

# Análise compreensiva das contribuições do *design* estratégico para o modelo de gestão em uma empresa da economia criativa

## *Comprehensive analysis of the contributions of strategic design to the management model in a creative economy company*

Dusan Schreiber<sup>1</sup> , Débora Koch Berlitz<sup>1</sup> , Franciele Reche<sup>1</sup> , Luciane Pereira Viana Viana<sup>1</sup> , Serje Schmidt<sup>1</sup> 

### RESUMO

Este artigo teve como objetivo evidenciar as contribuições do *design* estratégico para o modelo de gestão em uma empresa da economia criativa. O pressuposto teórico estruturante e subjacente ao desenvolvimento do estudo apoia-se na compreensão da relevância da gestão estratégica para a concepção do modelo de negócios, considerando que as empresas que operam em atividades classificadas como da economia criativa evidenciam especificidades que demandam ajustes no seu processo de gestão, que pode encontrar respaldo em vertentes teóricas relacionadas ao *design* estratégico. Para a realização do estudo, optou-se pela estratégia de estudo de caso único e abordagem qualitativa, por entender que, desta forma, seria facultado evidenciar aspectos subjetivos e sutis que permeiam o tecido organizacional e influenciam tanto o corpo diretivo como a equipe de colaboradores. A coleta de dados empíricos ocorreu na segunda quinzena do mês de setembro do ano de 2022, por meio de entrevista em profundidade com a gestora da organização, bem como levantamento documental. Os resultados evidenciaram as características da organização, que opera em uma das atividades da economia criativa, bem como os desafios que demandam adaptação do modelo de gestão, que é influenciado pelo *design* estratégico, facultando, desta forma, o alcance dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** *design* estratégico; economia criativa; inovação social; gestão estratégica.

### ABSTRACT

*This article aimed to highlight the contributions of strategic design to the management model in a creative economy company. The structuring theoretical assumption underlying the development of the study is based on understanding the relevance of strategic management for the design of the business model. Considering that companies that operate in activities classified as the creative economy, show specificities that require adjustments in their management process, which can find support in theoretical aspects related to strategic design. To carry out the study, the strategy of a single case study and a qualitative approach was chosen, as it was understood that in this way it would be possible to highlight subjective and subtle aspects that permeate the organizational fabric and influence both the management body and the team of collaborators. The collection of empirical data took place in the second half of September of the year 2022, through an in-depth interview with the organization's manager, as well as a documentary survey. The results showed the characteristics of the organization, which operates in one of the activities of the creative economy, as well as the challenges that demand adaptation of the management model, which is influenced by the strategic design, thus enabling the achievement of organizational objectives.*

**Keywords:** *strategic design; creative economy; social innovation; strategic management.*

---

<sup>1</sup>Universidade FEEVALE, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Mestrado Profissional em Indústria Criativa – Novo Hamburgo (RS), Brasil. E-mails: [dusan@feevale.br](mailto:dusan@feevale.br); [deboraberlitz@yahoo.com.br](mailto:deboraberlitz@yahoo.com.br); [franciellemos@gmail.com](mailto:franciellemos@gmail.com); [viana.luciane.lu@gmail.com](mailto:viana.luciane.lu@gmail.com); [serje@feevale.br](mailto:serje@feevale.br)

Recebido em: 01/06/2023. Aceito em: 13/11/2023

## INTRODUÇÃO

A gestão estratégica é uma área do conhecimento que pode ser relacionada com o *design* estratégico, porque é uma maneira de gerenciar e otimizar os processos dentro da organização de forma que se tornem claros e organizados para gestores e colaboradores. O *design* estratégico é compreendido como uma metodologia que promove estratégias projetuais desenvolvidas de forma colaborativa por um conjunto de atores, com o intuito de gerar inovação. Pode ser explorado por organizações de todos os portes, com o foco na criação de soluções em produtos e serviços, sendo importante para pensar soluções de problemas cotidianos (Cautela; Zurlo, 2006; Franzato *et al.*, 2015; Manzini, 2008; Manzini; Meroni, 2007; Meroni, 2008).

Segundo Cautela e Zurlo (2006) e Franzato (2010), a moldura conceitual da relação gestão estratégica e *design* estratégico é constituída por três elementos: a estratégia, o *design* e a empresa. A estratégia é considerada o espaço de ação preferencial dessa relação, envolve a determinação de objetivos e pontos relevantes do ciclo de vida empresarial e a atividade contínua de busca, interpretação e apropriação de estímulos e impulsos endógenos e exógenos. O *design* é entendido como o processo e instrumento para planejar, gerir e assumir decisões e soluções, com foco em obter mudança nas características e formas de situações existentes.

