitos, serviram para ajudar a construção reflexiva de embasamento para montagem dos grupos que participariam de um *workshop*, principal instrumento usado para validar a experiência proposta.

5.1.4 Etapas e Instrumentos do Workshop

As etapas e instrumentos, caracterizariam o momento de ação aos quais os grupos passariam. Conduzindo a experimentação no sentido de entender se o proposto por Verganti (2012) para gerar inovação orientada pelo design, por intermédio de intérpretes, no contexto B to C, poderia ser utilizada no contexto B to B.

Devido a complexidade de estar trabalhando com intérpretes que, a princípio, não estavam acostumados e não tem por hábito participarem de

workshop com proposta como a estipulada para esta pesquisa, as etapas, os instrumentos e tarefas estabeleceram-se como pontos mais preocupantes para desenvolvimento do *workshop*.

Pois ao lidar com um grupo que ao mesmo tempo tem por afinidade operar num mesmo segmento, também existia a possibilidade de alguns dos intérpretes não se conhecerem ou possuírem vínculos diretos na rede. Situação que num *workshop* pode, inicialmente, ser uma barreira.

Considerando tais fatores, o primeiro passo foi a definição do tempo total. Tanto o tempo total, quanto o tempo entre uma e outra etapa poderia influenciar na escolha dos instrumentos e tarefas. Inicialmente e conforme o protocolo final, o tempo total previsto era de 3h25 minutos, dividido em 7 etapas. Devido ao fato de ao final ocorrer uma discussão em grupo, o tempo real usado no desenvolvimento do *workshop* foi de aproximadamente 4h30 minutos. O que será apresentado no capítulo 5.2 Aplicação e Resultados do *Workshop*.

O próximo passo foi a construção do briefing. Para elaborar o *briefing* revisitou-se alguns fundamentos teóricos sobre Design Estratégico que dialogam diretamente em processos de tomada de decisões. Processos utilizados nas tomadas de decisão pelos grupos no decorrer do *workshop*. Scaletsky (2008), coloca que o processo de criação é muitas vezes associado a um processo complexo de resolução de problemas mal estruturados e abertos. Problemas de design que inicialmente são relativamente vagos, imprecisos e carregados de contradição, e isso se deve ao fato da elaboração das informações, contidas no *briefing*.

A elaboração do *briefing* caracterizou-se como elemento fundamental para a evidenciação e clareza sobre as informações do problema enunciado, já que o objetivo era explorar ao máximo as possibilidades de interação, colaboração e cocriação dos grupos na execução das tarefas.

Considerando a questão do tempo, o *briefing* foi elaborado de forma sucinta e objetiva, colocado junto com a apresentação inicial (anexo D).

Para tornar claro o *briefing*, definiu-se por apresentar, em primeiro, o objetivo da pesquisa como pergunta problema, que procurava entender se empresas da uma rede ecossistêmica, no âmbito B to B, poderiam, através de relações interativas, colaborativas e cocriativas ajudar a desenvolver ideias inovadoras dirigidas pelo design?

Como as 7 etapas seguiram o protocolo, apresentado no sub-capítulo 5.1.1, tendo algumas pequenas mudanças relativas a forma de apresentação, resolveu-se apresentar abaixo de maneira descritiva como e o porque das escolhas das tarefas e instrumento utilizados nas etapas. As mudanças serão apresentadas no capítulo 5.2 Aplicação e Resultados do *Workshop*.

1ª ETAPA / APRESENTAÇÃO / 25 MINUTOS: início e abertura do workshop. Estipulou-se que o mediador e condutor seria o próprio pesquisador e que cada grupo ganharia uma caixa, como Kit para a execução das tarefas. Cada caixa possuía os seguintes materiais: lápis, canetas, borracha, post it, tesoura, revistas, folhas A4 e A3 para os desenhos, cola. Também seria apresentado o brinde oferecido pela empresa: uma sacola bag com uma caneta ossinho. Nessa etapa definiu-se que o mediador faria uma breve apresentação sobre o contexto do *workshop*, iniciando com a pergunta problema. Posteriormente seria apresentado a explicação do que é a rede ecossistêmica da Clippertec, seus intérpretes; quem é e o que faz a Clippertec; como surgiu a ideia do tema; explicando aos grupos a intenção e os objetivos da pesquisa; o que buscava-se; o objetivo do encontro e o porque da importância da participação de cada intérprete no workshop e os pontos relevantes. Posterior a apresentação do *briefing*, os grupos deveriam ser separados para o início das tarefas.

2ª ETAPA / Início da Exploração do Problema / 15 MINUTOS: Interessante ressaltar que nessa etapa o profissional de design que validou o protocolo, sugeriu que antes de ser apresentado a tarefa aos grupos, o mediador apresentasse exemplos dos instrumentos e técnicas utilizados para desenvolver a tarefa. No caso dessa etapa, os grupos usariam como instrumento/técnica o *brainstorm*. Então antes de apresentar a tarefa na qual os grupos discutiriam sobre como inovariam os equipamentos de sopragem e secagem da Clippertec, o mediador deveria apresentar o que é um *brainstorm* e como desenvolvê-lo. Depois de desenvolvido o *brainstorm*, cada grupo colocaria sua opinião na folha 1, destacando pontos chaves no entendimento de todos.

3ª ETAPA / Exploração do Problema / 30 MINUTOS: Estipulou-se que os grupos criariam um mapa de polaridade. Com base no *brainstorm* os grupos deveriam descrever em *post its* palavras, características que elencaram a partir do olhar inovador evidenciado no *brainstorm*. Posteriormente os grupos criariam um mapa de polaridade. Nesse processo definiu-se a importância de ter um design em

cada grupo, pois o designer tem familiaridade com esse tipo de técnica que seria utilizada podendo ajudar o grupo na elaboração gráfica do mapa. Definiu-se por apresentar dois mapas de polaridades como exemplo um de uma horta comunitária e outro de alimentos. Entendeu-se que a diferença poderia ajudar os grupos numa melhor compreensão.

4ª ETAPA / Ideação Projetual / 30 MINUTOS: Com base nas duas tarefas anteriores, os grupos teriam de criar um *moodboard* (Figura 28) que representasse o sentido de inovação. Para isso eles utilizariam as revistas e folhas A3 disponível no Kit. Definiu-se por apresentar dois exemplos de *moodboard*; um sobre festival de verão e outro sobre alimentos. Dá mesma forma, Entendeu-se que a diferença poderia ajudar os grupos numa melhor compreensão.

5ª ETAPA / Ideação Projetual / 30 MINUTOS: Com base nas 4 tarefas anteriores cada grupo criaria a máquina de secar animais, levando em consideração as diretrizes conceituais elencadas sobre inovação. A técnica utilizada seria o desenho à mão livre. Aqui, novamente evidenciasse a importância do profissional de design que além de participar de forma interativa na discussão, desenharia o projeto. Definiu-se por apresentar quatro exemplos de máquinas de secar, três relativas aos concorrentes e uma desenvolvida pela Clippertec. A ideia era, além de apresentar os mais variados *concepts* de projetos e design desses equipamentos, mostrar a quantidade de marca e proposta de tecnologia existente entre elas.

6ª ETAPA / Ideação Projetual / 15 MINUTOS: Nessa etapa estipulou-se que cada grupo executaria duas tarefas; primeira tarefa criar um nome/conceito que substituiria o já existente chamado de máquina de secar animais. Para tanto os grupos utilizariam a folha caracterizada pelo número. Segunda tarefa, descrever, na folha de número 3 os principais pontos que consideram como inovador nessa nova máquina de secar animais.

7ª ETAPA / Apresentação e Fechamento / 50 MINUTOS: Cada grupo apresentaria todas as tarefas desenvolvida, evidenciando os pontos de ligação entre as etapas e os critérios utilizados que os levaram a tais definições. Seguindo a orientação do profissional de design que validou o protocolo, definiu-se por fazer antes do encerramento uma discussão para evidenciar o que cada ator/intérprete compreende por inovação frente a todos os exercícios propostos.

5.2 Aplicação, Resultados e Análise do Workshop

Se a pesquisa-ação ocorre pela ação prática, o *workshop* foi a ação da pesquisa-como-ação (TRIPP, 2005). Com o objetivo de testar o modelo de intérpretes criados para Clippertec, o *workshop* deste trabalho foi aplicado através do Design Estratégico como etapa metaprojetual e instrumento a fim de verificar e entender a possibilidade da rede ecossistêmica de uma empresa B to B, representada por seus intérpretes, promover, por meio da colaboração cocriativa, estratégias de design dirigidos à inovação.

Por ser o principal instrumento de validação da ação prática da pesquisa-ação em relação as práticas colaborativas entre os intérpretes, o *workshop* foi organizado seguindo o protocolo de forma a torná-lo um momento de imersão criativa de método empírico e participativo, totalmente transcendente aos objetivos da pesquisa.

O grande desafio desse *workshop* não ocorreu só para validar práticas de projeto desenvolvidas pela rede de intérpretes, mas também para demonstrar que assim como a Clippertec outras empresas e profissionais participantes de uma rede ecossistêmica do B to B, podem utilizar o *workshop* como instrumento reunidor e imersivo de conhecimentos singulares para desenvolverem estratégias inovadoras por meio de práticas colaborativas e cocriativas advindas de uma rede de intérpretes. Como o proposto no *workshop* que será apresentado.

O evento foi desenvolvido no campus da Unisinos de Porto Alegre, no dia 25.11.2015, efetivado num período total de 5 horas. Além dos integrantes representando a rede de intérpretes, participaram também o pesquisador, o orientador e designer Carlo Franzato que colaborou observando, acompanhando e esclarecendo eventuais dúvidas que os grupos pudessem ter e o documentador Félix Grivot que ajudou documentando com captação de imagens, áudio e suporte técnico para a organização.

A etapa inicial apresentou-se como a mais preocupante. Nessa etapa foi apresentado o *briefing* e aproximação entre os participantes, momento qual criou-se um clima de entendimento, clareza e coletividade no ambiente. O que já pode ser observado e analisado como positivo. Pois, todos participantes demonstraram claro entendimento da proposta num clima inicial de coletividade.

Iniciou-se o *briefing* com uma breve apresentação do objetivo da pesquisa, o pretendido, pontos de relevância, o porquê da escolha das pessoas, o que era uma rede ecossistêmica de intérpretes e uma breve apresentação da Clippertec e seus equipamentos. Posteriormente, apresentou-se a dinâmica (tempo, etapas e tarefas e a entrega dos Kit's), formando 3 grupos, composto por 5 integrantes, conforme tabela 9 do sub-capítulo 5.1.3 Critérios de Formação de Grupos. Cada participante representava um intérprete correspondente a um dos segmentos da rede ecossistêmica de empresas e profissionais na qual fazem parte do ambiente corporativo de atuação Clippertec. Iniciou-se então as tarefas.

A seguir serão apresentadas as etapas do *workshop* de forma dividida por suas tarefas com as soluções encontradas pelos grupos e análises referentes as práticas colaborativas entre os intérpretes. Por serem elementos fundamentais nas práticas, os intérpretes serão identificados conforme sua denominação na rede de intérpretes (Figura 20 do sub-capítulo 4.2 Intérpretes Clippertec).

- Tarefa 1 – *Brainstorm*: nessa primeira tarefa, cada grupo discutiu sobre como inovar os equipamentos de sopragem e secagem produzidos pela Clippertec, deixando-os mais carinhosos, funcionais, confortáveis e animalizados. Descrevendo os principais pontos encontrados.

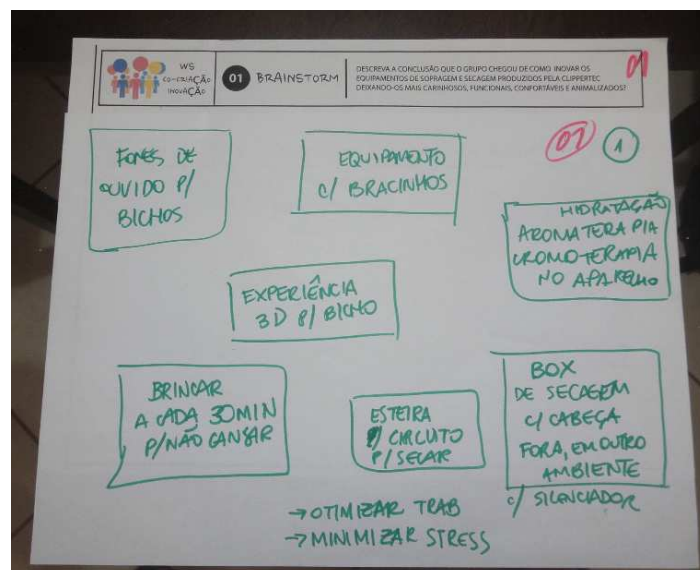
Grupo 1 (intérpretes: proprietário do animal, proprietário da Pet, proprietária da revenda, designer, representante da Clippertec).

Iniciaram a discussão tentando estabelecer uma lógica pertinente a como fazer o *brainstorm* de forma correta. Foi possível observar nos primeiros momentos a participação da designer explicando, de maneira técnica, como fazer o *brainstorm*. A discussão iniciou quando a representante da Clippertec começou a explicar mais sobre os equipamentos. O primeiro a elencar comentários foi proprietário da Pet, apresentando e relacionando questões como usabilidade e produtividade dos equipamentos a possíveis pontos de inovadores. Além de proprietário da pet é clínico veterinário, possui equipamentos da Clippertec, caracterizando seu vínculo direto com os equipamentos e marca. Ao contrário, a proprietária do animal e a proprietária da revenda, no início, não interagiram tanto quanto os outros intérpretes. Aparentemente a proprietária do animal não interagiu por não possuir relação direta com os equipamentos, buscando entender, nas colocações da representante da Clippertec e do proprietário da Pet, elementos e características ligadas a área técnica e de uso dos equipamentos. A partir do

entendimento, participou, interagiu mais ao diálogo expondo uma visão, mais de sentimento, voltada ao animal, associando inovação a questões como o cuidado e conforto oferecidos pelos equipamentos aos animais na hora do uso. Pontos evidenciados e aplicados em todas as outras tarefas que o grupo desenvolveu. Já a proprietária da revenda além de revender os equipamentos, possui domínio completo sobre as características técnicas funcionais e possui vínculo direto, tanto com a empresa, quanto com o proprietário da Pet e a representante da Clippertec, foi a intérprete de menor interação junto ao grupo. Suas colocações relacionavam inovação a características de resultado funcional e tecnológico dos equipamentos, expondo sempre um olhar comercial. O grupo conseguiu produzir um bom resultado do *brainstorm*, encontrando pontos de inovação utilizáveis nas próximas tarefas. Percebe-se, nesta primeira prática, que além da interação colaborativa, o grupo conseguiu produzir um bom resultado do *brainstorm*, apontando evidências interessantes sobre inovação, conforme figura 22. Também

Bom o nosso brainstorm nos colocamos um box de secagem, hidratação, massagem, sendo uma caixa acústica. A cabeça do animal fica pra fora recebendo petiscos, assistindo vídeos calmantes, aromaterapia, cromoterapia. Minimizando o stress, barulho e aumentando a produtividade, diminuindo a insalubridade também. Especificações de fábrica sobre espaço e uso. (Proprietária da Revenda).

Figura 22. Resultados do *Brainstorm* grupo 01



Fonte: Imagem elaborado pelo autor.

Figura 23. Grupo 01 desenvolvendo *Brainstorm*

Fonte: Imagem elaborado pelo autor.

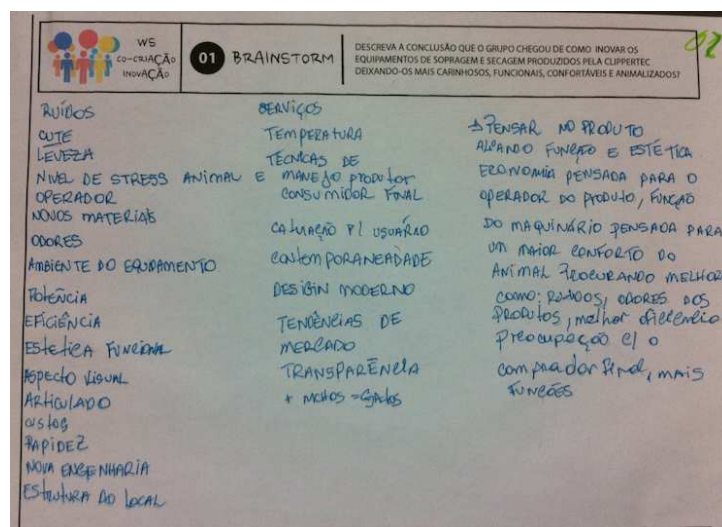
Grupo 2 (intérpretes: profissional de marketing, groomer especialista, fornecedor tecnologia, designer, representante da Clippertec).

O grupo iniciou a discussão guiados pelo profissional de marketing, aparentemente devido aos seus conhecimentos técnicos em relação ao *brainstorm*. Apesar do mesmo não possuir relação direta com os equipamentos, instigou o grupo levantando questionamentos associativos a como vê e entende a inovação em relação a equipamentos desse segmento, interligando tais colocações ao fato de, também, ser proprietário de um cachorro, demonstrando, assim como a intérprete proprietária de animal do grupo 1, um olhar direcionado pelas relações humanas afetivas. Em paralelo o representante da Clippertec colaborou falando sobre como os equipamentos são desenvolvidos e projetados, como consideram e trabalham inovação, tanto em relação a sua usabilidade como a produtividade. Externou a existência no planejamento da empresa um olhar voltado ao proprietário do animal, no sentido de um trabalho, indireto, de marca. Já a intervenção da designer ocorreu de forma sutil e subliminar, relacionando a questão da tecnologia à funcionalidade relativa ao usuário final, o animal. Demonstrou preocupação em como a inovação pode servir ao animal. Desde essa primeira tarefa, externou preocupação direta com o bem estar do animal. Algumas vezes coibiu o grupo de gerar uma discussão mais ampla, além do ponto de vista do bem estar do animal. Sua mediação no início desta tarefa foi mais ativa, mas posteriormente tornou-se neutra, plausível de intervenções advindas de outros participantes com conhecimentos específicos como os apresentados pelo fornecedor de tecnologia.