A empresa é onde as atividades projetuais para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos são integradas no cotidiano. Especialmente, a empresa que possui alto envolvimento com o *design*, ou seja, uma empresa na qual o *design* é integrado de modo abrangente às dinâmicas e aos processos empresariais. Alinhados esses três elementos é possível que pequenas e grandes organizações possam alavancar seu crescimento e sua criatividade. A partir desse contexto, definiu-se como objetivo deste estudo identificar a contribuição de ferramentas do *design* estratégico para o modelo de gestão de uma empresa da economia criativa.

A empresa escolhida para este estudo de caso está localizada na cidade de Dois Irmãos (RS) e possui mais de 20 anos de trajetória. Classifica-se, segundo o SEBRAE (2018), como uma empresa de pequeno porte (EPP), conta com 20 funcionários e atua na produção e venda de produtos artesanais e coloniais, entre eles, biscoitos, pães, cucas, bolos e roscas. Embora seja uma organização de pequeno porte, a empresa possui alguns diferenciais competitivos, por exemplo: por contar com poucos colaboradores, consegue desenvolver produtos com maior qualidade e está focada no desenvolvimento dos produtos seguindo padrões da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Os produtos artesanais integram a economia criativa, visto que, além de preservarem a tradição cultural na manutenção do conhecimento das tradições locais da região, empreendimentos artesanais conseguem promover geração de renda, inclusão social e desenvolvimento local (Reis, 2008). O alimento adiciona representações e práticas aprendidas e compartilhadas pelas pessoas de uma determinada cultura (Yamagata; Sauerbronn, 2019). Mas, mesmo tendo que seguir a tradição, os

empreendimentos artesanais precisam atentar para a valorização de ativos intangíveis, por exemplo, a criatividade (Visoná, 2017).

Nesta pesquisa, foi utilizado um estudo de caso único, de abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevista em profundidade com a gestora da empresa e levantamento documental, realizados em 2022. Este artigo está dividido em cinco seções: após esta introdução, apresentam-se as bases conceituais; na terceira seção, está detalhado o percurso metodológico; e, na seguinte seção, a análise e discussão dos resultados. Considerações finais, na qual são descritas as contribuições e sugestões para investigações futuras, finalizam este artigo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O *design* estratégico é uma metodologia de projeto que desenvolve estratégias integradas de produto, serviço e comunicação a serem colocadas em prática por uma rede de pessoas, com o intuito de promoverem inovações (Franzato *et al.*, 2015; Meroni, 2008). Essas estratégias são sistemas de normas, regras e ferramentas, que, através da análise de cenários e das ambições dos diferentes atores envolvidos, da investigação entre o real problema e sua possível melhor solução, da inovação social, da colaboração entre os envolvidos e do diálogo estratégico, habilitam órgãos sociais e empresas a lidar com ambientes complexos (Meroni, 2008).

Manzini (2017, p. 68) sugere uma complementação à definição de Meroni (2008), ao afirmar que o *design* se caracteriza por uma “[...] cultura e prática relativas ao modo como as coisas deveriam ser a fim de alcançar as funções e os sentidos desejados”. Em outras palavras, pode-se utilizar o *design* em diferentes projetos, trazendo seus elementos e conceitos com a comunicação, os produtos e os serviços, entre outros, desta forma, evitando problemas em potencial e buscando dar ênfase em potenciais oportunidades.

O *design* estratégico pode identificar “ideias promissoras” (Freire; Del Gaudio; Franzato, 2016) ao distinguir uma referência e usá-la como inspiração para disseminar novas possibilidades para determinado problema nas organizações. Nesse contexto, Meroni (2008) identifica oito pilares nos fundamentos de *design* estratégico, sendo que quatro deles estão interligados com a gestão estratégica:

1. *design* estratégico é sobre inovação social: o que importa, numa perspectiva evolutiva, é o poder de uma ideia — a partir disso, o *design* estratégico faz uma aposta, uma hipótese, em que essa visão pode tornar-se parte da forma do futuro;
2. *design* estratégico é sobre a construção de cenários: a maneira como a construção de cenários é uma forma indutiva de *design* estratégico de luta contra a resolução de problemas — ao dar estrutura e motivações para visões, utilizando a experiência e as ferramentas, eles são transformados em percepções compartilháveis e discutíveis;
3. *design* estratégico é acerca de diálogo estratégico: ajustar o problema à resolução de problemas, em todas as atividades de concepção estratégica, é mais apropriado para vê-lo como capaz de catalisar e orientar a sensibilidade

coletiva para uma interpretação comum de como o futuro pode parecer, tendo que trabalhar o melhor do presente;

4. *design* estratégico é sobre a construção de capacidades: contribuir para a mudança (em uma coletividade, uma comunidade, uma empresa) da compreensão de um problema, para a elaboração de uma nova percepção e visão, para construir a capacidade de implementar a solução — criar uma plataforma de ferramentas e conhecimentos, habilitação e capacitação de pessoas para fazer coisas e lidar com um contexto de mudança é o significado real e profundo de qualquer projeto de desenvolvimento estratégico.

A partir dessas considerações sobre o *design* estratégico propostas por Meroni (2008), pode-se compreender o quanto ele é importante para o desenvolvimento de ideias e suas aplicações, construindo cenários dentro das organizações, trazendo soluções e ferramentas criativas e, assim, buscando elementos que mostrem, de diferentes formas, aquilo que a organização quer divulgar à sociedade. Complementam Cautela e Zurlo (2006) que o *design* estratégico auxilia na projeção de novos produtos, serviços, comunicação e experiências, ampliando a visão do foco da organização, para a criação de vantagens competitivas e estratégias e concepção de ideias.

Meroni (2008) afirma que o *design* estratégico está vinculado à inovação social. Na inovação social, o *design* utiliza sensibilidades, capacidades e habilidades para projetar estratégias que empoderem os membros de comunidades a usar da criatividade para inovar em escala local, de forma que eles próprios solucionem os problemas sociais existentes ou gerem novas oportunidades (Manzini, 2008; Manzini; Meroni, 2007; Meroni, 2008). Em geral, as expectativas sobre inovação social transcendem as atribuídas aos demais tipos de inovação (Repo; Matschoss, 2020).

Para Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 3), inovações sociais são “[...] como novas ideias (produtos, serviços e modelos) que atendam simultaneamente às necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que são boas para a sociedade e também ampliam a sua capacidade de ação”. Nessa linha de pensamento, Manzini (2017) e Gentil *et al.* (2019) citam que o termo inovação social se refere às mudanças no modo como indivíduos ou comunidades agem para resolver problemas ou criar oportunidades que atendam a necessidades sociais e ampliem a capacidade de ação.

Segundo Rodrigues (2006, p. 7), a inovação social consiste em “[...] novas formas de fazer as coisas com o fim explícito de rearranjar os papéis sociais ou de dar outras respostas para situações sociais insatisfatórias e problemáticas”. O conceito de inovação social permeia entre a gestão e o *design* estratégico e, para Bignetti (2011), se situa, nas pesquisas acadêmicas, como um campo jovem, para o qual ainda não há um consenso intelectual sobre sua definição e abrangência. No Quadro 1, têm-se as definições para inovação social apresentadas por Bignetti (2011).

Quadro 1. Definições de inovação social segundo diferentes autores e fontes.

AUTOR	CONCEITO
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.
Dagnino e Gomes (2000, in Dagnino <i>et al.</i> , 2004).	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Standford Social Innovation Review (2003)	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.
Moulaert <i>et al.</i> (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e empowerment) através da inovação nas relações no <i>seio</i> da vizinhança e da governança comunitária.
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Phills <i>et al.</i> (2008)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida.
Murray <i>et al.</i> (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir

Fonte: Adaptado de Bignetti (2011, p. 6).

Assim, considerando que o *design* estratégico tem potencial para promover e disseminar inovações sociais, tem-se uma complexidade de dimensões que envolvem aspectos ligados aos processos de aprendizagem social. É necessário aprender e reaprender, por consequência, constantemente erros serão ajustados e novas ações serão incorporadas ao dia a dia das organizações (Dees, 2001; Echos, 2015; Metszösy, 2019; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010).

As mudanças devem ser coletivas, pois uma organização é composta de pessoas e é por isso que a mudança precisa “vir de dentro”, trazendo a construção em conjunto entre organização e colaboradores. Logo, recomenda-se adotar equipes

multidisciplinares, formadas por três a oito pessoas, assim, a diversidade auxiliará na análise e nas soluções dos problemas sob diferentes aspectos (IDEO, 2015).

A reflexão e a aprendizagem são assuntos intrinsecamente interligados, pode-se perceber que uma não existe sem a outra, pois é por meio da reflexão que as pessoas aprendem e é por meio do aprendizado que buscam refletir. O aprendizado e a reflexão originados podem romper o escopo do projeto e transformar não somente o projeto, mas os projetistas, a organização e a realidade social (Repo; Matschoss, 2020; Scaletsky, 2016). Já a comunicação interna aplicada ao *design* estratégico pode ser integrada a partir de ações de resolução de problema, planejamentos de comunicação ou elaboração de uma estratégia, bem como é uma poderosa ferramenta de retenção de talentos (Andonini; Aroldi, 2018).

Nesse sentido, a comunicação interna e o *design* estratégico juntos podem desenhar ou definir alguns elementos como o que comunicar, para quem e como, além dos canais de comunicação e execução destes. Pois, por meio do alinhamento do *design* estratégico na organização, é possível perceber a necessidade e os desejos do cliente, segmentar, de forma correta, os públicos, entregar valor aos colaboradores e estruturar a comunicação estratégica (Santos, 1996). “[...] a comunicação possui vários fluxos e estes se conectam entre si e são influenciados uns pelos outros” (Viana; Ferreira, 2020, p. 84).