Esse ao contrário, fundamentou suas posições em como vê e entende a inovação na razão técnica e na lógica de resultados que os equipamentos possam oferecer ao operador e o usuário, o animal. O mesmo é parceiro da Clippertec, trabalhando junto a área de engenharia da empresa no desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas aos equipamentos. Por um outro olhar, nota-se que a groomer especialista, trouxe uma visão do profissional que utiliza os equipamentos. Apontando a inovação a usabilidade, design e produtividade dos equipamentos. Como groomer especialista representa marca Clippertec em eventos, competições e treinamentos sobre os equipamentos. Além de proprietária de escola Pet e dona de uma Pet Shop. Sua relação com a Clippertec ocorre por vínculo direto por ser uma groomer especialista da empresa, por testar os equipamentos antes de lançados e por usar os equipamentos em sua escola e Pet Shop. Observou-se este como sendo o grupo com mais dificuldades no consenso coletivo. Visões antagônicas a como vêem e entendem inovação em relação aos equipamentos, apresentaram olhares de cunho mais pessoais, carregados de conhecimentos técnicos de suas áreas de atuação. Mas o *brainstorm* apresentou ideias interessantes sobre o proposto, apresentado na figura 24.

[...] Em resumo a gente pensou num produto aliando a função estética, ergonômica, pensando no operador como colega falou, trazendo uma função do maquinário pensada pro maior conforto animal, procurando melhorias como ruídos, odores dos produtos, melhor eficiência, preocupação com comprador final. Que seria lá o usuário realmente do Pet Shop.(Groomer Especialista).

Figura 24. Resultados do *Brainstorm* grupo 02



Fonte: Imagem elaborado pelo autor.

Figura 25. Grupo 02 desenvolvendo *Brainstorm*



Fonte: Imagem registrada pelo documentador Félix Grivot.

Grupo 3 (intérpretes: Consultor, proprietária de escola, proprietário de Pet, designer, representante da Clippertec).

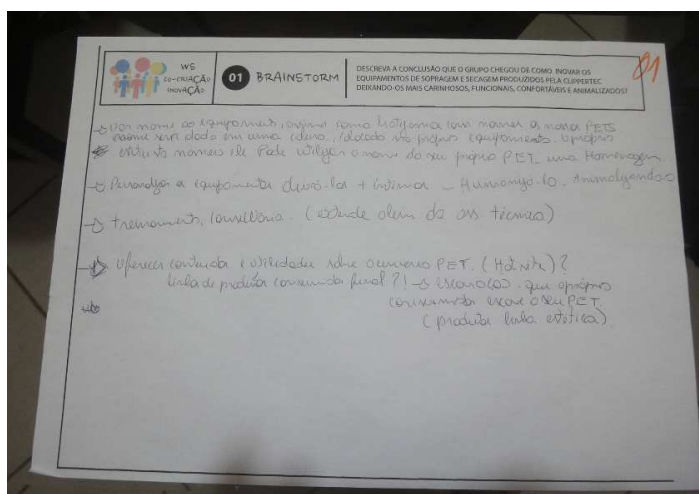
O grupo que mais apresentou inibição e dificuldade, neste primeira tarefa. Mas, também, foi o grupo que mais aproximou evidências de inovação no *brainstorm*, não só aos equipamentos, mas também aos serviço prestado pela empresa e uma relação de marca. O debate iniciou com consultor, detentor de um perfil mais instigador, questionador, próprio de seu ofício diário, propôs pensar em ideias que aproximem os equipamentos dos usuários e do proprietário do animal. Apesar de possuir vínculo direto com a Clippertec, onde desenvolveu projetos de *Live Marketing*, não possui vínculo direto com os outros participantes. Em concordância com as colocações a proprietária da escola colaborou com suas experiências profissionais, trazendo colocações sobre inovação pelo olhar dos alunos aos quais capacita em sua escola. Detentora de um olhar pragmático, voltou-se mais para a relação da funcionalidade e produtividade do equipamento. Seu vínculo é direto com a empresa, pelo fato de ser uma escola credenciada da Clippertec e usar os equipamentos. Juntamente com o consultor, foi um dos intérpretes que mais incentivou processos colaborativos entre o grupo. O designer atou de forma mais neutra. Decorrência de não ter vínculo e nem proximidade. Esperou a opinião dos outros para posteriormente colocar a sua. O que não caracteriza a não participação no processo colaborativo. A distância em relação ao não conhecimento dos equipamentos pareceu uma barreira. Porém, observou-se

quando feitas as colocações sobre inovação, foram totalmente pertinentes, aceitas e discutidas no grande grupo. O proprietário da Pet pouco fez colocações, apesar de possuir vínculo direto com os equipamentos. O representante da Clippertec, também representante da categoria engenharia de produto, inicialmente mostrou-se tímido em suas referências. Algumas colocações evidenciaram a inovação aos resultados técnicos produtivos oferecidos pelos equipamentos, diferentes do consultor e da proprietária da escola que vislumbraram conceitos associados a relação de proximidade do equipamento ao usuário e customização do equipamento. Sua participação, nessa primeira tarefa, pareceu estar mais como espectador do que participante. Mas este grupo apresentou nesta primeira tarefa evidências de ideias e *concepts* com grau de diferenciação e inovação mais criativos e disruptivos, como a proposta de personalizar o equipamento deixando mais, íntimo, mais pessoal. Demonstrando que ao serem estimulados pelos processos de interação, os intérpretes geraram um discurso dirigido a criação de estratégias inovadoras, voltadas a oferecer um sistema-produto-serviço, e não só uma mudança nos equipamentos. Como pode-se observar a seguir:

Então a ideia do grupo aqui quando a gente viu o briefing ali era de tentar de alguma maneira personalizar o equipamento deixando ele mais íntimo, mais pessoal. Então a ideia era humanizá-lo animalizando, na verdade. Pra que isso acontecesse, ou aconteça enfim, a gente pensou em dar um nome ao equipamento assim como a gente dá nome aos nossos animais. Então a gente pensou da oportunidade da Pet da pessoa que vai manejar, manusear esse equipamento, ele batiza esse equipamento com o nome que ele acha que é mais interessante, talvez, inclusive homenageando o Pet que ele possui, Pet que ele gosta. (Consultor).

Até porque o tosador ou banhista que coloca nome no instrumento ele vai cuidar mais. Eu não vou deixar a Tchuca cair no chão, a Tchuca é minha cadela, mas ao mesmo tempo é o nome do meu soprador. Eu vou cuidar do filtro da Tchuca. (Proprietária da Escola).

A gente tentou deixar a coisa mais íntima para o profissional que trabalha na área Pet, ele que coloca o nome. Exatamente, então a ideia é tentar fazer com que ele realmente batize esse equipamento com o nome, humanize isso animalizando. Ai a gente dentro desse conceito também trabalhou com alguns insights, do tipo, trabalhar treinamento consultoria, mas que estenda o conceito de consultoria e extrapole o conceito de assistência técnica, mas de consultoria de conteúdo de outras informações interessantes para esse público. (Consultor).

Figura 26. Resultados do *Brainstorm* grupo 03

Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 27. Grupo 03 desenvolvendo *Brainstorm*

Fonte: Imagem registrada pelo autor.

- Tarefa 2 – Mapa de Polaridade: com base no *brainstorm*, os grupos descreveram em post its as evidenciadas elencadas e criaram um mapa de polaridade em relação a tais constatações frente a inovação.

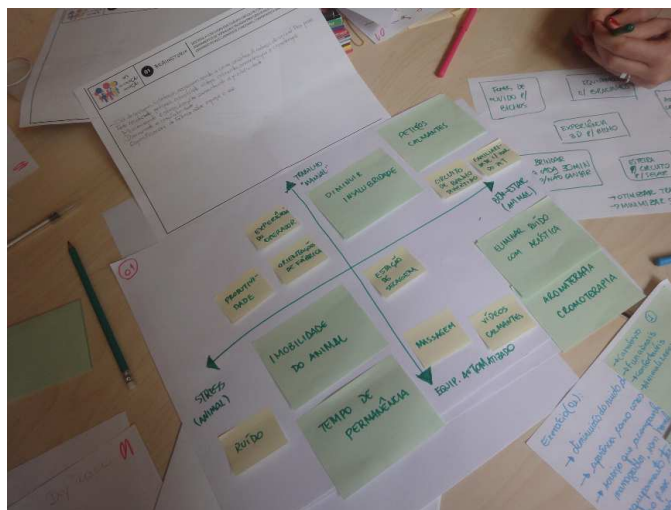
Grupo 1 (intérpretes: proprietário do animal, proprietário da Pet, proprietária da revenda, designer, representante da Clippertec).

De maneira geral, esta demonstrou ser a tarefa que mais exigiu dos intérpretes, tanto a entendimento e montagem do mapa como na participação integral dos grupos. A designer iniciou mediando as relações colaborativas reforçando a explicação técnica sobre a elaboração de um mapa de polaridade,

apresentando algumas ideias de possíveis para as polaridades. Em seguida o proprietário da Pet manifestou-se expressando gostar das ideias e já as relacionou as evidências do *brainstorm* a essas polaridades. Tanto a proprietária do animal quanto a proprietária da revenda, atuaram mais como coadjuvantes nesse início de montagem das polaridades. A distinção dos saberes, entre estes dois intérpretes, frente ao que estava sendo proposto, demonstrou-se como inibidor no estabelecimento do diálogo participativo. Porém, durante decorrer, com colocações do proprietário da Pet e ao concordarem com as polaridades estabelecidas como um dos pólos tendo o trabalho manual e equipamento automatizado, e os outros pólos stress e bem estar, começaram a contribuir para identificar quais seriam as evidências elencadas no *brainstorm* como pertinentes e adequadas aos pólos propostos. O resultado final do mapa de polaridade, além de mostrar o aprendizado do grupo em relação a prática colaborativa em como fazê-lo, apresentou ideias diferenciadas e pertinentes sobre conceitos associados a inovação. Ideias como petiscos calmantes e vídeos calmantes identificadas no eixo de trabalho manual e bem estar do animal, demonstram o quanto criativo e inovador foi a visão do grupo. Em relação a inibição, inicial, dos dois intérpretes, posteriormente com a mediação da designer e as colocações do proprietário da Pet, apresentaram desenvoltura e interação nas interlocuções colaborativas para a prática de projeto criando no grupo uma visão direcionada ao bem estar do animal, como o destacado:

[...] A gente construiu então nosso mapa que tinha um dos pólos estresse e bem estar do animal e trabalho manual, ou seja trabalho com os colaboradores, no outro pólo equipamento totalmente automatizado. Então a gente trouxe alguns itens de lá pra cá como os petiscos calmantes, um circuito de banho divertido, estação de secagem, massagem. O mais interessante aqui a gente considerou onde a gente tinha como objetivo o bem estar do animal. A gente entendeu que era tão importante o equipamento automatizado quanto o trabalho do colaborador. (Designer).

Figura 28. Mapa de polaridade grupo 01



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 29. Grupo 01 desenvolvendo mapa de polaridade



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Grupo 2 (intérpretes: profissional de marketing, groomer especialista, fornecedor tecnologia, designer, representante da Clippertec).

Nesta tarefa mais uma vez os intérpretes apresentaram, inicialmente um antagonismo protagonizado por seus conhecimentos pessoais. A designer iniciou o debate, porém as colocações sobre os pólos geraram diferenças contraditórias entre os intérpretes e suas compreensões, o que de certa forma deveria ser positivo, por criar um clima de debate dos múltiplos entendimentos, transformou-se num fator negativo. Pois os debates, transformaram-se em embates, onde pode-se

perceber um apoderamento dos saberes próprios como verdade absoluta, alongando o tempo da discussão e causando um certo cansaço inicial. Tanto o representante da Clippertec, como o fornecedor de tecnologia, ao perceberem tal clima, iniciaram uma mediação propondo caminhos. O intérprete representante da Clippertec sugeriu como pólos características inerentemente ao equipamento, como confortável e desconfortável e estética e função. A partir dessa intervenção, o grupo integrou-se, tornando a prática mais plural e interdisciplinar. As colocações sobre as evidências encontradas no *brainstorm*, foram estabelecidas consensualmente como fatores preponderantes nos pólos do mapa. Ficou claro pelo resultado, que as dificuldades iniciais foram sucumbidas a partir do momento em que houve mediação estabelecida pelo representante da Clippertec. No transcorrer do processo a desenvoltura proporcionou colaboratividade maior entre os intérpretes, ajudando-os a identificar os principais pontos de convergência e divergências do mapa de polaridade. Ideias identificadas e colocadas no eixo confortável e função como graus de liberdade e botões e sistemas para operação funcional e simples, apresentam-se como pontos inovadores e talvez singulares em relação a outros equipamentos (figura 30).

Bom no nosso mapa de polaridade nós colocamos aqui então conforto, ser confortável no outro extremo desconfortável, aqui nós colocamos a estética, quanto ao aspecto e a função do equipamento. Em relação então ao confortável e estética a gente colocou aqui leveza, um visual leve, visual clean [...] a gente colocou graus de liberdade que nosso engenheiro explicou a questão do manusear o equipamento de maneira confortável que seja um equipamento que tu consiga manusear ele que ele não vai te causar fadiga, tu usando o dia inteiro fica cansado porque o equipamento ele não tem uma manuseabilidade muito boa. Qualidade do serviço, o baixo ruído, a alta potencia, consegui aliar uma alta potencia com um baixo ruído. Operação funcional e simples, algo que não seja complexo, entra tudo dentro da funcionalidade. Função desconfortável, então a gente colocou aqui ruído, ruído é desconfortável, a gente pensou no operador, [...] e pensou no animal também o ruído é desconfortável pra todo mundo. Segurança, a massa para o operador, sugestão do Engenheiro que a gente falou no peso e ele disse peso não, vamos falar em massa então, que a gente vulgarmente chama de peso do equipamento, que não seja pesado. Seja fácil de manusear ele. Velocidade, durabilidade aquela questão de movimentos repetitivos. [...] em desconfortável e estética a gente falou em as cores, porque a cor tu pensa assim um equipamento que a cor seja agradável que a cor te anime, não seja uma coisa feia desagradável. [...] cantos vivos que acaba sendo desconfortável no manuseio do equipamento. [...] Então estética e conforto, aqui a gente falou da leveza do bom acabamento, dos materiais, texturas, design do equipamento. (Representante da Clippertec).

participativo e instigante, pelo contrario. Houve momentos de total neutralidade e abstinência dos intérpretes. Quando o consultor juntamente com a proprietária da escola, desencadearam de maneira estratégica a identificação das principais evidências do *brainstorm*, apresentando aos outros intérpretes, ressurgiu a interação participativa entre todos os intérpretes. Novamente o grupo destacou-se ao evidenciar os pólos, apresentando nos eixos possibilidades estratégicas que vão além da dimensão somente do equipamento. Propondo elaborar um produto-serviço diferenciado, inovador e não existente no mercado, ligado a customização e aproximação do equipamento ao usuário. A proprietária da escola, ressaltou a possibilidade de criar uma linha de equipamentos para o esteticista prestar o serviço de banho, sopragem e secagem na casa do proprietário do animal, algo que segundo ela não existe no mercado. Levando o serviço até o consumidor. Interessante notar que apesar das dificuldades iniciais, após impulsionados, o processo de prática colaborativa incentivou a pluralidade transdisciplinar, existente entre os intérpretes, a construir caminhos dirigidos por uma forma de ver e fazer ver totalmente diferente. Apresentando não somente a inovação ligada ao equipamento, mas sim uma estratégia, onde o equipamento era o elemento de soluções criativas e inovadoras, como apresentado pelo grupo:

Bom com relação ao mapa de polaridade aqui, a gente definiu da seguinte maneira, como a gente tava trabalhando na tentativa de animalizar ou barra humanizar, a gente trabalhou como polaridade emotivo, algo emocional, racional e numa das extremidades o ambiente ou a pessoa que vai atuar, nesse caso aqui a esquerda a Pet, o ambiente profissional ou a casa do consumidor que é enfim o ambiente pessoal, próprio consumidor, então por exemplo emotivo consumidor. A gente pensou por exemplo assim; por que não a marca não lançar algumas linhas extensivas de produtos que fizessem sentido ao próprio ato de secar, como por exemplo uma linha estética de perfumes, é brinquedinhos coisas que possam de alguma maneira fazer parte do dia a dia de uma maneira mais emocional na casa do consumidor.[...] Porque não também, daqui a pouco, oferecer algum produto, algum equipamento, ou mesmo um novo conceito onde a secagem pudesse ser feita na casa do consumidor. (Consultor).

[...] A gente pensou assim, ter uma linha semi profissional, entre aspas, que o consumidor possa usar, ou melhor ainda, dai a gente foi além disso, porque não existe no mercado uma linha profissional para o esteticista banhar cachorro na casa do cliente, gestantes, cachorros que não podem tomar banho porque são filhotes. Não tem um secador pequeno ao ponto de colocar numa mochila, não tem soprador pequeno, enfim todos os instrumentos dentro de uma mochila, pra ele poder fazer banho a domicilio que isso não tem no mercado hoje. (Proprietária da Escola).