Os processos de comunicação interna envolvem o fator humano, que é o pilar fundamental de qualquer organização, por isso, as empresas precisam olhar para o colaborador, compreender e analisar suas necessidades, mas, da mesma forma que o colaborador precisa estar alinhado com a organização, a organização precisa estar alinhada com ele (Santos, 1996). Uma comunicação eficaz irá influenciar na boa convivência entre liderança e colaboradores (Staub; Modinger; Viana, 2023).

Vale ressaltar que a comunicação interna está ligada à cultura organizacional da empresa e, por isso, as estratégias e os elementos podem funcionar de maneira diferente em cada empresa (Lima, 2010; Oyarvide-Ramírez; Reyes-Sarria; Montañó-Colorado, 2017; Staub; Modinger; Viana, 2023). Mas, ao utilizar o *design* estratégico aliado com a organização, é possível enxergar algumas vantagens, que podem ser aplicadas em vários modelos de organizações. Segundo Ribeiro (2008, p. 169-170), a cultura organizacional pode ser caracterizada pela

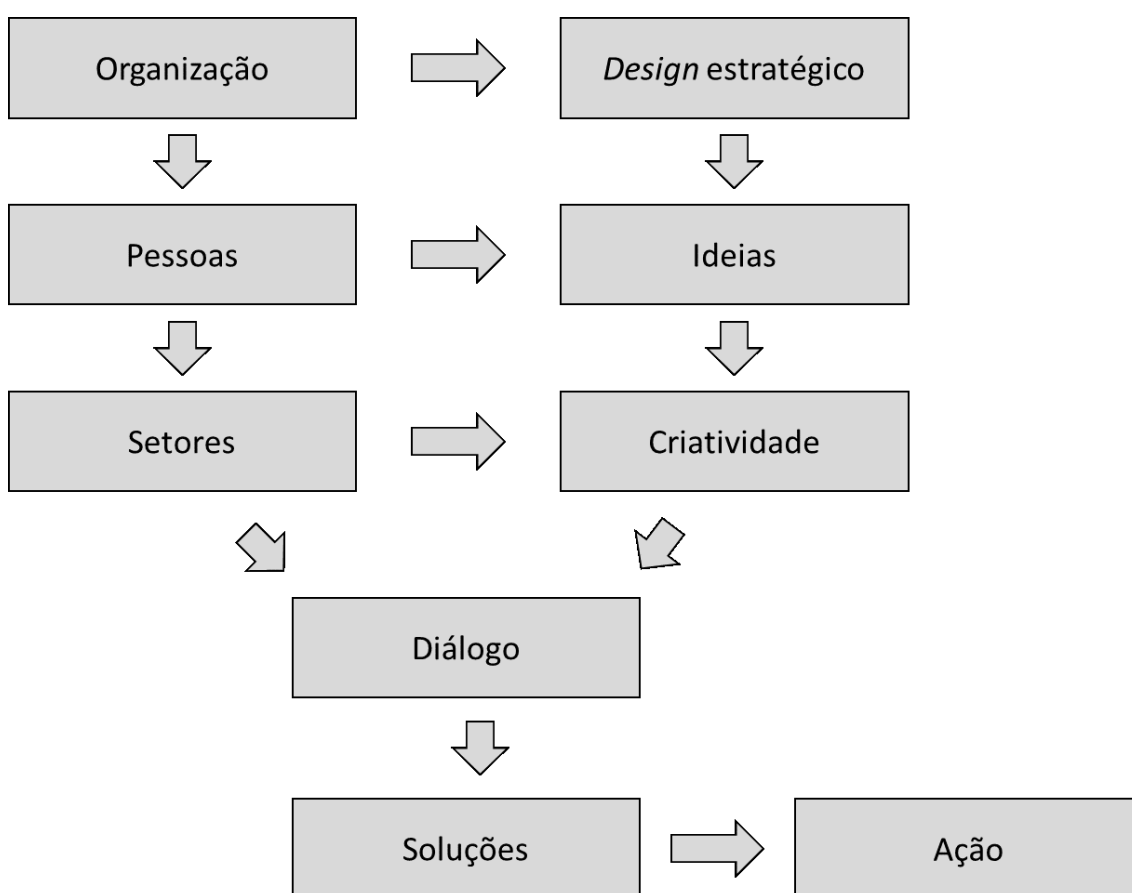
- força da cultura na empresa (normas culturais enraizadas ou não);
- homogeneidade da cultura (compatibilização de subculturas);
- adequação das culturas às estratégias até então seguidas; [...]
- atitudes para com o pessoal (confiança e participação), com a empresa (lealdade, espírito de equipe, identificação com a empresa).