“ Então por exemplo no ambiente profissional, pelo ponto de vista racional, a gente partiu do principio de que existem algumas coisas que são mais negativas, por exemplo a pessoa pensa o próprio deslocamento dela até a Pet, trânsito, tempo perdido, estacionamento, uma série de coisas que eu acho ela pensa também no momento de toma uma decisão de levar o cão o gato para esse serviço. É o próprio barulho do equipamento que é desagradável, chato, continuo, enfim irritante. É algumas coisas que o pessoal da área citou que é por exemplo mangueira que esquenta demais que queima a mão do cara que tá utilizando, o esteticista o profissional. O peso do produto, que não pode ser tão pesado, nem tão leve porque leve ele se mexe e cai, enfim pesado também não consegue carregar e ter essa flexibilidade, questão de treinamento. Na parte emotiva, na Pet, a gente pensou trabalhar com cheiro, aroma, que é acho que uma coisa que acalma, gera lembrança, sentimentos, emoções. (Consultor).

[...] “ A questão do próprio banho assistido que também acaba sendo uma coisa emocional, a pessoal consegue ver enxergar seu cãozinho recebendo o serviço. (Consultor).

Figura 32. Mapa de polaridade grupo 03



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 33. Grupo 03 desenvolvendo mapa de polaridade



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

- Tarefa 3 – *Moodboard*: com base nas duas tarefas anteriores, os grupos criarão um moodboard com imagens, textos, desenhos representando diretrizes de inovação para os equipamentos da Clippertec.

Grupo 1 (intérpretes: proprietário do animal, proprietário da Pet, proprietária da revenda, designer, representante da Clippertec).

De forma geral, nesta tarefa o grupo demonstrou estar totalmente integrado, identificando diretrizes de inovação com base nas outras tarefas e associando-as a soluções de processo no sistema-produto-serviço. A participação de todos os intérpretes ocorreu colaborativamente, identificando figuras, palavras e *concepts* como diversão, bem estar, tecnologia e a ideia de serviço. Chamou a atenção no *moodboard*, uma bola de papel amassada que foi colocada pelo proprietário da Pet (figura 34). O elemento, segundo o intérprete, simboliza a desconstrução do ver e fazer ver dentro do ambiente de trabalho do esteticista ou de qualquer outro profissional da área Pet. Percebeu-se no desenvolver da tarefa, um olhar totalmente disruptivo, desconstrutivo do grupo. Visões e entendimentos metaprojetuais em relação a como criar inovação. O grupo escolheu figuras, criando um *moodboard*, com conceitos estabelecidos nas tarefas anteriores. A paridade consensual, chamou atenção pela forma criativa como o grupo relacionou isso a referências importantes em conotação a estratégias de inovação. Um resultado gerado por um grupo de intérpretes que identificou a inovação por meio de um discurso de design orientado por convergência multidisciplinar.

Esse é nosso *moodboard*, algumas palavras chaves; qualidade, diversão, bem estar, a questão da tecnologia, a gente entendeu que a tecnologia era nosso caminho pra oferecer um serviço melhor. Terapias, massagem, cromoterapia, beleza, diversão, multi-serviços, respeito, novidades pra fazer seu pet brilhar ainda mais, então a gente tem aqui bem estar, relacionamento com o pet que seja mais amigável, mais natural, que seja mais divertido para o pet, com qualidade e tecnologia, conforto, a desconstrução. (Designer).

[...] Eu acho que todo mundo deve estar curioso porque tem uma bolinha, uma bolinha que o Raul interpretou como lixo, pra mim não foi visto como lixo, foi visto como um percalço qualquer, uma desconstrução no teu dia a dia, na tua área de trabalho. Então eu como veterinário eu tenho que olhar pro cachorro e tenho que entender o que ele ta me dizendo, então eu acho que no ambiente Pet, no ambiente de trabalho o funcionário ele tem que ta treinado pra entender, que ele ta recebendo um animal, pode ser um animal estressado, pode ser um animal sociável e aquilo ali colocando dentro de uma máquina ele tem que perceber se o animal ta gostando, porque tu pode ter uma máquina ideal [...] a gente exagerou em petiscos em aroma, mas é o caminho é o caminho do bem estar, daqui a pouquinho tem tudo isso de vantagem e

conforto, e o animal ta ali dentro tendo um problema. Eu acho que o funcionário ou a pessoa tem que sentir isso ai, tem que vê que tu pode ta diante de um problema. (Proprietário da Pet).

Figura 34. *Moodboard* grupo 01



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 35. Grupo 01 desenvolvendo *moodboard*

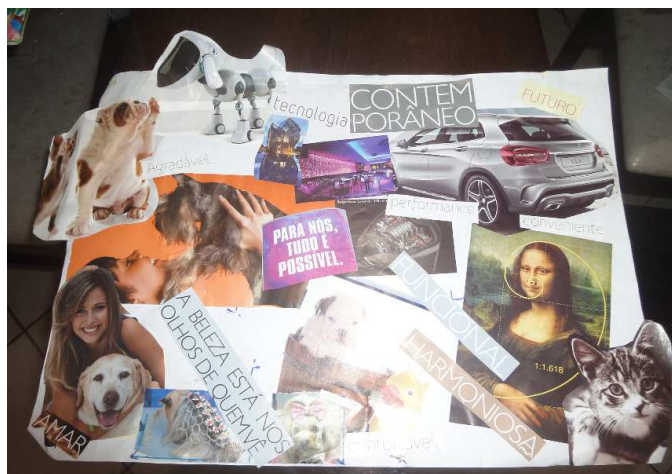


Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Grupo 2 (intérpretes: profissional de marketing, groomer especialista, fornecedor tecnologia, designer, representante da Clippertec).

Nesta tarefa, este foi o grupo que mais apresentou individualidade na procura. Os intérpretes no momento de escolha de imagens ou palavras, pareciam se fechar num mundo próprio. A cada escolha o grupo se manifestava de forma positiva, sem muitas interjeições ou questionamentos. Talvez devido ao cansaço dos intérpretes ou pelo desgaste das discussões estabelecidas nas tarefas anteriores. Com exceção designer, os outros intérpretes, interagem mais de forma colaborativa e cocriativa para identificar as imagens. As imagens escolhidas representavam um olhar voltado ao contemporâneo, futuro, performance, tecnologia, agradável, confortável, harmonia como apresenta a figura 36. Neste grupo o olhar não extrapolou ao estabelecido e preconizado, proposto por eles, desde o início das tarefas. As imagens estiveram sempre no campo relacional do equipamento, função e performance. A pluralidade e multidisciplinaridade transcorreu em paralelo as visões próprias, expondo uma prática colaborativa mais “fechada”, não tão metaprojetual. Talvez fatores como resistência ou inflexibilidade possam ter colaborado. Apesar do discurso preconizar uma visão de futuro representadas pelas imagens e palavras, mantiveram-se ligadas ao ver no passado e no presente aquilo que num futuro não seja entendida como algo realmente inovador. Conceitos como contemporâneo e tecnologia não apresentam um porque no sentido de mudar o significado do equipamento ou do serviço ou ambos. Dirigindo o contexto da inovação, a um sentido de resignificar os equipamentos, a como eles são vistos atualmente.

[...] A gente chegou algumas imagens que representariam [...]. Futuro, nós teríamos que pensar no futuro, no futuro da empresa, no futuro da máquina como seria vendido no futuro, a permanência da empresa no mercado daqui 10 anos, 12 anos, até eu brinquei os herdeiros daqui colocar lá nossa empresa tem 120 anos de mercado, então pensar nessa vida a longo prazo da empresa. Contemporâneo, um equipamento contemporâneo, tecnologia, ela ter um equipamento tecnológico, ao mesmo tempo trazer uma sensação agradável para ambos para o usuário e operador, então para o animal e para quem ta operando com essa máquina, tem que ser agradável para ambos. A beleza está nos olhos de quem vê. Então tem de ter um design, ela tem de ter uma beleza pra comprar com os olhos [...]. Tem de ter uma harmonia, ai a gente pensou harmonia do equipamento, harmonia com o ambiente, harmonia animal operador da Pet. Performance, ao mesmo tempo tem de ter uma performance. Ser conveniente para ambos. E a gente colocou aqui para nós tudo era possível. (Profissional de Marketing).

Figura 36. *Moodboard* grupo 02

Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 37. Grupo 02 desenvolvendo *moodboard*

Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Grupo 3 (intérpretes: Consultor, proprietária de escola, proprietário de Pet, designer, representante da Clippertec).

Diferente da tarefa 2 onde apresentou dificuldade, nesta tarefa este foi o grupo a apresentar maior interação no processo colaborativo de escolha e definição conjunta. Os intérpretes interagiram pluralmente e transdisciplinarmente, apresentando imagens e frases representativas as diretrizes de inovação. As imagens representaram integralmente os conceitos definidos nas tarefas anteriores. Porém, cabe uma ressalva observada, o grupo não trouxe, com ênfase, para o *moodboard* a questão apresentada no mapa de polaridade em relação a prestação de serviço; a possibilidade do profissional ir até a casa do proprietário, levando um equipamento menor e lá efetivar a lavagem e secagem. Diferente a

Figura 39. Grupo 03 desenvolvendo *moodboard*

Fonte: Imagem registrada pelo autor.

- Tarefa 4 – Nova Máquina de Secar: com base nas três tarefas anteriores, considerando os conceitos sobre inovação que criaram, os grupos redefiniram, redesenhando a nova máquina de secar animais.

Grupo 1 (intérpretes: proprietário do animal, proprietário da Pet, proprietária da revenda, designer, representante da Clippertec).

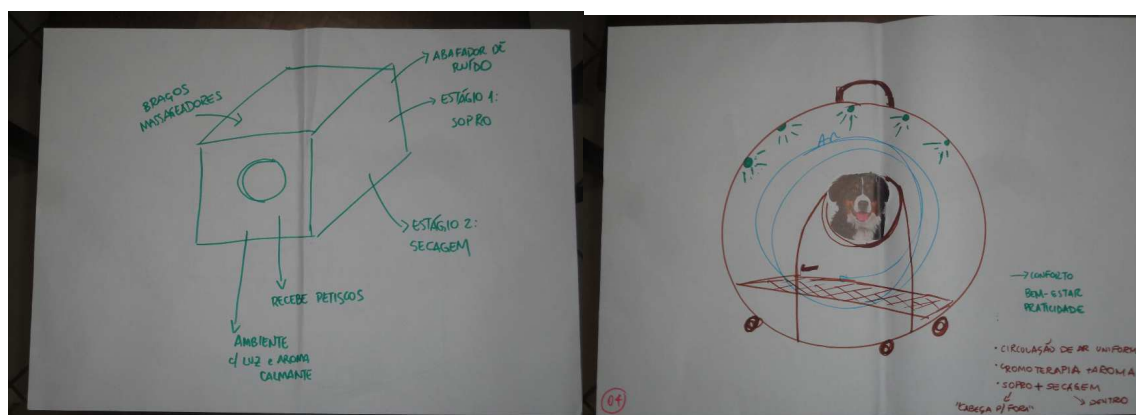
O debate iniciou com colocações feitas pelo proprietário da Pet, com inferências sobre a máquina ser pensada e desenvolvida como uma estação de secagem. Sugerindo um design arredondada, como forma de facilitar o manuseio, ficando a forma frontal como a de uma escotilha de barco (figura 40). O animal fica com a cabeça para fora da máquina podendo ser alimentado com petiscos enquanto está sendo soprado. Outro ponto interessante colocado pelo proprietário da Pet foi a criação de ciclos de secagem e sopragem, proporcionando maior conforto e agilidade nos processos e otimização de tempo. A máquina funcionaria por ciclos, onde depois de lavado o animal é colocado na máquina no primeiro ciclo o de sopragem, ficando com a cabeça para fora. Posteriormente num segundo ciclo, o de secagem, animal é colocado para dentro da máquina onde é feita a secagem. A intérprete representante da Clippertec, ajudou com outras colocações, como a máquina ter luzes para cromoterapia e aromoterapia, elementos para diminuir o estresse do animal e acalmá-lo quando estiver no ciclo de secagem. Colocou que tal fato já foi perguntado a ela, por profissionais da área de tosa, lavagem e secagem e alguns distribuidores, porque a Clippertec nunca desenvolveu um equipamento com luzes e aromas. A participação da designer

surgiu a partir do momento que houve consenso de todos em relação as colocações iniciais feitas pelo proprietário da Pet e da representante da Clippertec, já traçando os primeiros esboços dessa nova máquina. A proprietária do animal, participou com poucas colocações, todas no sentido do bem estar do animal, manifestando positivamente quando questões como as para diminuir o estresse do animal eram discutidas, mas nunca nada técnico. Já a proprietária da revenda destacou a questão do tamanho do equipamento, colocando a existência do interesse de clientes em relação a uma máquina menor, um olhar mais comercial. Colocando que tais características podem ajudar nas vendas. O processo de prática colaborativa cocriativa, trouxe excelentes ideias. Mostrando um equipamento diferenciado pelo design, funcionalidade e serviço. Alguns pontos destacados pelo grupo:

A gente entendeu que talvez com esse ciclo melhore, otimize tempo, otimize a máquina, o que deixa o animalzinho menos tempo ali. Aqui tã as lâmpadzinhas com a cromoterapia pra ajudar ele acalmar. A gente entendeu que seria interessante usar outros tipos de artifícios e elementos pra acalmar o bichinho pra reduzir o estresse. Como o sopro e a secagem são feitos na mesa estação, durante o sopro ele fica com a cabeçinha pressa pra fora. Aprendi que o sopro é o que incomoda os animais, e muito barulho, estresse. Ai depois o bichinho fica todo pra dentro da estação. (Designer).

Também a situação de um animal por vez pela questão do espaço que os Pet's tem que é sempre pequeno. Vejo lá pela loja que eles pedem, perguntam se tem alguma máquina pra uma animal somente e também visando o lado comercial que se venderiam várias máquinas pra quem quisesse e tivesse espaço também. (Proprietária da Revenda).

Figura 40. Máquina de Secar Animais criada pelo grupo 01



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 41. Grupo 01 desenvolvendo Máquina de Secar Animais



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Grupo 2 (intérpretes: profissional de marketing, groomer especialista, fornecedor tecnologia, designer, representante da Clippertec).

Este foi o grupo qual os intérpretes apresentaram maior número de divergências no desenvolvimento das tarefa. As ideias começaram a ser evidenciadas pela designer sempre com o foco na relação design e função que deveriam convergir ao bem estar do animal. Pontos divergentes e conflitantes dos demais intérpretes que ao apresentarem alguma ideia esbarravam na resistência da designer, colocando o apresentado como algo impossível de proporcionar bem estar ao animal e conseqüentemente ser idealizado e traduzido no desenho. Momento que causou desgaste no grupo e limitou, inicialmente, a capacidade de ver além e a pluralidade na prática projetual, pois a materialização, o desenho da máquina estava sendo feito pela designer. Nesse momento o fornecedor de tecnologia, apareceu como o articulador mediador, apresentando algumas ideias e compartilhando a elaboração do desenho com a designer. Sugeriu desenvolver o design da máquina dentro de uma realidade técnica e viável, partindo da multifuncionalidade do equipamento, sendo uma máquina programada e controlada por um aplicativo que comandaria as várias funções como entradas de ar, temperatura, força do ar, incidência de luz. Sugerindo o design com linhas retas (figura 49), e menor tamanho que as máquinas existentes como as da Clippertec, mas secando até dois animais. O motor fica embaixo do equipamento e acima dele existem bandejas para recolher os dejetos dos animais. O fato de secar dois animais ao mesmo tempo, foi destacado pela groomer especialista como

característica importante e relacionada a produtividade, diferencial exigido pelo mercado. O representante da empresa, colaborou com ideias relacionadas a produtividade, emissão de baixo ruído e economia. Já o profissional de marketing colaborou com poucas ideias, centrando seus comentários mais no design e funcionalidade. Ponto interessante foi a colocação feita pelo fornecedor de tecnologia sobre o *brainstorm* ser um momento sem limites, mas na hora de projetar existem alguns fatores limitantes como viabilidade mercadológica e comercial que devem ser observados. Apesar das limitações impostas pela designer na fluidez de um processo mais aberto, metaprojetual, talvez até sem perceber, a prática de projeto gerado pela colaboratividade ocorreu. E o grupo conseguiu criar uma máquina diferente com ideias inovadoras como o uso de um aplicativo, motor na parte inferior do equipamento, menor tamanho. A seguir alguns os pontos destacados pelo grupo:

Entrando basicamente na máquina de secar que foi o desafio proposto. A gente pensou num equipamento que tivesse até alguns elementos em comum com a primeira turma aromoterapia, cromoterapia, etc. Só que a gente aliou também a possibilidade de programar essa máquina através de um app. Ou seja a máquina vai ter várias entradas de saídas de ar. (Fornecedor de Tecnologia).

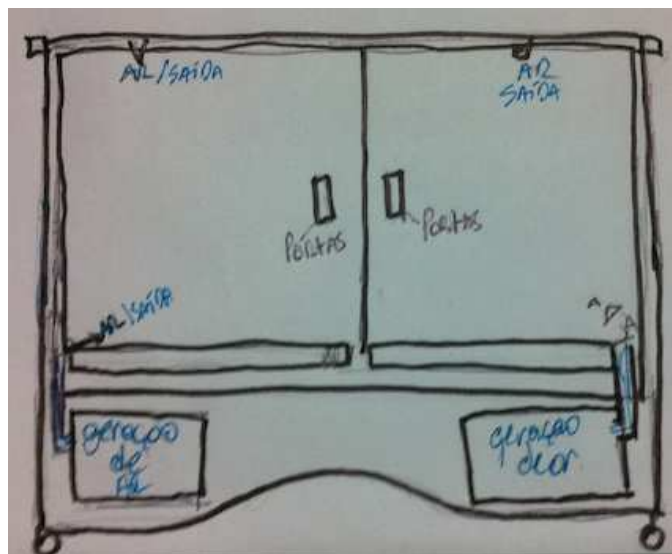
Ela tem passagem de ar que seriam feitos por meio de tubulação sairiam em locais específicos de dentro da máquina [...] saídas de ar específicas, assim, pra otimizar esse tempo dentro da máquina, iluminação, teria canaletas pra xixi [...] (Designer).

[...] Pensando no xixi do macho que vai fazer xixi na parede e a fêmea já vai fazer na bandeja direto. A gente pensou assim, apesar desse negócio do brainstorm não ter limite, mas na hora de projetar a gente teve de se ater ao que existe, enfim o que existe comercialmente e pra criar uma máquina que ela é futurista até do ponto de vista até econômico, ela seria muito caro, mas ela é viável de construir hoje, não é uma máquina impossível de construir. É uma máquina que hoje se a gente quiser construir, constrói. (Fornecedor de Tecnologia).

No caso dessa máquina, ela ta otimizando espaço motor não ta mais na lateral, o motor ta embaixo, com isso a gente consegue diminuir o tamanho dela mas não perder igual o espaço para dois cães. Que não adianta, é importante que tu possa colocar um grande ou dois pequenos. Então por isso que o motor ta ali embaixo, e por isso que tem essas laterais pra que o macho mijei, por que ele vai levantar a pata, e escorra pra uma futura gaveta que vai te ali pra não molhar dentro do motor, o xixi não chega lá. (Groomer Especialista).

Isso tudo feito por smartphone, o cara vai lá, tem um São Bernardo de 80 quilos, vai lá bota e a máquina ta programada pra de tempos, temperatura. (Fornecedor de Tecnologia).

Figura 42. Máquina de Secar Animais criada pelo grupo 02



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 43. Grupo 02 desenvolvendo Máquina de Secar Animais



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Grupo 3 (intérpretes: Consultor, proprietária de escola, proprietário de Pet, designer, representante da Clippertec).

O grupo iniciou a discussão mediada pelo proprietário da Pet, a proprietária da escola e o representante da Clippertec. O primeiro ponto levantado foi o design do equipamento, sugerido pela proprietária da escola e o proprietário da Pet de ser no formato que lembre uma casinha de cachorro (figura 44). Devido a percepção que o proprietário do animal tem quando olha o design das máquinas atuais, mais quadradas, com linhas retas, o que segundo eles em determinados momentos são

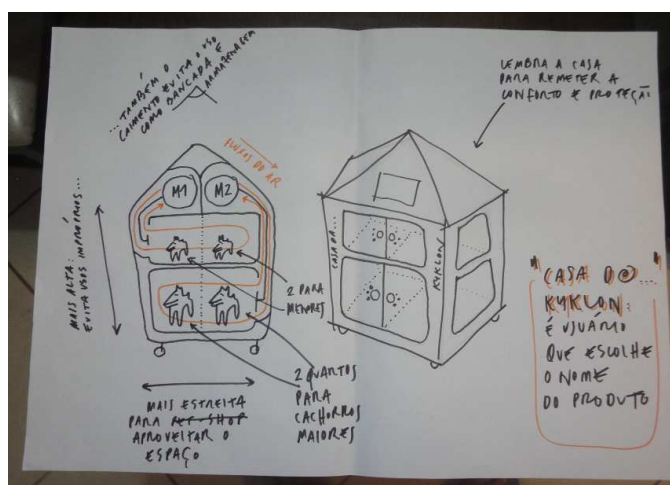
chamados de “fornos”. Resgataram o conceito de humanização, apresentado-nos outras tarefas. A ideia foi aceita de forma geral pelo grupo, que motivado começou a acrescentar colaborativamente olhares específicos como a questão de viabilidade técnica funcional apresentada pelo representante da Clippertec que também representava o intérprete engenheiro de produtos. A ideia do design em casinha, também foi associado ao aconchego e proteção que o equipamento pode simbolizar. Sua altura, dividida em duas partes foi desenvolvido com a intenção de lembrar os níveis de uma casa, como parte de baixo e parte de cima com os quartos. Ao mesmo tempo, destacaram que a forma em dois níveis, traz funcionalidade e operacionalidade, secando dois animais ao mesmo tempo. O proprietário da Pet destacou que as Pet Shop's estão mudando seu ambiente físico, deixando-os mais abertos, mais visíveis aos olhos dos clientes. Assim o proprietário do animal pode enxergar todo o processo de banho e lavagem qual o seu pet é submetido. Destacando a importância do design nos equipamentos, tanto na forma quanto na cor. Outro ponto levantado pelo proprietário da Pet foi em estreitar a largura, colocando o motor para cima, na parte do telhado, tendo o apoio e aprovação do representante da Clippertec e dos demais intérpretes. Nesse grupo, o designer teve sua participação mais como mediador. Talvez por não ter vínculo direto com os equipamentos. O consultor resgatou a questão da humanização colocando que o esteticista da Pet poderia dar nome para essa casa, customizando o equipamento. Assim como o grupo 1, este grupo apresentou uma máquina com design resignificado, associando a inovação ao design do equipamento em forma de casa e a possibilidade do usuário dar nome ao equipamento. A construção de um discurso de design orientando a prática de projeto a inovação, talvez neste grupo, foi a que mais se aproximou de um olhar voltado a sistema-produto-serviço. Como demonstram as colocações e as imagens a seguir.

Bom a máquina de secar a gente pensou, diferente do primeiro grupo a gente foi bem financeira, nos fomos bem financeiros. Nós pensamos numa máquina que caiba mais, que entre mais cães confortavelmente que lembre uma casinha. O que é uma casinha. A gente sabe que a maquina de secar é confortável, até a gente discutiu sobre isso. Todo mundo sabe, mas o cliente não acha isso. O cliente quando vê uma máquina de secar ele acha que é um forno, que é um microondas, o que a gente fez, a gente fez em forma de casinha. (Proprietária da Escola).

A gente trabalhou com duas áreas independentes, com a mesma circulação de ar que a gente utiliza hoje no mercado que funciona melhor. Mas como duas áreas individuais, o primeiro motor para área de cima, segundo motor pra área de baixo pra questão de energia, ah não vou usar a parte de cima então só ligo a parte de baixo. (Representante da Clippertec).

“ A gente quis aumentar a quantidade de cães dentro da máquina, aumentar a produtividade, a gente quis dar uma estética de conforto, o design todo pro conforto que a gente já sabe, mas o cliente, consumidor final não sabe, isso aqui passa conforto, e daí claro aí venho o puxador em forma de patinha. (Proprietária da Escola).

Figura 44. Máquina de Secar Animais criada pelo grupo 03



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 45. Grupo 03 desenvolvendo Máquina de Secar Animais



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

- Tarefa 5 – Nome e Parágráfo: com base nas tarefas anteriores, e considerando a nova máquina de secar animais, os grupos criaram um nome ou

conceito substituindo o de Máquina de Secar Animais. E posteriormente um parágrafo descrevendo o que evidenciam como inovador nessa nova máquina.

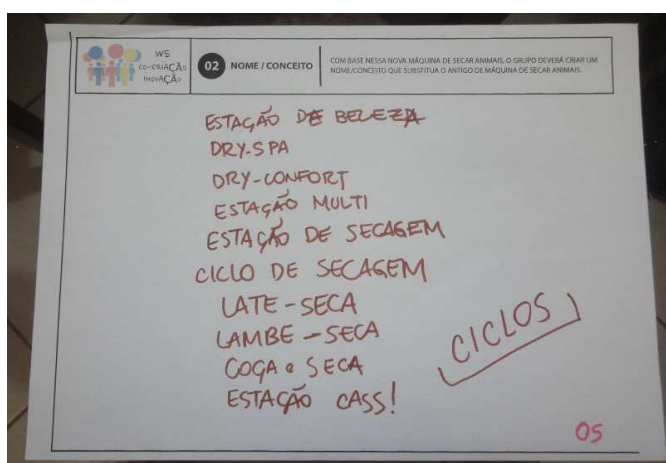
Grupo 1 (intérpretes: proprietário do animal, proprietário da Pet, proprietária da revenda, designer, representante da Clippertec).

Nesta tarefa o grupo estava totalmente integrado em um processo de participação colaborativa e cocriativo. As visões integravam-se na busca pela melhor solução, resgatando o contexto da primeira tarefa, o *brainstorm*. O fato da tarefa de escolha do nome ser uma prática de projeto mais livre em seu processo de criação, criou no grupo um tipo de colaboração cocriativa divertida. O grupo trabalhou fluído, o que facilitou a desenvoltura e aproximação de todos os intérpretes. O proprietário da Pet, juntamente com a designer iniciaram as sugestões. A participação da proprietária do animal e da representante da Clippertec, apareceram em seguida e constantemente, com sugestões de possíveis nomes. A proprietária da revenda, mesmo colaborando, parecia um pouco inibida no meio da descontração gerada. Sugeriu alguns nomes, pelo olhar comercial. Mas, talvez, o grande insight do grupo foi quando proprietário da Pet sugeriu o nome voltado a uma das características do equipamento; os ciclos. Propondo alguns nomes relativos aos ciclos como algo mais sintetizador e característico do equipamento. O que de imediato foi aplicado no parágrafo descritivo sobre os principais pontos de inovação relativos a essa nova Máquina de Secar Animais (Figura 46). A construção do discurso colaborativo e cocriativo, apresentou um resultado com ideias diferentes, resignificadas e de acordo com a proposta de inovação do equipamento.

Algumas colocações relativas aos nomes:

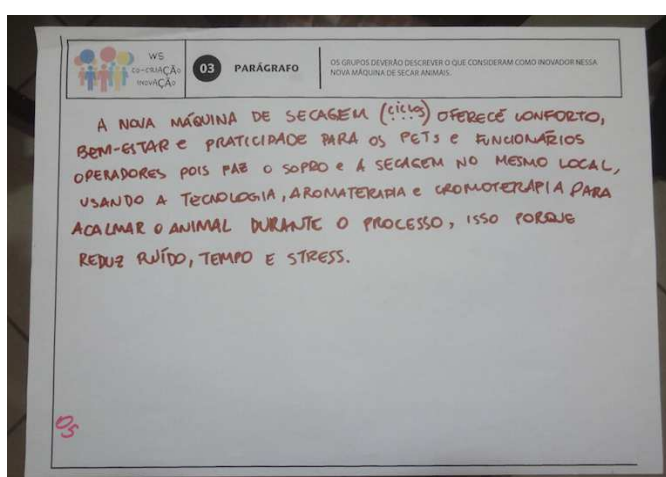
Estação de beleza, dry-spa, dry-confort, o dry-confort ta meio americanizado mas foi o que sai na hora, estação multi, estação de secagem, até que a gente chegou em ciclos; ciclos de secagem, late-seca, lambi e seca coça e seca, estação cass, que seriam os cinco. Os ciclos eu acho que ficou mais sintetizador. (Proprietária da Pet).

Figura 46. Nomes, conceitos criados pelo grupo 01



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 47. Parágrafo criado pelo grupo 01



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 48. Grupo 01 desenvolvendo nome, conceito e parágrafo



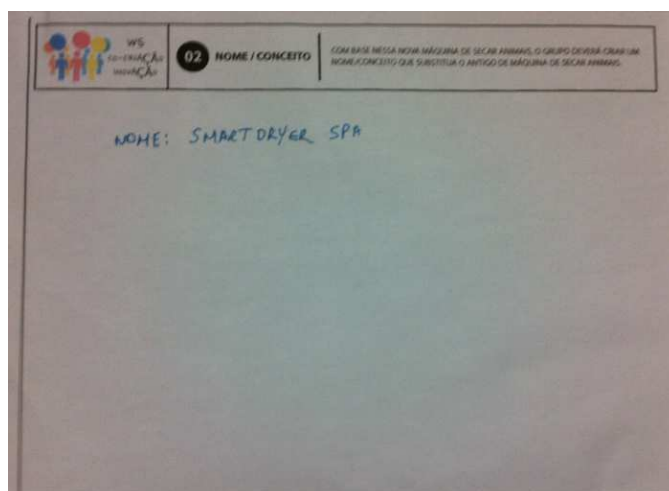
Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Grupo 2 (intérpretes: profissional de marketing, groomer especialista, fornecedor tecnologia, designer, representante da Clippertec).

Apesar de ter sido o grupo que mais apresentou dificuldade de construção coletiva, nesta tarefa, da mesma forma que o grupo 1, pareceu estar mais integrado. Os intérpretes pareciam aceitar mais as colocações, estabelecendo um diálogo colaborativo. Ficou claro que ao não estabelecerem consensos entre seus saberes técnicos, desde a primeira tarefa, ao se defrontarem com um novo desafio, sempre havendo uma dificuldade inicial de interação. Entre todos, a designer foi quem menos exerceu colaboração criativa, tanto na discussão e sugestões de nomes como na construção do parágrafo. Talvez, a questão do embate em relação a ver a máquina com um propósito voltado para o bem estar do animal, tenha tornado uma barreira inibindo sua participação de diálogo e colocações. Ficou claro que na tarefa da criação da máquina essa relutância tornou-se mais forte. As sugestões de nome, inicialmente foram colocadas pelo fornecedor de tecnologia, junto com o profissional de marketing. Sugerindo o nome *Smart Dryer Spa* (figura 49). Fato que chamou atenção e que possa estar ligado ao desgaste nas discussões, foi a criação de somente um nome. Em relação a construção do parágrafo, o grupo focou nos *concepts* criados nas tarefas anteriores como uso de um aplicativo, uso de luzes, odor e menor ruído (figura 50). Essas duas últimas tarefas, criação de nome e parágrafo, foram menos evidenciadas na hora da apresentação do grupo. Apresentando-as de forma seqüencial junto as outras tarefas. Com menos intensidade que os outros grupos, os resultados são satisfatórios e as práticas colaborativas de cocriação aconteceram.

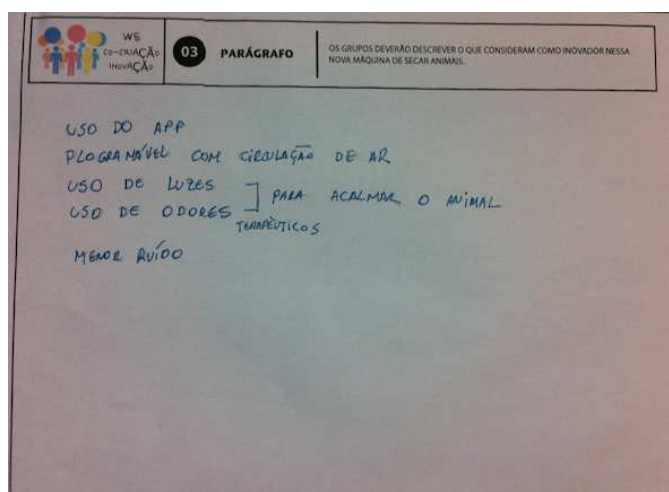
E o nome desse equipamento que a gente não chamou de máquina de secar, seria Smat Dryer Spa. Que pode ser americanizado, mas comercialmente a gente também tem de pensar no lado comercial. Não adianta a gente, ah vamos ser brasileiro, vamos colocar em português, mas vocês vão exportar essa máquina, mesmo que o país não seja de língua inglesa ninguém vai saber o que é. (Fornecedor de Tecnologia).

Figura 49. Nomes, conceitos criados pelo grupo 02



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 50. Parágrafo criado pelo grupo 02



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 51. Grupo 02 desenvolvendo nome, conceito e parágrafo



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

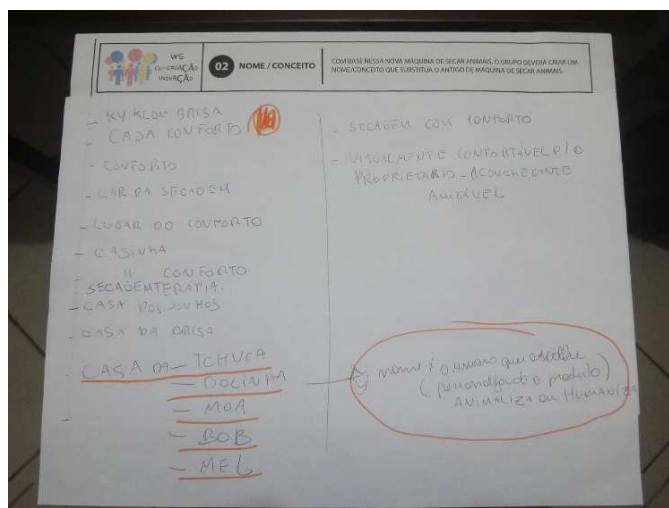
Grupo 3 (intérpretes: Consultor, proprietária de escola, proprietário de Pet, designer, representante da Clippertec).

O grupo estava integrado e também num clima mais descontraído. O que ajudou no processo da construção colaborativa. As ideias relativas aos nomes foram apresentadas uma a uma e debatidas por uma ótica plural e de consenso entre os intérpretes. Interessante notar o quanto a visão mais estratégica do consultor resgatava conceitos discutidos anteriormente sobre humanização, aproximação do consumidor o esteticista pela possibilidade de personalização do equipamento. A proprietária da escola, também, interagiu pelo olhar da humanização, mas sempre atrelando colocações de cunho técnico, produtivo. O grupo evidenciou diversas possibilidades de nomes, mas destacaram como grande sacada nomes ligados a customização, personalização do equipamento, ou seja nome que o usuário pudesse escolher o nome. Estabelecendo tal fato como um jeito de inovar no segmento Pet industrial. Foi possível notar que a multidisciplinariedade do grupo ajudou na idealização de uma prática processual, orientada por conceitos que os guiaram todas tarefas desde o *brainstorm*. A inovação nunca foi condicionada, somente, a características técnicas, físicas, funcionais, tecnológicas, mas sim na ideia de humanização, aproximação, possibilidade do usuário customizar o equipamento como a criação do nome. O grupo, também, criou o desenho de um soprador com uma colerinha ao redor do equipamento, com uma plaquinha que permite colocar o nome escolhido pelo usuário (figura 54). Uma ideia de já entregar o equipamento customizado ao consumidor. Estendendo a visão a uma estratégia voltada a prestação do serviço. Conceitos interessantes de ver e desenvolver estratégias dirigida pela ótica do design estratégico, onde o sistema-produto-serviço integram-se em processos, gerando mais valor percebido e inovação ao usuário direto do equipamento, como o esteticista e ao usuário indireto do equipamento, como o proprietário do animal. Talvez este tenha sido o grupo que mais explorou pela pluralidade, transdisciplinariedade e colaboratividade, possibilidades de ver a inovação não só pelo produto, mas sim como uma estratégia aplicada a processos que visam o sentido de mudança.