Assim, é importante que os colaboradores e o *design* estratégico compartilhem a cultura da organização, para que os processos possam estar conectados (Franzato, 2010). Pode-se considerar que estratégias poderão ser mais bem utilizadas, bem como métodos de criatividade e comprometimento organizacional serão mais efetivos e as mudanças na organização podem ser mais tranquilas. Ribeiro (2008) segue

nessa linha de pensamento da mudança nas organizações, algo que sempre é visivelmente questionado, mas, de fato, é algo que necessita de planejamento para que possa ocorrer. E esse planejamento pode estar alinhado ao *design* estratégico, que visa a inovação, diferenciação e melhorias nos processos de gestão.

Pode-se considerar que a cultura organizacional se reinventa constantemente para conseguir se adaptar a mudanças de cultura da sociedade, ideias, opiniões e no que diz respeito ao ambiente (Gentil *et al.*, 2019). Desta forma, descobertas provenientes das relações entre os autores envolvidos no ecossistema criativo contribuem para o processo de gestão estratégica. Salienta-se que, nesse caso, entende-se que os ecossistemas “[...] envolvem um conjunto de atores (*stakeholders* — partes interessadas e/ou afetadas a um dado contexto ou causa) que não tem, necessariamente, fins similares e afinidade de propósito, mas que precisarão se aproximar para atuar sobre determinado desafio” (Anastacio, 2018, p. 42).

Segundo Manzini (2017) e Repo e Matschoss (2020), essas características podem ser observadas em projetos que trabalham com inovação social, principalmente, com o objetivo de mudanças sustentáveis numa escala regional com a ativa participação dos cidadãos. Para finalizar, apresenta-se, na Figura 1, uma síntese de alguns processos que o *design* estratégico percorre para a criação de valor nas organizações, tendo como base os autores citados nesta seção.



Fonte: elaborada pelos autores.

Figura 1. Processos do *design* estratégico.

Pode-se verificar, na Figura 1, que, dentro das organizações, o *design* estratégico está relacionado às pessoas e é delas que derivam as ideias. Essas pessoas estão localizadas nos setores dessa organização e, a partir das vivências e do conhecimento de cada pessoa, ocorre a criação de ideias por meio de conversas, troca de opiniões, possibilidade de expressar ponto de vista, etc. Desta forma, o colaborador poderá contribuir com suas ideias na busca de soluções e, por fim, ocorre a ação de colocar em prática as ideias e soluções propostas.

## **METODOLOGIA**

O presente artigo trata-se de um estudo de caso único, no qual foi analisada uma organização de pequeno porte da economia criativa que atua na produção e venda de produtos artesanais e coloniais, localizada na cidade de Dois Irmãos, no estado do Rio Grande do Sul. A razão social da empresa não é divulgada neste estudo, pois entende-se necessário preservar as informações estratégicas dela, portanto, neste estudo, a empresa receberá o nome Beta. Quanto à abordagem, utilizou-se a pesquisa descritiva e qualitativa, seguindo as indicações de Prodanov e Freitas (2013). Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista em profundidade com a gestora da organização e um levantamento documental.

A escolha dessa entrevistada foi realizada por uma amostra não probabilística por acessibilidade (Gil, 2007), opção justificada pela legitimidade da entrevistada para fornecer as informações acerca de modelo de negócio, inovação, diferenciais de mercado, competências e fragilidades da empresa. Nessa perspectiva, foi considerado relevante realizar a coleta de dados acerca da organização, seus processos organizacionais, bem como identificar as principais dificuldades e desafios que demandam a adaptação do modelo de gestão, que, por conseguinte, é influenciado pelo *design* estratégico.

A coleta de dados empíricos — a saber, entrevista em profundidade e levantamento documental — ocorreu nas duas últimas semanas do mês de setembro de 2022. A entrevista foi gravada com autorização da participante e posteriormente transcrita integralmente. Já o levantamento documental ocorreu seguindo um *checklist* de itens, previamente elaborado, com base na literatura científica revisada, com análise dos documentos internos da empresa.

As questões elencadas na entrevista fazem parte de um roteiro que seguiu a seguinte estrutura:

1. Como você define o modelo de negócios da empresa?
2. Quais são os diferenciais competitivos (pontos fortes)?
3. Como a empresa identifica e desenvolve suas competências?
4. Como a empresa usa suas competências para ampliar a sua participação no mercado?
5. Quais são as fragilidades (pontos fracos)?
6. Como a empresa os identifica e os trata?
7. Como a empresa assegura a entrega do resultado, seja internamente (cliente interno) ou para o cliente final (externamente)?
8. O que é feito na empresa para promover as melhorias de processos organizacionais?



A análise do conteúdo das informações foi realizada segundo as indicações de Bardin (2011), por meio dos seguintes passos:

1. pré-análise: primeiramente, baseou-se no entendimento conceitual sobre *design* estratégico e inovação social; na sequência, houve a organização do roteiro para a entrevista;
2. exploração do material: nesta etapa, foi realizada a identificação das categorias de análise, classificadas em processos de inovação e de *design* estratégico;
3. tratamento dos resultados, inferência e interpretação: realizado por meio da análise e comparação entre o referencial teórico e as informações coletadas.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentadas as análises e discussões em relação às respostas da entrevistada, bem como dos documentos internos de forma que se entendam as contribuições do *design* estratégico para o modelo de gestão da empresa Beta.

A entrevistada considera como pontos fortes da empresa Beta sua ampliação no mercado, por alguns fatores, entre eles a busca de canais de comunicação para mostrar e evidenciar os processos dos seus produtos com foco para atingir o consumidor final. A empresa visa ampliar o contato e, por consequência, o conhecimento dos consumidores, para que eles possam procurar e comprar os produtos nos comércios locais.

Outro ponto forte elencado é sobre a equipe e o aprendizado. Por possuir poucos colaboradores, é viável, diariamente, para a gestora, acompanhar a rotina de cada colaborador e adequar demandas necessárias, inclusive para identificar e desenvolver competências. Nesse sentido, a gestão da empresa acaba incentivando os colaboradores para que tenham autonomia para solucionar problemas recorrentes em seu trabalho e estimulando o trabalho em equipe — além disso, as contribuições de sugestões e ideias, em todo o processo, são ouvidas e valorizadas.

Conforme Franzato *et al.* (2015), o processo de aprendizagem social do *design* estratégico tem eficácia quando uma pluralidade de atores repensa e questiona os sistemas produto-serviço que afetam as relações das empresas. Aspectos ligados aos processos de aprender e reaprender precisam estar incorporadas à rotina das equipes (Dees, 2001; Echos, 2015; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010). Também vale ressaltar que, quando a empresa entende a criatividade como um importante ativo intangível, esta tem mais probabilidade de desenvolver um processo de inovação constante (Visoná, 2017).

Quanto aos pontos fracos e às fragilidades da empresa Beta, a entrevistada argumenta que a empresa precisa buscar constantemente por novos produtos e novos nichos, devido à sazonalidade de alguns produtos, principalmente na temporada de verão. Outros pontos de fragilidade observados nos documentos internos foram falta de venda direta, deficiência na logística e falta de colaboradores qualificados. Também foi citado pela entrevistada que a negociação com grandes redes é complicada e, algumas vezes, acaba inviabilizada devido aos termos de cobrança de exposição, percentual em vendas, troca de produtos, entre outros.

Neste contexto, remete-se a Cautela e Zurlo (2006), que explicam que a moldura conceitual da gestão é constituída por três elementos: o *design*, a empresa e a estratégia. Pode-se entender que uma empresa com um processo de estruturação das competências estratégicas de forma intrínseca ao *design* tem vantagem. Contudo, em empresas de pequeno porte, estabelecer essa relação é mais complicado — nessas realidades, torna-se necessário dispor de consultorias especializadas (Franzato, 2010).

Diante disso, a organização ciente dos pontos fracos e das fragilidades, diariamente, busca tratar cada ponto visando melhorar constantemente. Atualmente, conforme explica a entrevistada, a empresa Beta conta com a ajuda de um profissional para precificar seu produto e identificar melhorias. Além disso, ressalta-se que a troca de informações e comunicação com representantes e mercados é constante, com foco em fidelizar primeiramente mercados, supermercados, comércios varejistas de frutas e verduras e, depois, os consumidores finais.

Para Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e Metszösy (2019), o processo de inovação social compreende etapas que iniciam com a problematização ou identificação das necessidades, passando para a fase de ideação, desenvolvimento de protótipos e/ou propostas, finalizando com a aplicação e expansão ou mudanças sistêmicas (Gentil *et al.*, 2019; Repo; Matschoss, 2020).

Em relação às melhorias de processos organizacionais, conforme documentos internos, a organização privilegia a transparência e comunicação aberta com os colaboradores, incentiva a troca de ideias e melhorias no processo, cujo foco principal é o ambiente de trabalho e a qualidade dos produtos. A equipe busca, em todos os processos, a motivação, a liberdade de ideias, a interação e a autonomia. Assim, o colaborador da empresa Beta estará acolhido e se sentirá como parte da organização, porque, a partir de um ambiente de trabalho agradável, onde os colaboradores se sintam acolhidos, eles passam esses sentimentos em cada produto desenvolvido.

A partir dessas respostas da gestora, é possível observar os elementos do *design* estratégico nos processos organizacionais, além do trabalho em equipe na resolução de problemas, da disponibilidade de troca entre seus colaboradores, da visão sobre situações recorrentes na empresa e da capacitação dos colaboradores para lidar com um contexto de mudança, de modo que se incorpore a inovação social e se configurem novas propostas de valor social (Dees, 2001; Echos, 2015; IDEO, 2015; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010).