Algumas colocações relativas aos nomes e parágrafo:

Bom os nomes a gente tinha vários, vou citar alguns por exemplo; kyklon brisa, casa conforto, lugar de conforto, casinha, casinha conforto, secagemterapia, casa dos sonhos, casa da brisa, enfim na linha que a gente mais destacou que era o conceito casa da Tchuca, casa do Bolinha, da Moa, do bob, da Mel, enfim de acordo com o nome do cachorro. Ou de acordo que a pessoa quiser batizar aquele equipamento. A ideia, enfim é a fazer com que realmente a pessoa personalize esse produto a ponto de tratar ele com mais carinho como ele trataria o próprio Pet, o Pet do cliente. (Consultor).

Figura 52. Nomes, conceitos e parágrafo criados pelo grupo 03



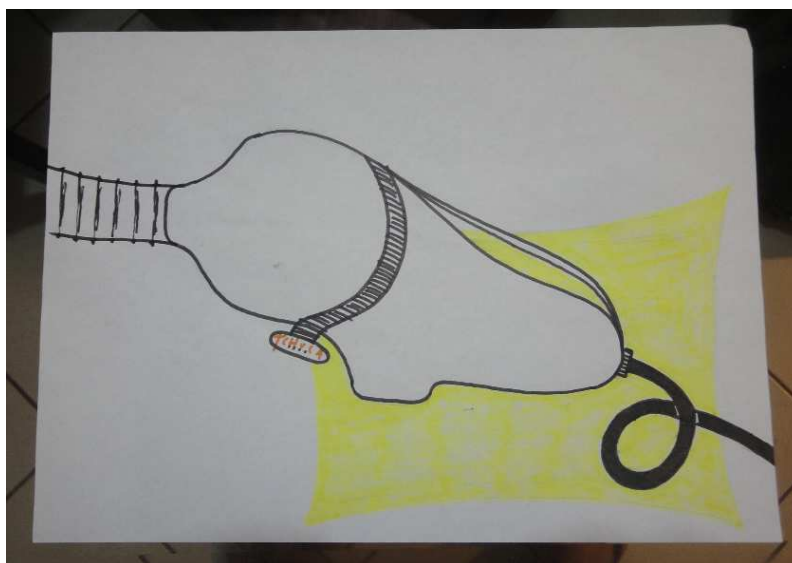
Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 53. Grupo 03 desenvolvendo nome, conceito e parágrafo



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Figura 54. Soprador customizado com coleirinha criado pelo grupo 03



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Ao final do workshop, após as apresentações, foi proposto aos grupos uma grande discussão, aberta, sobre como cada intérprete entendia inovação nos equipamentos de sopragem e secagem da Clippertec.

Não houve obrigatoriedade que todos apresentassem suas opiniões, pelo contrário. As opiniões eram individuais, representando o entendimento pessoal do intérprete em relação ao proposto.

A prática, além de colaborar com observações pessoais e peculiares de cada intérprete, apresentou o quanto a inovação pode ser vista como um conceito amplo, de aprendizado, ruptura, guiada por uma proposta estratégica de design, cabíveis de serem aplicadas não só ao produto, como ao serviço, tornando-se propostas de significados inovadores.

Os principais pontos das colocações foram transcritas e apresentadas a seguir:

[...] Ficou bem claro e até em função do que se propôs no final, que muito provavelmente as melhores oportunidades de inovação elas não são nos artefatos em si, elas estão no entorno. Elas são em tentar identificar como se sentem as pessoas que usam o produto, como se sentem as pessoas que se beneficiam da ação do produto, como essas pessoas podem sentir respaldadas de modo a criar uma conexão que seja intensa e que seja de certa forma imprevisível em relação ao objeto que a Clippertec produz. Então não são inovações de engenharia, necessariamente, não são inovações tecnológicas, mas são inovações que de certa forma revelam as consumidores e aos usuários diretos, que são as pessoas que trabalham na Pet Shop, que estão

diante de uma empresa que realmente se importa. [...] vamos esquecer que existem produtos, limitações, materiais, vamos pensar em termos ideais, tipo a gente tem liberdade pra criar e foi em cima disso que esse monte de ideias bacanas começaram a surgir. (Gustavo Reis – Representando o intérprete Designer no grupo 3).

[...] Complementando isso aí, acho que assim quando a gente pega, por exemplo um carro, a gente tem essa mania às vezes até de apelidar, objetos, inanimados, enfim, um carro, alguma coisa que seja muito próximo nós, mas que inanimado, é um objeto, é uma máquina, enfim um produto qualquer. E essa coisa do Unique, do apelido, do nome, ele humaniza de alguma maneira, por tu instintivamente acaba tratando ele de maneira mais humana, de alguma forma também. E esse processo além de ser conceitual, assim, de alguma maneira até mais tênue ele é simples de ser implementado, ele não é um projeto, uma ideia complexa, cara, inviável, porque tu trabalha com conceito, estimula realmente a pessoa adotar aquilo e nomina, dá um nome, dá um apelido, pra que tu consiga criar essa conexão. [...] por que assim quando tu começa a trabalhar em termos de conceito emocional, tu também pode extrapolar o equipamento, a gente não precisa tá preso a ele de fato. E essa experiência pode ser abstrata, ela pode ser uma sensação, não precisa ser um elemento físico. É um bom atendimento, é um design bacana amigável, é um serviço há mais que não tá diretamente conectado ao produto, mas que faz toda diferença. (João Ramos – Representando o intérprete Consultor no grupo 3).

[...] Inovação pra mim também em relação ao equipamento, principalmente fazer a diferença fora da fábrica, fora da Pet. Eu como proprietária de animal, no caso quando eu fui comprar uma máquina de lavar roupa pra mim, eu cheguei numa loja e não sabia qual a marca que eu ia comprar. Isso é uma experiência que eu passei. [...] ele me apresentou determinada máquina e falou exatamente o equipamento o que que era, a tecnologia da máquina. E vou dizer pra vocês não era uma Brastemp, tá. Isso é pra mim inovação. [...] É a fábrica, o fabricante ter um vendedor capacitado que saiba operacionalizar aquele instrumento e que saiba passar realmente que o equipamento pode ser melhor que aquela marca que é muito mais conhecida. A inovação se dá com a pessoa. [...] A inovação é também tu mudar o aspecto, a maneira como o consumidor final percebe teu equipamento. [...]. Então a inovação pode ser tudo isso que a gente tá falando e muito mais. (Liliani de Boer – Representando o intérprete Proprietária do Animal no grupo 1).

Eu vou ser mais das exatas do que das humanas. Essa parte de marketing de falar com o consumidor, já foi muito comentada. Eu, como da parte muito mais tecnológica, acho que a missão é o que que é a inovação. É pegar input de marketing, vendas e tudo mais e transformar algo de possível na engenharia. [...] Ah, tem de te menos ruído, tem de achar motores que possam ter menos ruídos, tem que abafar melhor esse ruído, gerar mais ar com menos energia, movimentar mais ar com menos energia, isso são tudo desafios de engenharia que tem que tá num produto inovador. Não adianta só a casca, tem que ter conteúdo, essa é minha opinião. Meio assim de engenheiro. (Álvaro Heller – Representando o intérprete Fornecedor Tecnologia no grupo 2).

Eu penso muito no bicho. Então teria, a inovação teria que partir pra todo mundo, até hoje falou sobre isso, conforto, segurança. Penso como consumidora final, porque eu também sou consumidora final, eu uso o Pet Shop. Então penso, também, na parte estética do produto. Consumidor final hoje, com banho assistido, que hoje grande parte das Pet's, e é muita Pet, ta com tudo aberto, então é interessante fazer maquinários, também, com design bem interessante, que o cliente ta olhando sim. Um dia a Pet fechada vai acabar, se tudo der certo, vão ficar bem abertas. Já tem lei de câmara no Paraná, já tem lei da câmara no Rio de Janeiro, daqui um pouco vai pra São Paulo, daqui um pouco vêm pra cá. Então a estética ta cada vez mais aberta, então tem de pensar em tudo, conforto o design em tudo. (Glaziete Pinto – Representando a intérprete Proprietária da Escola no grupo 3).

Observou-se que de maneira geral todos os grupos interagiram, indiferente do intérprete e nível de segmento no qual atua. Em alguns grupos os impasses entre os intérpretes se apresentou por conhecimentos técnicos que num primeiro momento parecia ser uma barreira, impossibilitando o intérprete de enxergar pelo olhar do outro. Porém as diferenças contraditórias ao mesmo tempo que surgiram eram superadas por discussões oriundas de consenso colaborativo, transdisciplinar e plural. Apresentando conversão dos conhecimentos técnicos específicos de suas áreas em soluções conjuntas de uma interação dialética.

6 DISCUSSÃO

Este capítulo visa trazer uma discussão sobre os principais pontos que guiaram a pesquisa, interligando-os diretamente aos conhecimentos estabelecidos pela revisão crítica da literatura e aos caminhos percorridos durante a pesquisa-ação.

A pesquisa executada neste trabalho ocorreu por intermédio do ciclo de investigação-ação, processo entre o investigar a respeito e o agir no campo da prática (TRIPP, 2005). Ou seja, a pesquisa-como-ação para a obtenção de resultados. Para tanto, a investigação-ação iniciou desenvolvendo uma análise planejada, identificando os principais pontos teóricos de relevância com base nos seguintes conceitos: redes, ecossistemas, intérpretes, organizações, inovação, cocriação e colaboração, processos de design e cultura de projeto. O conjunto de toda a reflexão teórica corroborou como primeiro passo da investigação ajudando a construir um modelo mental reflexivo sobre uma possível hipótese do *design-driven innovation*, através do *design discourse* e suas categorias de intérpretes, sugerido por Verganti no âmbito B to C serem aplicados no âmbito B to B.

Ao compreender tais conceitos, garantiu-se o avanço da pesquisa-ação até a execução da prática de projeto, estabelecida no *workshop*, onde o objetivo foi entender se poderia a rede ecossistêmica de uma empresa B to B, através de seus intérpretes promover por meio da colaboração cocriativa, estratégias de design dirigidos à inovação.

Neste sentido, o primeiro ponto de discussão apresenta a construção e relações estabelecidas dentro da rede ecossistêmica de intérpretes no B to B.

O segundo ponto, passível de discussão, aprofunda-se nas contribuições advindas da interação colaborativa, através das práticas colaborativas estabelecidas no *workshop*.

E o terceiro ponto, discute se o modelo de rede ecossistêmica de intérpretes aplicados no B to B, criou ideias inovadoras dirigidas por uma orientação do Design Estratégico.

Estes são os três principais pontos que pautam a discussão, expondo possibilidades que serão apresentadas na conclusão.

6.1 Construção e Relações da Rede Ecosistêmica de Intérpretes B to B

Para chegar aos resultados referentes ao problema de pesquisa e a esta discussão, a primeira etapa do trabalho, ainda na fase da investigação, buscou na reflexão teórica entender se conhecimentos sobre redes ecosistêmicas, cocriação e modelos como o apresentado por Verganti (2012) no *design-driven innovation*, em pesquisas B to C, podiam ser aplicados numa empresa do segmento B to B. Como a exploração do tema é limitado, não havendo muitos estudos, informações e dados, tornaram-se fundamentais na compreensão desses insumos teóricos para a elaboração da pesquisa-ação e sua prática de projeto.

A partir do investigado seguiu-se para construção e estruturação da rede ecosistêmica de uma empresa B to B, definindo os intérpretes. Nesse sentido a imersão para dentro da rede ecosistêmica de uma empresa B to B foi o passo mais importante do ciclo de planejamento. Ao compreender e estabelecer a rede ecosistêmica da Clippertec, surgiu a primeira grande dificuldade; distinguir os segmentos e categorias para posteriormente definir quem seriam as empresas e profissionais que os representariam. Uma rede como o próprio Castells preconiza, é uma estrutura aberta capaz de expandir-se de forma ilimitada e ecossistemas são conjuntos multifacetados interligados pelas mais diversas conexões (Grupo de Pesquisa em Design Estratégico, 2015).

A rede ecosistêmica da Clippertec é composta por uma grande estrutura de empresas e profissionais que se interligam pelas mais diversas conexões. São interesses de fins comerciais, multifacetados numa razão lógica de compra e venda do produto. O foco dessas relações e seus processos, centralizam-se na operação que cerca o produto. Relação que inicia no produtor passando por revendas, profissionais de marketing, consultores, escolas de capacitação, fornecedores de tecnologia até chegar no lojista (revenda). Entender essa interligação levou a primeira conclusão; apesar de ser um segmento multidisciplinar organizado por diversas categorias de empresas e profissionais, as relações se estabelecem afim de um mesmo interesse.

A pesquisa exploratória possibilitou identificar que as relações entre as empresas acontecem no campo de interesse comercial e técnico, saindo do campo de interesses existentes que convergem as relações sociais. Ou seja empresas, diferentes de consumidores finais, organizam-se em torno de sua rede

ecossistêmica para gerar estratégias de relacionamentos com base em negócios direcionados pela compra e venda. O foco evidencia-se no produto, no que ele pode oferecer no seu diferencial. A natureza das estratégias advém do propósito do produto e o quanto esse pode ser lucrativo e satisfatória ao usuário. Pois no B to B, o produtor não vende diretamente ao consumidor. O que caracteriza uma relação estratégica complexa de múltiplos interesses na cadeia produtiva, pela amplitude de caminhos que o produto percorre até chegar ao consumidor.

Talvez, tal constatação se deva em prol do foco estratégico dessas empresas estarem voltados mais para o produto, denotando uma falta de cultura de projeto em ver, prever e fazer ver, que segundo Zurlo (2010) são capacidades construtivas de estratégias funcionais para agir em competências disciplinares que gerem mais valor aos processos, re-significando produtos, serviços e cenários futuros.

Fato que pode ser presenciado e comprovado no *workshop* por colocações com visões de sentido antagônicas dos intérpretes. Quando instigados sobre o que poderia ser inovação nos equipamentos de sopragem e secagem da Clippertec, os intérpretes apresentaram diferentes percepções, como as citações apresentadas sobre percepção da inovação. Exemplo é o da intérprete Groomer especialista, estabelecendo como pontos de inovação, características físicas, técnicas funcionais como função, ergonomia, baixo ruído. Diferente do outro intérprete que viu no serviço uma forma de inovar. Possibilitando que o profissional de nome ao equipamento, criando uma condição de relação através da humanização, customização, aproximação.

Um ver mais além que está na ruptura em abandonar o olhar somente pelo interesse no produto, na relação de compra e venda, lucro e perda, e ver nas relações interativas, em práticas coletivas, como as testadas no *workshop*.

Outro ponto observado são as relações na rede ecossistêmica no âmbito B to B, com seus graus de vínculo e proximidade. A proximidade e vínculos podem ocorrer de forma direta ou indireta entre os integrantes da rede ecossistêmica. Primeiro é importante distinguir proximidade de vínculo.

Proximidade nesta pesquisa, se caracteriza pela forma indireta de relação entre uma empresa ou profissional das outras, não conotando que haja vínculo direto necessariamente. Mesmo que os interesses sejam os mesmos, a relação comercial. Um exemplo que podemos trazer aconteceu no *workshop*. Na tarefa 4,

onde os intérpretes precisavam colaborar um com os outros criando a nova máquina de secar animais, a intérprete proprietária de animais participou de forma muito indireta, pois sua relação de conhecimento do equipamento se estabelece só pela proximidade. Isso devido ao fato de que os proprietários de animais não usam o equipamento. Porém a intérprete, já viu o equipamento quando leva seu cachorro na Pet Shop para tomar banho. A Pet Shop tem uma máquina de secar animais da Clippertec.

Nesse sentido, o proprietário do animal como intérprete está na rede ecossistêmica na condição de proximidade. A Clippertec não vende equipamentos para o proprietário do animal, conseqüentemente não possui vínculo direto com o proprietário. Diferente da Pet Shop que compra da Clippertec e utiliza o equipamento para soprar e secar o animal após o banho, prestando serviço ao proprietário do animal. Porém como dito pela proprietária do animal, ao usar o serviço da Pet Shop, ela vê o equipamento estabelecendo proximidade, mesmo que de forma indireta.

Cabe ressaltar que nesse caso a importância de entender que o sistema-produto-serviço não se estabelece somente pelo produto, mas sim por relações que constroem e reforçam o posicionamento e imagem de marca da empresa (MERONI, 2008). Algo que no B to B não é trabalhado pelas empresas. Pois nem todas as empresas participantes da rede ecossistêmica, entendem que a marca possui relação indireta com consumidores, como no caso dos equipamentos da Clippertec com o proprietário do animal.

Já o vínculo se caracteriza pela relação direta, ou seja, quando a empresa produtora, como no caso a Clippertec, utiliza uma empresa de distribuição/revenda para colocar seu produto no mercado. Ou quando utiliza serviços terceirizados, como os de empresas desenvolvedoras de tecnologia para criar novas tecnologias em seus equipamentos, como por exemplo a turbina ou rotor. Sistema utilizado na secadora chamada de máquina de secar animais, que produz mais vento com menos estresse ao animal e mais economia de energia.

Um fato interessante e que corrobora para o entendimento de vínculo também ocorreu no *workshop* no grupo 1. Na mesma tarefa 4, enquanto o grupo discutia diretrizes para criar a nova máquina, o intérprete proprietário da pet se ausentou da discussão e esboçou um desenho inicial de como ele entendia essa nova máquina. Fato que só ocorreu devido a seu vínculo técnico profissional e de

conhecimento direto com o equipamento e com a empresa. O que ajudou em muito na tarefa, criando um processo de incentivo e colaboração cocriativa entre os outros intérpretes que não possuíam esse olhar, como a intérprete proprietária do animal. O que a incentivou a participar ativamente do processo.

Assim, perceber-se que a relação de proximidade e vínculo são aspectos vitais que além de interligar as empresas do B to B, abrem um horizonte para o desenvolvimento de relações provedoras de projetos inovadores dirigidas por perspectivas dos mais diversos olhares e saberes.

Verganti (2012) destaca que a primeira estratégia para construir relacionamentos através do *design discourse*, é transformar vínculos individuais que as pessoas já possuem com os intérpretes em ativos da empresa. Ou seja, identificar o contexto social é o foco da estratégia de inovação, para posteriormente identificar as categorias de intérpretes envolvidas nesse contexto.

Ao aplicar o exemplo de Verganti (2012) do *design discourse* na rede ecossistêmica de intérpretes no B to B, os vínculos individuais foram representados pela proximidade e vínculos direto e indireto entre a rede. O contexto social, foi substituído pelo apresentado aqui como segmento.

Assim, construiu-se as 9 categorias de segmentos identificando os intérpretes da rede ecossistêmica da Clippertec conforme figura 21, apresentada no capítulo 4.2 Intérpretes Clippertec.

O entendimento, estruturação dos segmentos, categorias e suas relações, não só ajudou a definir a rede de intérpretes da Clippertec, como a aplicabilidade do modelo proposto por Verganti (2012) no âmbito B to B. Tornando-se o principal elemento de prática do *workshop* que será apresentado no próximo capítulo.

6.2 WORKSHOP, COLABORAÇÃO E COCRIAÇÃO NO B TO B

Apesar da certeza que o entendimento e estruturação da rede ecossistêmica de intérpretes correspondia tanto aos insumos teóricos quanto aos insumos fornecidos pela investigação, até o *workshop* pairava a incerteza se essa mesma rede de intérpretes traria contribuições significativas, através de práticas colaborativas promovendo, projetando e redefinindo novas propostas estratégicas de inovações guiadas pelo design para o segmento B to B.

As práticas estabelecidas no *workshop* não buscavam confrontar os intérpretes com situações desconhecidas, fora do contexto B to B, pelo contrário. Mantê-los em um ambiente ecossistêmico de negócio ao qual estão acostumados, com outros intérpretes, contribui com os objetivos propostos.

Todo o contexto foi elaborado considerando o mercado Pet e os equipamentos desenvolvidos pela Clippertec, resgatando situações vividas por eles no seu dia a dia e em suas realidades. O único ponto fora da realidade diária profissional desses intérpretes, foi o fato do uso de alguns instrumentos de design como *brainstorm*, mapa conceitual, *moodboard*, *sketches* e desenhos utilizados por eles para a execução das tarefas como apresenta a figura 55. Onde o grupo 1 está desenvolvendo o mapa de polaridade.

Figura 55. Grupo 1 desenvolvendo mapa de polaridade



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Nesse sentido a atuação dos designers assumiu papel fundamental, não só por sua capacidade multidisciplinar de atuar em processos estratégicos, mas também por seus conhecimentos técnicos em relação ao uso desses instrumentos.

O designer já estava identificado desde a primeira formatação dos segmentos da rede ecossistêmica, estabelecida conforme o modelo proposto por Verganti (2012). Importante resgatar que a sugestão do profissional que orientou na validação do protocolo do *workshop*, sugerindo a colocação de um designer em cada grupo, foi extremamente assertivo e potencializadora. Pois os designers, além de representar uma das categorias, foram os mediadores das relações entre os

intérpretes, exercendo o papel de facilitadores com colaborações no desenvolvimento das práticas projetuais propostas como demonstra a figura 56, onde a designer do grupo 1 ajuda na montagem do *moodboard*.

Figura 56. Designer do grupo 1 montando *moodboard*



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

No momento que a atuação dos designers externos colaboraram com conhecimentos tácitos sua participação ajudou os grupos a criarem uma força motriz orientadora dos processos colaborativos, levando-os a discutirem e projetarem novas propostas estratégicas de inovações guiadas pelo design de forma mediada.

A multidisciplinaridade dos grupos ao mesmo tempo que ajudou com a alimentação de saberes próprios de cada intérprete da rede, também prejudicou em alguns momentos. Pois esses saberes específicos inerentes a cada intérprete, restringia sua própria interpretação em criar possibilidades mais abertas, mais metaprojetuais. Pode-se descrever o *workshop* B to B como um processo de *Design Direction Workshop*, metaprojetual, estruturado pela multiplicidade de visões e conhecimentos relativos ao olhar interpretativo dos intérpretes do mundo organizacional na qual a rede ecossistêmica pertence.

Ponto importante observado é que por não possuir designers em sua estrutura, a Clippertec ao projetar um novo equipamento o faz inicialmente pelo departamento de engenharia e posteriormente terceiriza serviços de designers externos, através de empresas parceiras.

Por isso que no modelo de intérpretes, apresentado no capítulo 4.2 Intérpretes Clippertec, que guiou a identificação dos participantes da rede ecossistêmicas os mesmos não foram colocados. Talvez ao entender o designer como um mediador e diferenciador na construção de um modelo de processo, ao desenvolver práticas de projeto que utilizem intérpretes possa criar mais condições para o desenvolvimento de inovação guiada pelo design. A figura 57 retrata o exato momento em que o intérprete representante da Clippertec e também representante da categoria engenheiro de produtos, do grupo 3, estava colaborando com o designer para a construção do desenho da nova máquina se secar animais, relativo a tarefa 4. Conjunção dos saberes técnicos e da relação de vínculo do engenheiro da Clippertec com o equipamentos, aos saberes técnicos do profissional de design e por sua relação de proximidade possibilitada pela obtenção de conhecimentos advindos de sua atuação como designer.

Figura 57. Designer do grupo 3 montando *moodboard*



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Outros aspectos interessantes em relação ao processo de colaboração exercida entre os designers e os outros intérpretes está no papel desempenhado por cada um na interação e contribuições, posicionamento e postura em relação ao que o grupo estava discutindo, aceitação das ideias, capacidade de estímulo no processo de geração de conhecimento coletivo compartilhado.

No grupo 2, pode-se constatar que a designer desde a primeira tarefa de *brainstorm*, onde apresentou alguns conceitos ligados diretamente ao bem e estar

do animal, teve dificuldade de aceitar outros olhares pertencentes a outros intérpretes do grupo, se opondo de forma mais forte o que acabou gerando um processo desfavorável as práticas de colaboração e talvez um pouco improdutivo.

Mas de forma geral as práticas demonstram o quanto é possível promover relações cocriativas por intermédio de redes ecossistêmicas de intérpretes, através de relações de proximidade e vínculos. Realmente capazes de produzir inovações guiadas pelo design.

Ao aplicar no B to B tais considerações, pode-se colocar que os conhecimentos encontram-se relacionados diretamente ao segmento de atuação do intérprete da rede. Ou seja, por atuarem em segmentos muito específicos como por exemplo o distribuidor que desenvolve conhecimentos peculiares a processos relacionados a como distribuir, identificando os potenciais compradores, criando vínculos pela prestação de serviço, composição de preço, e ao mesmo tempo que o restringe o torna um especialista naquela área do conhecimento.

Ao ser inserido em processos de colaboração coletiva essa especificidade do conhecimento potencializa uma capacidade de ver muito peculiar para interpretar os fenômenos, convertendo-os em oportunidades para a inovação (ZURLO, 2010). O que está relacionada com o segundo recurso; os novos significados.

Quando colocado a desafios, como o de gerar inovação por meio de novos significados, o intérprete tende a buscar a solução pela razão do seu conhecimento técnico. Um entendimento específico, mas quando unido a outros tipos de conhecimentos, torna-se capaz de projetar cenários futuros, possíveis, como proposto por Zurlo (2010), alimentando a criação de novos significados ao problema apresentado. A conjugação desses fatores demonstra que ao juntar uma rede de intérpretes, cria-se o *design discourse* propulsor de uma grande capacidade de fazer ver em novos caminhos oportunidades de transformar conhecimentos em ideias carregados de soluções e significados, altamente criativas e inovadoras, possíveis de promover estratégias de design dirigidas à inovação.

6.3 INOVAÇÕES PELOS INTÉRPRETES DE UMA REDE B TO B

Apesar da inovação estar relacionada ao algo que represente algum tipo de mudança ou ruptura (PAVITT, 2008), seja no produto, serviço ou em processos, nesta pesquisa havia indícios que no B to B o uso da palavra parece de compreensão um pouco mais limitada, fechada, ligada diretamente ao produto.

O fato das relações estabelecerem-se por vínculos comerciais impõem as empresas um olhar mais voltado a inovação como algo estabelecido e direcionado por questões técnicas produtivas do produto como aspectos inerentes a forma e funcionalidade. Podemos colocar forma como entendida no design, cores, insumos utilizados e a funcionalidade associada a tecnologia empregada para produzir desempenho produtivo.

Porém no *workshop* ocorreu diferente. Nem todos os grupos apresentaram essa visão direcional voltada a questões técnicas, funcionais e produtivas dos equipamentos da Clippertec. Pelo contrário. A pluralidade e a transdisciplinariedade dos conhecimentos específicos dos intérpretes, quando juntadas, trouxeram as práticas de projeto um olhar metaprojetual indo além das características ligadas somente ao equipamento. Ideias como as apresentadas pelo grupo 3, na tarefa 5, relacionando a questão da humanização a uma animalização do equipamento, aproximando-o tanto do esteticista usuário quanto do animal, através da possibilidade de customização onde o profissional é quem dá o nome que quiser ao equipamento.

Bom os nomes a gente tinha vários [...], na linha que a gente mais destacou que era o conceito casa da Tchuca, casa do Bolinha, da Moa, do bob, da Mel, enfim de acordo com o nome do cachorro. Ou de acordo que a pessoa quiser batizar aquele equipamento. A ideia, enfim é a fazer com que realmente a pessoa personalize esse produto a ponto de tratar ele com mais carinho como ele trataria o próprio Pet, o Pet do cliente. (João Ramos – Representando o intérprete Consultor no grupo 3).

Diferente o grupo 2, qual tinha como intérpretes o profissional de marketing, groomer especialista, fornecedor tecnologia, designer, representante da Clippertec, na mesma tarefa de criação de nome, optaram na escolha de um nome fundamentada na razão lógica da funcionalidade e tecnologia.

O nome desse equipamento que a gente não chamou de máquina de secar, seria Smat Dryer Spa. Que pode ser americanizado, mas comercialmente a gente também tem de pensar no lado comercial. Não adianta a gente, ah vamos ser brasileiro, vamos colocar em português, mas vocês vão exportar essa máquina, mesmo que o país não seja de língua inglesa ninguém vai saber o que é. (Álvaro Heller – Representando o intérprete Fornecedor Tecnologia no grupo 2).

Tais colocações demonstram que os intérpretes da rede ecossistêmica B to B estão carregados de visões múltiplas e conhecimentos tácitos, possíveis de serem aplicadas em práticas colaborativas de cocriação. Trazendo para dentro da rede uma re-significação de ver e fazer ver, sustentada por um discurso de design dirigido pela inovação.

Ao entender a inovação como uma estratégia mais ampla de constante aprendizado e ruptura, a empresa poderia tornar-se mais competitiva, guiando a inovação a outros significados, como os apresentados pelo grupo 3.

Um fato observado é que quando estimuladas, a rede de empresas do B to B apresentam o que Pavitt (2008) coloca como uma espécie de entendimento mais amplo sobre inovação, algo mais cognitivo, comportamental e estrutural gerados por seus conhecimentos híbridos e suas especificidades. Um conjunto de componentes que, talvez, influenciem a maneira no ver e entender a inovação como uma proposta de valor orientada por uma cultura empresarial mais próxima do design estratégico.

Pode-se entender que a inovação gerada entre os intérpretes, apresenta-se como um discurso de design gerado dentro segmento B to B.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho pesquisou identificar como o design pode promover estratégias colaborativas e co-criativas, dirigidas à inovação, no segmento do B to B. O foco principal procurou entender se poderia a rede ecossistêmica de uma empresa B to B, representada por seus intérpretes, ser quem promove por meio da colaboração co-criativa estratégias de design dirigidos à inovação.

O tema proposto em muito instiga o pesquisador. Conciliar a proposta a uma área tão vasta como o design estratégico, contribuiu no aprimoramento e no enriquecimento com novos conhecimentos. Ainda mais que a prática proposta está no âmbito de atuação profissional do pesquisador.

O segmento *Business to Business* foi escolhido e justificado como ambiente de estudo por estar compreendido num cenário de poucas evidências e debates em relação ao assunto. Além disso, a pesquisa foi desenvolvida dentro do mercado da indústria Pet, qual passa por um contexto mercadológico e econômico de crescimento e avanço organizacional.

Baseado em uma revisão de literatura que apresentou a possibilidade do assunto ser aprofundado, essa pesquisa busca apresentar quanto o tema é relevante tanto ao meio acadêmico como ao meio empresarial. Pois muito pouco são os estudos relativos a processos de colaboração cocriativa desenvolvidos por redes ecossistêmicas de intérpretes no âmbito B to B através do Design Estratégico.

As constatações, evidências e considerações aqui apresentadas, talvez possam colaborar com empresas e profissionais do segmento B to B, como um modelo possível de ser aplicado nas relações existentes nesse ecossistema, através de práticas colaborativas que levem a criação de estratégias de design dirigidos à inovação.

Nesse sentido, os principais resultados deste trabalho apontam para as seguintes evidências:

Pontos Favoráveis;

- a possibilidade de aplicação do *design-driven innovation*, através de seus modelos como as categorias de intérpretes e o *design discourse*, no segmento B to B;

- a rede ecossistêmica de intérpretes de uma empresa B to B, como fonte de processos de colaboração e cocriação, promotora de estratégias de design dirigidas à inovação;
- e o uso do workshop como práticas para promover a criação de estratégias de design dirigidos à inovação, através da colaboração e cocriação de uma rede de intérpretes do âmbito B to B.

Com relação a possibilidade de aplicação do *design-driven innovation*, no âmbito B to B, é possível afirmar que sim. O modelo de categorias de intérpretes, sugeridas por Verganti, podem ser transferidos e utilizados no âmbito B to B.

Primeiro, porque é possível criar uma rede ecossistêmica de intérpretes, conforme figura (21) do sub-capítulo 4.2 Intérpretes Clippertec, compostas por empresas e profissionais pertencentes a um ecossistema B to B. O modelo de categorias de intérpretes pode ser montado e aplicado dentro desse ecossistema. Levando empresas e profissionais a praticarem atividades colaborativas cocriativas, para promoverem estratégias inovadoras, re-significando a forma de ver os produtos e serviços.

Porém para fazê-lo, foi necessário entender os conceitos e critérios do modelo já existente para, então, traduzi-los na construção de um modelo próprio a ser elaborado e aplicado na rede ecossistêmica de uma empresa B to B, no caso a Clippertec. Nesse sentido, o primeiro passo foi desenvolver critérios próprios como os de relação estabelecidos por vínculo e proximidade. Assim, foi possível entender quais eram os segmentos escolhidos e identificar as empresas e profissionais dentro desses segmentos, estabelecendo-os como intérpretes.

As entrevistas com um dos diretores, principalmente a com o diretor comercial Saulo de Baco, ajudou a cancelar a identificação dos segmentos e a criar um modelo de rede ecossistêmica conforme figura 20 do sub-capítulo 4.1 Rede Ecossistêmica Clippertec. Surgindo assim o primeiro resultado.

Identificados os segmentos e estabelecida a rede ecossistêmica, o próximo passo foi identificar quem seriam as empresas e profissionais que seriam definidos como intérpretes representantes da rede ecossistêmica. Aqui se alcança mais um resultado positivo.

Primeiro, porque o modelo das categorias de intérpretes sugeridas por Verganti (2012) serviram não só como fonte teórica inspiracional mas como

parâmetro modular para construir um modelo de intérpretes próprio com aqueles que seriam os intérpretes da Clippertec participantes do *workshop*.

E segundo, porque os intérpretes desenvolveram práticas colaborativas, transdisciplinares, plurais com a interação dialética que cabe a um discurso de design dirigido à inovação. Interessante é que os intérpretes por serem heterogêneos carregam consigo entendimentos específicos das suas áreas de conhecimento e mesmo assim aceitação e convergência de ideias e de posicionamentos nos debates, apresentaram-se como elementos favoráveis para a elaboração das propostas contidas nas tarefas a serem executadas. Todas as soluções apresentadas contém propostas de valor, seja pela sua diferenciação ou re-significação de um olhar sobre algo já existente, ou pelo fato de que o equipamento e seu significado possa ser repensado e reconstruído por uma estratégia de inovação diferente, mais metaprojetual. Como por exemplo o ocorrido.

Ao final da apresentação do grupo 3, surpreendeu. Além de criar a nova máquina, o grupo por estar num clima “super colaborativo” resolveu por conta própria aplicar sua ideia de humanização, re-significando o jeito de ver o soprador da Clippertec. Colocou uma coleirinha com uma etiqueta, onde tem o nome do soprador criado pelo comprador usuário que pode “batizar” customizando o equipamento (figura 58). Um ver e fazer ver diferente, atrelando um processo de produto-serviço junto a elaboração do equipamento.

Figura 58. Grupo 3 apresentando a coleirinha do soprador



Fonte: Imagem registrada pelo autor.

Tal fato demonstra que quanto mais tempo passaram juntos mais vínculos e proximidade os intérpretes estabeleceram, indiferente de suas áreas de atuação no ecossistema. Propiciando ainda mais relações colaborativas nas práticas de projeto, a ponto de surgirem ideias que nem estavam propostas nas tarefas.