No que diz respeito à comunicação interna da empresa Beta, nota-se que existem estratégias aplicadas à comunicação, de modo que é possível que determinados processos dentro da organização fiquem alinhados; contudo, pode-se observar que, às vezes, algumas coisas não saem como esperado, conforme explicado pela entrevistada. Nesse sentido, é importante o alinhamento interno entre gestores e colaboradores, pois, com o uso da comunicação interna, é possível obter melhores respostas e *feedback*, os quais podem ser administrados pela organização, para que possam aprimorar os processos, o comprometimento, a motivação e o empenho dos colaboradores (Andonini; Aroldi, 2018; Lima, 2010; Meroni, 2008; Montañó-Colorado, 2017; Oyarvide-Ramírez; Reyes-Sarria; Staub; Modinger; Viana, 2023).

Em outras palavras, a comunicação interna deve estar alinhada ao *design* estratégico em uma organização, pois os processos podem ser repensados de forma que se tornem mais atrativos e voltados diretamente aos colaboradores, visto que são o pilar da organização. A comunicação interna está ligada diretamente à cultura organizacional da empresa, porque, a partir da cultura dessa empresa, será possível elaborar e repensar comunicação, estratégias e processos baseados no *design* estratégico na organização (Franzato, 2010; Lima, 2010; Manzini, 2017; Ribeiro, 2008; Staub; Modinger; Viana, 2023).

Nesse contexto, pode-se citar que o desenvolvimento e a inovação social da organização deve, necessariamente, focar a dimensão estratégica da cultura de suas equipes e, então, transferir as consequentes evoluções teórico-práticas (Franzato, 2010; Ribeiro, 2008). Por isso, torna-se determinante, para a empresa Beta, procurar novos modelos de comunicação, principalmente, porque, em tantos anos, não teve uma linha específica e contínua de comunicação. A implantação de processos de melhorias contínuas na comunicação é primordial na integração e no crescimento da empresa, segundo Staub, Modinger e Viana (2023).

Ou seja, faz-se necessário refletir no sentido de que é de suma importância que os profissionais da empresa Beta sejam diretamente envolvidos nos processos de inovação e *design* e que o envolvimento aconteça além de comunicação, processos e fluxos, tornando-os mais eficientes e colaborativos (Cautela; Zurlo, 2006; Franzato *et al.*, 2015; Manzini, 2008; Manzini; Meroni, 2007; Meroni, 2008).

Assim, com base nos dados coletados com a entrevistada e no referencial teórico deste estudo, principalmente em Manzini (2008), sugere-se, à empresa Beta, algumas ferramentas que podem ser aplicadas e adaptadas a partir de estratégias já existentes:

- respostas a situações de conflito: nesta ação, a equipe de colaboradores faz uma reflexão sobre conflitos passados, usando-os para elaborar um guia de como lidar com conflitos de maneira efetiva;
- círculos de influência: utilizado para avaliar as prioridades da equipe e fazer escolhas sobre no que se concentrar individual e coletivamente;
- *design sprint*: visa a uma estrutura para prototipar e testar novas ideias rapidamente. É usado para idealizar e experimentar um novo conceito de forma criativa e rápida;
- desenvolvimento do sistema operacional da equipe: com base em reflexões e *insights* sobre o processo de trabalho, a equipe atualizará seu sistema operacional fazendo escolhas ponderadas sobre como trabalhar em grupo;
- propósito e cultura da equipe: desenvolvido para ajudar as equipes a definir seu propósito e sua cultura;
- os porquês: o grupo define problemas e, então, faz a pergunta “por quê?” de três a cinco vezes, utilizando a explicação resultante como ponto de partida para a resolução criativa de problemas;
- ideação de desenho da fruta: pequenos grupos desenham uma mesma fruta e, ao final, o grupo reflete sobre os desenhos e aprendizados. O objetivo é demonstrar princípios básicos usados para a criação e geração de ideias (quantidade de ideias é condição para a qualidade, bem como a ideação com base em algo que já foi pensado antes, considerando que ideais são geralmente iguais).

Enfim, essas sugestões buscam mostrar que é possível unir o *design* estratégico ao dia a dia, seja dentro de uma organização, seja fora dela, porque deve-se constantemente aprender e reaprender e, assim, utilizar o *design* estratégico aliado à gestão estratégica nas organizações para orientar, organizar e mudar processos ou trazer uma nova compreensão para as pessoas de uma forma inovadora e criativa, mas que seja alinhada à capacidade dessas organizações (Dees, 2001; Echos, 2015; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010). Sugere-se também que, se possível, a condução dos processos citados seja realizada ou acompanhada por um(a) *designer* (com formação estratégica).