Mas ao mesmo tempo é importante entender a preponderância desses fatores, pois em outros grupos as relações se estabeleceram de forma mais rápida e dialética entre os intérpretes que possuíam algum grau de proximidade ou vínculo, direto ou indireto. Intérpretes como fornecedor tecnologia que não relaciona-se diretamente com a proprietário do animal, apesar de estarem no mesmo ecossistema, estão em segmentos que não possuem relação direta de vínculo. O que pode causar mais dificuldade para que a relação entre seus conhecimentos surjam mais pluralmente, rapidamente e intensamente.

Porém cabe ressaltar que isso é uma constatação para o cuidado que se deve ter ao montar uma rede de intérpretes. Mas não um elemento impeditivo de processos de colaboração entre os intérpretes.

Dessa forma, deve-se observar que ao criar uma rede de intérpretes do B to B é necessário, antes, entender e identificar os graus de proximidade e vínculos existentes entre os segmentos para posteriormente estabelecer o intérprete correto. Tornando a rede de intérpretes um conjunto de conexões e relacionamentos propulsores de um discurso produtor de inovações no ecossistema B to B.

Assim um ecossistema B to B pode ser definido pelo conjunto de empresas e profissionais que nele atuam. Onde cada empresa e profissional significa um intérprete que carrega consigo conhecimentos tácitos, singulares. Assim como os designers que demonstraram nas práticas de projeto do *workshop*, habilidades de relacionamento com um *design discourse* que serviu não só como facilitador, mas como ativo de um discurso mediado entre os integrantes dos grupos. Comprovando a importância do olhar e saber do designer não só pelo ponto de vista do produto, mas sim por uma orientação estratégica.

Aqui cabe retornar ao fato da Clippertec não possuir designers em seu quadro funcional. Talvez, tais evidências apresentem que o papel do designer vai além da própria compreensão que a empresa tenha. Sendo visto futuramente pela empresa como um integrador, construtor, mediador em processos guiados por redes que buscam o compartilhamento colaborativo de conhecimentos para desenvolver sistemas, produtos e serviços cada vez mais dirigidos a estratégias inovadoras.

Franzato (2011), observa que a liderança de uma rede pode caber ao designer e que ao fazê-lo, coloca-o na condição de mediador para ajudar na construção de projetos inovadores.

Além dos resultados teóricos, há também resultados práticos para a empresa que foram obtidos através do *workshop* que colaborou como instrumento correto para a obtenção do resultados.

Construído com base nos conceitos do *Design Direction Workshop* proposto por Verganti (2012), o *workshop* serviu como instrumento prático de tangenciamento processual para aplicação de ações advindas da reunião de um grupo. Seu propósito foi reunir e testar a rede ecossistêmica de intérpretes, verificando se os mesmos promoveriam um *design discourse* por meio do compartilhamento de conhecimentos abstraídos de uma colaboração cocriativa, identificando novos significados e conduzindo estratégias de design dirigidos à inovação, respondendo ao problema de pesquisa.

Como forma metaprojetual, o *workshop* proporcionou resultados positivos por ser um instrumento que reúne pessoas em torno de uma mesma situação, em um momento de imersão criativa, de lançamentos de ideias que buscam através de seus conhecimentos e técnicas variadas conduzir a formulação de cenários de projeto, criação de conceitos que respondam a um *brief* (SCALETSKY, 2008).

Os grupos de forma geral fizeram jus à lógica de que a rede ecossistêmica de intérpretes de uma empresa B to B pode promover por meio da colaboração cocriativa, estratégias de design dirigidos à inovação.

Primeiro porque de forma direta e relacional os participantes trabalharam seus conhecimentos específicos pluralmente, desenvolvendo opiniões, sugestões por meio de interpretação de possíveis panoramas de inovação em relação, tanto a uma nova visão, projeção ou re-significação de estratégias, produtos ou conceitos.

Segundo porque essa mesma rede de intérpretes evidenciou como método projetual, em todas as etapas de análise do *workshop*, um *design discourse* colaborativo e cocriativo. Capaz de demonstrar como é possível projetar novas visões, novos significados, novos conceitos e soluções, através dos mais diversos olhares e conhecimentos técnicos. Compartilhados dentro de um ecossistema corporativo como o B to B e contribuindo para o desenvolvimento de soluções estratégicas de design dirigidas à inovação.

Um bom exemplo foi o ocorrido no grupo 1, onde a intérprete proprietária do animal ao participar da tarefa que previa o desenvolvimento da nova máquina de secar, por não ter vínculo direto com o equipamento, inicialmente pouco participou com o grupo. A partir do momento que o proprietário da Pet e a designer começaram a trazer insumos mais técnicos relativos ao equipamento, a proprietária do animal começou a participar, sugerindo ideias, interpretando possibilidades com questionamentos oriundos de um olhar muito importante que é o do proprietário do animal.

Então o *workshop como Design Direction Workshop*, permitiu não só testar a interação dos intérpretes e suas soluções, mas também entender o uso do modelo de intérpretes como um ativo de valor para as empresas projetarem, não só estratégias, mas processos inovadores orientados por olhares interpretadores e de múltiplos conhecimentos, sejam eles técnicos, sociais, culturais ou artísticos.

Importante colocar que todo o contexto aqui apresentado só foi possível pela estratégia de pesquisa adotada; a pesquisa-ação.

A pesquisa-ação demonstrou-se excelente metodologia para a investigação, evidenciando as práticas como um método de pesquisa e como uma pesquisa-como-ação. Seu próprio aspecto de sua natureza investigatória para a ação, constrói uma base teórica e a aplica à prática. Ou seja, a investigação-ação norteou todos os ciclos da pesquisa-ação relacionando a teoria à prática pela sistematização entre o problema investigando e o agir da ação, possibilitando chegar a possíveis resultados. Foram ciclos organizados a partir do planejamento, implementação, avaliação e descrição com mudanças de aprendizado e correções no decorrer do processo (TRIPP, 2005).

Neste estudo, os processos utilizaram em seus ciclos, além da base reflexiva teórica, procedimentos de análise, ferramentas e instrumentos como pesquisa exploratória, aplicação das técnicas específicas de coleta de dados registrada no diário de campo, entrevistas em profundidade, reuniões com empresas e profissionais que possibilitaram entender e relacionar as etapas específicas do investigado. Aplicando tudo à prática de pesquisa e conseqüentemente a obtenção dos resultados.

A pesquisa-ação também apontou a algumas limitações encontradas a partir da reflexão teórica e a prática de pesquisa aplicada.

Pontos Limitadores;

- A primeira limitação diz respeito a aplicação dos conceitos e da perspectiva de proximidade e vínculo em relação a rede. No modelo proposto por Verganti (2012), tais atribuições podem ser vistas como critérios de aplicação. Porém notou-se a dificuldade encontrada em alguns momentos de discussões entre os intérpretes, pois apesar de possuírem proximidade e ou vínculo por estarem no mesmo universo dos negócios o mercado Pet, em algumas situações os conhecimentos específicos ligados a cada área pareciam estabelecer uma barreira para a interação entre todo grupo, mantendo o discurso dialético mas com um olhar específico. Tal fato trouxe negações e contradições mais contundentes nos debates causando cansaço e uma certa dificuldade para que os intérpretes chegassem a conclusões em algumas tarefas de forma mais rápida e menos obstrutiva.

- A segunda limitação diz respeito à operacionalização da pesquisa. Se fez necessário dividir o estudo em diversas etapas, evidenciando, criando e estabelecendo parâmetros de reflexões teóricas possíveis de ser aplicados a prática. Pontualidades como a aplicação das entrevistas de profundidade, elaboração do protocolo do *workshop*, reuniões tanto com os diretores quanto com as empresas e profissionais pertencentes ao mercado da Clippertec, mobilização de pessoas, preparação de kits para o *workshop*, pois as representações no *workshop* foram feitas com materiais analógicos como papel, tesouras, canetinhas, entre outros. Porém ao mesmo tempo estas mesmas limitações proporcionaram ricos momentos de aprendizado e troca de conhecimentos para todos os envolvidos.

- A terceira e última limitação ocorreu no processo metodológico. Visto que estudos de pesquisa-ação, recorrentes da pesquisa exploratória, restringem seus resultados aos seu próprio contexto. Por não existirem muitos estudos relativos a aplicação dos métodos aqui nesta pesquisa implantados, demandou maior esforço e risco do pesquisador em algumas etapas. Os resultados obtidos são considerados válidos apenas no contexto restrito do qual a pesquisa foi desenvolvida. Limitação que talvez sirva de estímulo para outras futuras pesquisas que visem observar processos de colaboração, cocriação, redes de intérpretes, inovação no âmbito B to B.

Nesse universo, o trabalho proposto tentou demonstrar o quanto a rede ecossistêmica de intérpretes de uma empresa B to B, além de importante no âmbito

operacional das relações comerciais, pode colaborar no desenvolvimento de estratégias dirigidas pelo design. Abrindo para um futuro caminhos que possam colaborar para futuras pesquisas.

Considerações Futuras;

- buscar em outros conceitos teóricos insumos que possam melhorar ou mudar o modelo de rede ecossistêmica de intérpretes aqui proposto;
- entender outros critérios para qualificar os processos relacionais colaborativos entre os intérpretes;
- identificar outras formas de incentivar o desenvolvimento de inovação dentro de ecossistemas B to B;
- testar o *Design Direction Workshop* como possível instrumento aplicado na reunião de grupos de intérpretes para criar estratégias inovadoras;
- e por fim pesquisar como o design estratégico pode ir além do *design-driven innovation* em processos colaborativos dirigidos à inovação no ambiente B to B, trazendo junto aos designers novas plataformas de conhecimentos frente a fronteira da gestão organizacional de processos de redes colaborativas e cocriativas no âmbito B to B.

Apesar da limitação do assunto tornar-se uma barreira, quem sabe novas pesquisas apontem como um horizonte repleto de insumos colaborativos possíveis de colaborarem com pesquisadores interessados no aprimoramento do assunto. Dando novos passos para colaborar no desbravamento do mundo das redes ecossistêmicas das empresas B to B.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2001.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2008.

ABINPET, Associação brasileira da indústria de produtos para animais de estimação. **Faturamento do setor crescerá 7,4% e fechará em 17,9 bilhões em 2015**. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/faturamento-do-setor-crescera-74-e-fechara-em-r-179-bilhoes-em-2015/>>. Acesso em 25 de nov. 2015.

BIGARELLI, Barbara. Época Negócios, artigo eletrônico, 2014. **Cobasi quer crescer mantendo a gestão familiar**. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2014/10/cobasi-quer-crescer-mantendo-gestao-familiar.html>>. Acesso em 14 de nov. 2015.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura, vol.1. 6 edição. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAUTELA, C. **Strumenti di design management**. Milão: Franco Angeli, 2007.

CELASCHI, F. **Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporanea**. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007.

CELASCHI, F. **A contribuição do designer ao design process**. In: DE MORAES, D. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blücher, 2010.

CHESBROUGH, H. W. **The Era of Open Innovation**. MITSloan Management Review, vol.44, nº 3, Spring, 2003.

CROSS, N. **Designerly thinking ways ok knowing: design discipline**. Open University, UK: Milton Keynes, Bukcs, 1982.

CROSS, N. **Design thinking: Understanding how designers think and work**. Berg, 2011.

DE MORAES, D. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blücher, 2010.

DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007, p. 48-121.

FLUSSER, V. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FORTY, A. **Objetos de desejo – Design e sociedade desde 1750**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FRANZATO, C. **O processo de inovação dirigida pelo design. Um modelo teórico**. Redige, vol. 2, n.1, p. 50-62, 2011.

FRANZATO, C. **O design estratégico no dialogo ente cultura de projeto e cultura de empresa**. Strategic Design Research Journal, 3(3): 89-96, setembro – dezembro. Porto Alegre: Unisinos, 2010.

FRANZATO, C. **Design as speculation**. Design philosophy papers. vol.9, n.1, 2011.

FRANZATO, C.; CELASCHI, C. **Processo de metaprojeto para o desenvolvimento estratégico e a inovação das organizações**. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa & Desenvolvimento em Design, 10., 2012, São Luís (MA). Anais...Disponível em https://www.academia.edu/2510981/Processo_de_metaprojeto_para_o_desenvolvimento_estrategico_e_a_inovacao_das_organizacoes. Acessado em: 03.01.2014.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2011.

Grupo de Pesquisa em Design Estratégico para Inovação Cultural e Social. **Estudo e prática da inovação cultural e social, desenvolvida por ecossistemas criativos por meio do design estratégico**. *Working Paper*, 2015.

GIACCARDI, E. **Metadesign as an emergent design culture**. LEONARDO, vol. 38, nº.4, p.342-349, 2005.

HANAUER, R.; HARTMANN, P.; REYES, P.; REMUS, B.; FRANZATO, C. Online platforms for the Co-design of alternative urban scenarios. In: **Design Frontiers: Territories, Concepts, Technologies – Proceedings of the 8th Conference of the International Committee for Design History & Design Studies**. São Paulo: Blücher, 2012. P.385-388.

HANAUER, R. **CODESIGN: a interação projetual entre organizações e atores externos no processo de desenvolvimento de novos produtos**. 2013. 167 p. Dissertação (Mestre em Design Estratégico) – Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2013.

HARTMANN, P.; BORBA, G. S.; FRANZATO, C. **As geometrias das redes de inovação dirigidas pelo design**. In: 10º P&D Design – Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Luis, Outubro de 2012. **Anais 10º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. São Luis: UFMA, 2012.

HINDRICHSON, H. P. **Cenários: uma tecnologia para suportar a complexidade das redes de projeto**. 2013. 180 p. Dissertação (Mestre em Design Estratégico) – Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos,

Porto Alegre, 2013.

KOTLER, P.; RATH, G.A. **Design: a powerful but neglected strategic tool.** Journal of Business Strategy. vol. 5 nº.2 p.16-21, 1984.

LOCKWOOD, T. Transition: becoming a design-minded organization. In: LOCKWOOD, T. (Ed.). **Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value.** New York: Allworth Press, p.81-95, 2010.

MDS, **Máster em Design Estratégico.** Politécnico de Milão, Roma. Disponível em <<http://95.110.231.174/i/content/download-5>>. Acessado em: 20 de junho de 2014.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v.1, n.1, Dec 1, p. 31-38, 2008.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2006.

MORITA, Alessandra. Supermercado Moderno, artigo eletrônico, 2010. **Aprenda a competir com as Pets Shops.** Disponível em: <<http://www.sm.com.br/detalhe/aprenda-a-competir-com-as-pet-shops>>. Acesso em 10 de out. 2015

MOZOTA, B E; KLÖPSCH, C; COSTA, F.C.X; **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

MORAES, R. **Análise de conteúdo.** Revista Educação, Santa Maria, v. 22, n.37, 1999.

NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. **From value chain to value constellation: Designing interactive strategy.** Chichester: Wiley, 1993.

OECD. **Manual de Oslo.** Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 edição, Traduzido sob a responsabilidade da FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos 1999. Disponível em <http://finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/oslo2.pdf>.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Pet BR. Guia eletrônico de mercado de Pet Brasileiro. **História do Mercado.** Disponível em:<<http://www.petbr.com.br/cons13.asp>>.Acessado em: 12 de dez. 2015.

SANDERS, E. B. N.; STAPPERS, P. J. **Co-Creation and the new landscapes of design**. Codesign, vol.4, nº 1, 2008.

SCALETISKY, et al. **Sander: tradição e inovação**. Unisinos: Porto Alegre, 2008.

SCALETISKY, C.C. **Pesquisa aplicada / pesquisa acadêmica – o caso Sander**. 2008.

SCHÖN, D. **Educando o profissional reflexivo – Um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SIMON, H. **The sciences of the artificial**. Boston: MIT Press Paperback Editions, 1981.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Cortez, 1996.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação; uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, p.443-446, set./dez.2005.

VERGANTI, R. Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 436-456, 2008.

VERGANTI, R. **Design Driven Innovation. Mudando as regras da competição: a inovação radical do significado do produto**. São Paulo: Canal Certo, 2012.

ZURLO, F. Design Strategico. In: **XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti**. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.

ZURLO, F. **Design Estratégico**. In: XXI seculo, vol. IV, Gli spazi e Le arti. Roma: Enciclopédia Treccani, 2010.

VANZ, S. A. S. **As redes de colaboração científica no Brasil**. 2009. 204 p. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

**ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS SEGMENTOS
(EMPESAS E PROFISSIONAIS) DA REDE ECOSSISTÊMICA DA CLIPPERTEC**

Questão 1: Dentro da rede operacional e geradora de negócios, quais empresas/profissionais você considera possuírem alto nível de proximidade com a Clippertec?

Questão 2: Dentro da rede operacional e geradora de negócios, quais empresas/profissionais você considera como parceiras da Clippertec?

Questão 3: Dentro da rede operacional e geradora de negócios, quais empresas/profissionais você acredita que possam colaborar com a Clippertec para desenvolver projetos, estratégias inovadoras?

ANEXO B – PROTOCOLO FINAL

PROTOCOLO DO WORKSHOP

TEMA DA PESQUISA: Como a rede ecossistêmica de uma empresa B to B pode promover estratégias de design dirigidos à inovação. Caso Clippertec.

TEMA DO WORKSHOP: Co-criação e Inovação

PONTOS DE QUESTÃO:

- Entender se empresas de uma rede ecossistêmica desenvolvem de forma colaborativa e co-criativa ideias inovadoras sobre equipamentos da Clippertec?
- Como transformar os equipamentos de sopragem e secagem produzidos pela Clippertec, em equipamentos mais inovadores?
- Como deixar os equipamentos produzidos pela Clippertec, em equipamentos mais carinhosos, funcionais, confortáveis, animalizados?
- Como os equipamentos da Clippertec podem passar de simples máquinas a um outro entendimento de conforto para os animais e eficiência para o usuário?
- O que entendem como uma máquina de secar animal?
- Como seria a máquina de secar animais ideal?
- O que representaria inovação nessa máquina de secagem?
- Criar um novo nome/conceito para máquina de secar animais?
- Se a Clippertec estivesse lançando uma nova máquina de secar, como deveria ser essa nova máquina?

TEMPO TOTAL: 3h25 horas;

MEDIADOR/ORGANIZADOR/OBSERVADOR: Raul

DOCUMENTADOR / TIME KEEPER: Félix

EQUIPAMENTOS PARA REGISTRO: Máquina fotográfica, câmera de filmagem e gravador de áudio

KIT C/ MATERIAIS: 3 caixas contendo canetinhas, cola, folhas A4 e A3, post it, revistas e tesouras.

PERFIL DOS GRUPOS (de acordo com as categorias de intérpretes Clippertec):

GRUPO 1	Pessoa dono do animal Liliani Xaviet	Pet Shop's (proprietário) Rogério Stanivet	Distribuidor Maristela Adornes	Designer Thais Serafini	Representante Clippertec Cristiane Lamaison – Gerente Comercial
GRUPO 2	Profissionais de marketing Marcelo Benites	Groomers (especialista Kyklon) Mari Ann	Fornecedor de Tecnologia Álvaro Heller	Designer Pétala Lamaison	Representante Clippertec Saulo de Baco – Diretor comercial
GRUPO 3	Consultores de outras empresas João Ramos	Escola Glazietec Pinto	Pet Shop's (proprietário) Mário Lamaison	Designer Gustavo Reis	Representante Clippertec Diego Shults – Engenheiro

ETAPAS, TAREFAS E INSTRUMENTOS.

1ª ETAPA	Tempo	25 minutos
	Tarefa	Mediador fará a apresentação do WS, apresentando os objetivos do WS, a empresa Clippertec, lembrando as pessoas do porque estão participando e a divisão dos grupos. Os grupos serão separados de acordo com o perfil já previamente estabelecido conforme modelo ecossistêmico de interpretes Clippertec. Posteriormente sendo apresentado o Briefing.
2ª ETAPA Início da Exploração do Problema	Tempo	15 minutos
	Tarefa	Grupos deverão discutir sobre como e o que seria inovar nos equipamentos de sopragem e secagem produzidos pela Clippertec, a partir de uma visão para deixá-los mais carinhosos, funcionais, confortáveis e animalizados. Devendo escrever sua opinião e elencando os pontos chaves.
	Instrumento/ Técnica	Brainstorm;
3ª ETAPA Exploração do problema	Tempo	30 minutos
	Tarefa	Com base no Brainstorm, cada grupo irá descrever em post its palavras/características que evidenciaram como inovador. Posteriormente o grupo irá criar um mapa de polaridade, onde colocará os post its divididos nos quadrantes.
	Instrumento/ Técnica	- Mapa de Polaridade. - Post Its.
4ª ETAPA Exploração do problema	Tempo	30 minutos
	Tarefa	Com base nos dois exercícios anteriores (brainstorm e mapa de polaridade), os grupos irão criar um moodboard apresentando imagens, textos, desenhos que representem diretrizes, entendimento sobre inovação relacionados a aplicação nos equipamentos da

5ª ETAPA Ideação Projetual	Tempo	30 minutos
	Tarefa	Com base no brainstorm, mapa de polaridade e no moodboard, os grupos irão desenhar como acreditam que a máquina de secar animais deva ser, representando essas novas diretrizes e entendimento sobre inovação. - Como seria a máquina de secar animais ideal? - O que representaria inovação nessa máquina de secagem?
	Instrumento/ Técnica	- Desenho à mão livre
6ª ETAPA Ideação Conceitual	Tempo	15 minutos
	Tarefa	Com base em todos os exercícios feitos, os grupos deverão elaborar as seguintes tarefas: 1. Criar um nome/conceito que substitua o já existente chamado de Máquina de Secar Animais; 2. Descrever o que consideram como inovador nessa nova máquina de secar animais.
	Instrumento/ Técnica	- Nome / Conceito - Parágrafo Narrativo
7ª ETAPA Apresentação Fechamento	Tempo	50 minutos 15 minutos por grupo (total 45) 10 minutos fechamento.
	Tarefa	Grupos apresentarão suas tarefas. Posteriormente mediador fará o fechamento.
	Instrumento/ Técnica	- Apresentação de todas as tarefas e os resultados obtidos pelos grupos.

ANEXO C – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NO WORKSHOP



CONVITE WORKSHOP

PESQUISA DE MESTRADO EM DESIGN ESTRATÉGICO

O QUE: workshop sobre design estratégico, co-criação e inovação.

QUANDO: 25.11.2015

ONDE: Unisinos Campus PORTO ALEGRE - Av. Luiz Manoel Gonzaga, 744 - Sala Santander :: Andar Térreo.

HORÁRIO: das 13h às 17h.

TEMA: Como a rede ecossistêmica de uma empresa B to B pode promover estratégias de design dirigidos à inovação. Caso Clippertec.

PORQUE VOCÊ É CONVIDADO?

Você foi identificado como um representante de uma empresa que compõem o ecossistema de atuação da Clippertec.

UM POUCO SOBRE O TEMA E O WORKSHOP!

O tema central da pesquisa é entender como as empresas, participantes de uma grande rede ecossistêmica, podem de forma colaborativa e co-criativa promover inovação guiada pelo design. Sendo assim, e por se tratar de uma pesquisa-ação de natureza exploratória, o workshop foi escolhido com instrumento de pesquisa. Pois será através dele que se tentará responder ao objetivo do trabalho.

VOCÊ SABE O QUANTO É DIFÍCIL REUNIR PESSOAS...

Então contamos com sua participação. Qualquer dúvida só entrar em contato por esse e-mail (raul_merch@hotmail.com) ou 51.8429.3412. **Muito, muito obrigado!!!!**

PS: pra incentivar a criatividade teremos salgadinho e café.



Raul Merch Mestrando em Design :: Prof. Dr. Carlo Franzato - Orientador

ANEXO D- APRESENTAÇÃO DO WORKSHOP

1



**WORKSHOP
CO-CRIAÇÃO
INOVAÇÃO**

COMO A REDE ECOSISTÊMICA
DE UMA EMPRESA B TO B PODE
PROMOVER ESTRATÉGIAS DE
DESIGN DIRIGIDAS À INOVAÇÃO

CASO CLIPPERTEC

Raul Eduardo da Rocha Merch - Orientador Prof. Dr. Carlo Franzato

2

**ENTENDER SE INTÉRPRETES DE UMA REDE
ECOSISTÊMICA, PODEM AJUDAR A
PROMOVER DE FORMA COLABORATIVA E
CO-CRIATIVA ESTRATÉGIAS DE DESIGN
DIFERENCIADAS E INOVADORAS?**

OBJETIVO DA PESQUISA

3



rede...
ecossistêmica

o que ser
isso?

4



5



**QUEM É,
E O QUE FAZ
A CLIPPERTEC**

6

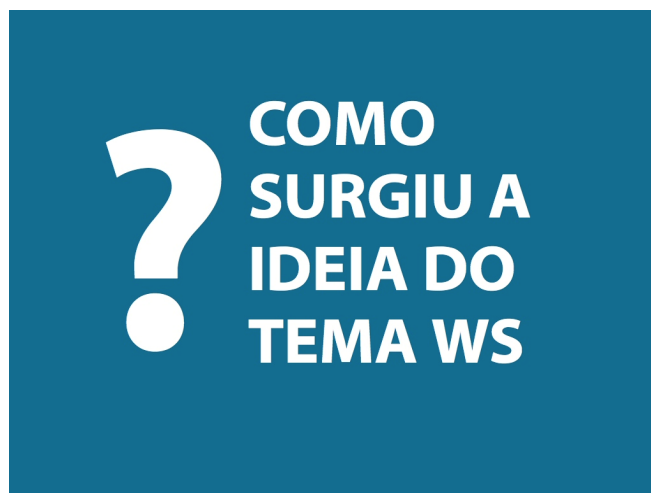
**FABRICANTE DE
EQUIPAMENTOS
DE SECAGEM E
SOPRAGEM
PARA ANIMAIS**



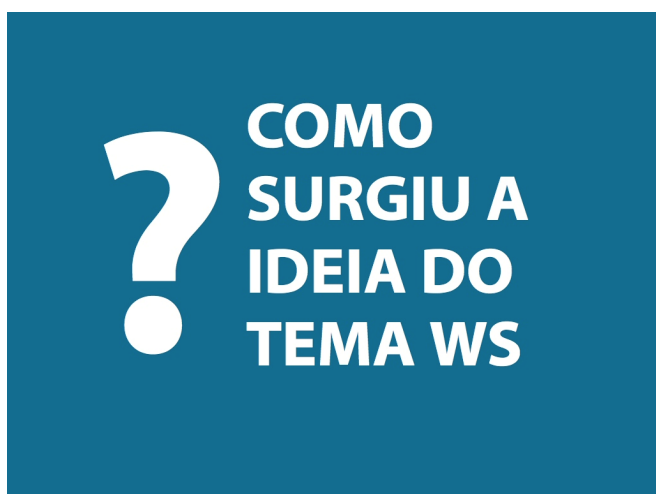
7



8



9



10



11



12



13



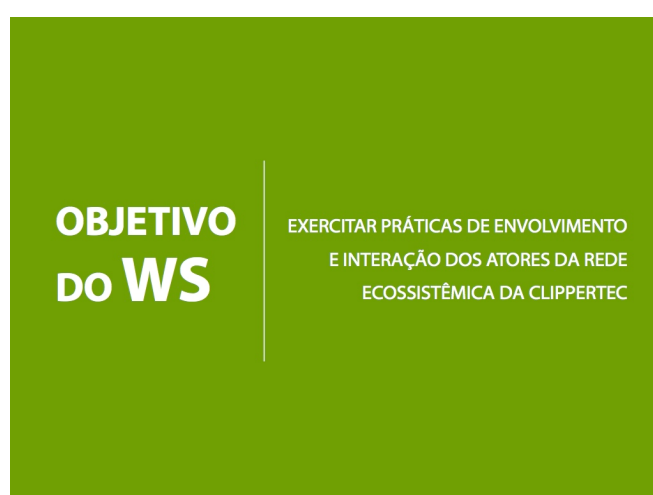
14



15



16



17



18



19

GRUPO 1

ANY
ROGÉRIO
MARISTELA
THAIS
CRISTIANE

20

GRUPO 2

MARCELO
MARI
ÁLVARO
PÉTALA
SAULO

21

GRUPO 3


JOÃO
GLAZI
GUTO
GUSTAVO
DIEGO

22

BRAINSTORM
o que é?

23

TEMPESTADE



**I
D
E
I
A
S**

24

INCENTIVE IDEIAS MALUCAS

PENSE EM QUANTIDADE

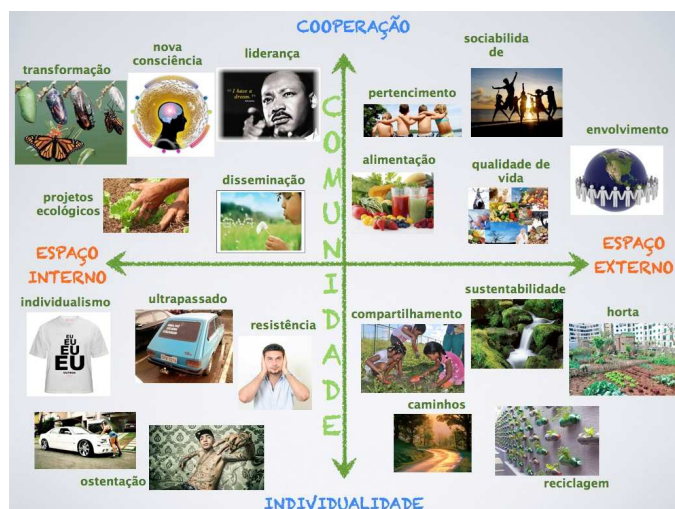
NÃO CRIE JULGAMENTOS

SAIA DA ZONA DE CONFORTO

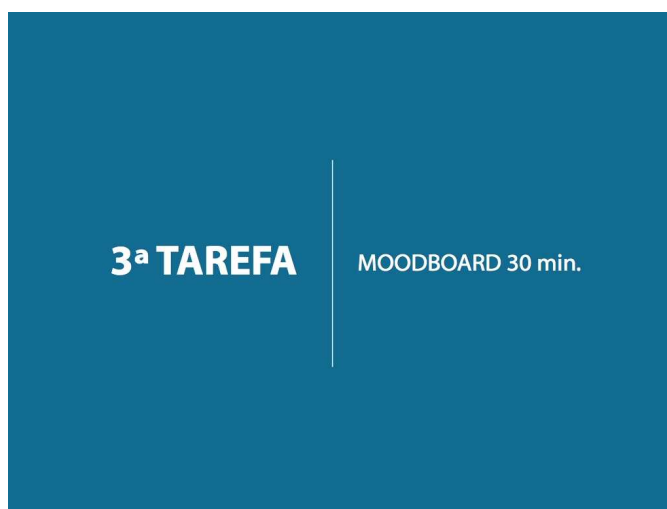
25

26

33



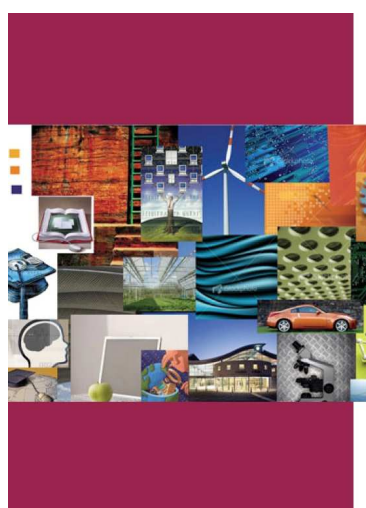
34



35



36



um painel de referências visuais que representam conceitos, ideias, valores ligados a um projeto...

37



38



39

COM BASE NOS DOIS EXERCÍCIOS ANTERIORES, OS GRUPOS IRÃO CRIAR UM MOODBOARD APRESENTANDO IMAGENS, TEXTOS, DESENHOS QUE REPRESENTAM DIRETRIZES DE INOVAÇÃO PARA OS EQUIPAMENTOS DA CLIPPERTEC. UTILIZAR FOLHA A3.
30 MINUTOS. (14h40 às 15h10)



40

4ª TAREFA

NOVA MÁQUINA DE SECAR 30 min.

41

COM BASE NO BRAINSTORM, MAPA DE POLARIDADE E NO MOODBOARD, OS GRUPOS DESENHARÃO COMO ACREDITAM QUE A MÁQUINA DE SECAR ANIMAIS DEVA SER DE FORMA QUE REPRESENTE ESSAS NOVAS DIRETRIZES DE INOVAÇÃO, PROPOSTAS NOS EXERCÍCIOS ANTERIORES.

UTILIZAR FOLHA A3
30 MINUTOS. (15h10 às 15h40)



42



43

5ª TAREFA

NOME/CONCEITO E PARÁGRAFO 15 min.

44

NOME:

COM BASE EM TUDO QUE JÁ FOI FEITO E NESSA NOVA MÁQUINA DE SECAR ANIMAIS, OS GRUPOS DEVERÃO CRIAR UM NOME/CONCEITO QUE SUBSTITUA O DE MÁQUINA DE SECAR ANIMAIS. UTILIZAR A FOLHA 2.


PARÁGRAFO:

OS GRUPOS DEVERÃO DESCREVER O QUE CONSIDERAM COMO INOVADOR NESSA NOVA MÁQUINA DE SECAR ANIMAIS. UTILIZAR FOLHA 3.


15 MINUTOS. (15h40 às 16h)



45

	02 NOME / CONCEITO	COM BASE NESTA NOVA MÁQUINA DE SECAR ANIMAIS, O GRUPO DEVERÁ CRIAR UM NOME/CONCEITO QUE SUBSTITUA O ANTIGO DE MÁQUINA DE SECAR ANIMAIS.

46

	03 PARÁGRAFO	OS GRUPOS DEVERÃO DESCRIVER O QUE CONSIDERAM COMO INOVADOR NESTA NOVA MÁQUINA DE SECAR ANIMAIS.


47

6ª TAREFA

APRESENTAÇÃO POR GRUPO 15 min.
FECHAMENTO 10 min.


48

COM BASE NO QUE FOI CRIADO, CADA GRUPO
APRESENTARÁ SUAS TAREFAS!
10 MINUTOS P/ GRUPO




49

O QUE REPRESENTARIA INOVAÇÃO NOS
EQUIPAMENTOS DE SECAGEM E SOPRAGEM DA
CLIPPERTEC?
10 MINUTOS P/ GRUPO



50




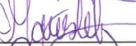



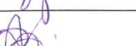



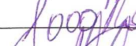



**MUITO
OBRIGADO
MESMO**



ANEXO E- AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGENS, ÁUDIOS, VÍDEOS E FOTOS CONTIDAS NESTE TRABALHO

AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGEM

Autorizo a utilização das imagens, fotos, vídeo, áudio e depoimentos realizados no Workshop intitulado "Co-criação e Inovação", ocorrido no dia 25 de novembro de 2015, para fins de pesquisa acadêmica (dissertação de mestrado do aluno Raul Merch). Material que será utilizado como amostragem qualitativa e serve para demonstrar a atividade realizada.

NOME	ASSINATURA
Aleamir de Boer Xavier	
THAIS P. SERRAFINI	
Regina de Fátima	
Maristela Cecília Adornes	
Cristiane da Moura	
SAULO DE BACO	
Alvaro F. Heller	
Delala La Moura	
MARCELO V. BENITES	
Maurício Romar	
João Romar	
Diego SCHULTZ	
GLAZIETE VILTO	
MÁRIO AUGUSTO LIMA SOUZA	
Gustavo Reis	

Muito obrigado.