Em uma organização, a construção colaborativa de processos orienta a exploração com eficácia da aplicação de ferramentas de *design* estratégico para descobrir valores, geração de reconhecimento e pertencimento. Por conseguinte, essas práticas podem contribuir com o conjunto de capacidades do *design* estratégico, como na combinação de técnicas: aprender, desaprender (Dees, 2001; Echos, 2015; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010) e, em contrapartida, o *design* apresenta o seu potencial para projetar relações de empatia essenciais para uma construção de práticas para mudanças social e cultural (Bignetti, 2011; Gentil *et al.*, 2019; Meroni, 2008).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo evidenciar as contribuições do *design* estratégico para o modelo de gestão em uma empresa da economia criativa. A empresa atua na produção e venda de produtos artesanais e coloniais, localizada na cidade de Dois Irmãos (RS), possui mais de 20 anos de trajetória e, por questões estratégicas, optou-se por não se divulgar seu nome. Por meio dos principais conceitos de *design* estratégico e inovação social, busca-se elencar as fragilidades e os diferenciais competitivos de ambos os processos.

Foi evidenciado que o *design* estratégico, de certa forma, já é utilizado na empresa Beta, mas sem seguir a aplicação de todos os elementos presentes no *design* estratégico, o que facilitaria determinados processos internos, por exemplo, no que diz respeito aos colaboradores na troca de ideias ou nas sugestões dadas por eles. Isso permite inferir que cabe a organização descrever todos os problemas citados nas respostas da entrevista e analisa-los de forma colaborativa, para, assim, propor um caminho para que tais problemas possam ser analisados e solucionados.

Dessa forma, torna-se determinante estabelecer um diálogo com os colaboradores, visando à formação continuada de todos, e compreender como a empresa Beta pode agregar o *design* estratégico de fato, para que possam criar novas oportunidades e estratégias, além de aperfeiçoar a eficiência da organização em relação às necessidades dos consumidores e em fluxos que não funcionam ou não são gerenciados atualmente. Por isso, a colaboração entre organização e colaboradores é de suma importância, uma vez que trabalharão em conjunto, buscando um mesmo objetivo, o que poderá melhorar o relacionamento e os processos entre as partes.

Em outras palavras, a colaboração entre empresa e colaboradores pode e deve ser uma peça-chave, já que o colaborador está na linha frente e consegue perceber situações ou ideias que não são vistas por gestores da empresa, como: processos

que podem ser alterados com pequenas ações, sabores que podem ser alterados ou incluídos e a solução para problemas que ocorram com determinados produtos. Um ponto a ser ressaltado é que a comunicação interna está ligada diretamente à cultura organizacional da empresa e, por isso, ao utilizar o *design* estratégico aliado com a organização, é possível obter vantagens competitivas.

Outro fator de relevância a se observar é que, por se tratar de uma organização de pequeno porte, a gestão da organização consegue estar lado a lado com os colaboradores e enxergar todas as dificuldades e melhorias que eles necessitam diariamente. Quanto à inovação, salienta-se que a organização apresenta um processo conduzido de forma lenta, mas contínua. A gestão da empresa é responsável pela busca constante por melhorias, reavaliando demandas e processos, com vistas ao crescimento da estrutura que administra. Fica evidente, na fala da entrevistada, que a organização consegue visualizar o caminho que precisa ser descrito, analisado e percorrido.

Apesar da relevância do estudo que obteve êxito em evidenciar dados empíricos acerca da atuação de uma organização em um dos setores econômicos que pertencem à economia criativa, na utilização do *design* estratégico, para promover a inovação organizacional, se faz mister destacar algumas limitações que devem ser consideradas ao se analisarem os resultados. A primeira se refere à opção de estratégia de estudo de caso único, o que dificulta a generalização dos resultados, sendo factível apenas às organizações de porte similar, que operam no mesmo setor econômico. A segunda limitação consiste na coleta de dados empíricos, pois foi realizada apenas uma entrevista, com a gestora, o que, certamente, representa um viés perceptivo individual, que restringe a compreensão do fenômeno analisado.

Espera-se, com este artigo, ajudar não somente a gestão da empresa, mas também outras organizações que queiram implementar o *design* estratégico em seu ambiente de trabalho ou para que melhor compreendam as dificuldades encontradas para a inserção do *design* estratégico no que diz respeito à inovação, à gestão e aos processos. Destarte, a título de recomendações para novos estudos, sugere-se realizar pesquisas, ampliando o leque de caminhos metodológicos tanto em nível de estratégia de pesquisa, como nas abordagens qualitativa e quantitativa, quanto na diversificação de técnicas de coleta de dados empíricos e sua análise.

## REFERÊNCIAS

ANASTACIO, Mari Regina. Empreendedorismo social e inovação social: contexto, conceitos e tipologias de iniciativas de impacto socioambiental. In: ANASTACIO, Mari Regina; CRUZ FILHO, Paulo R. A.; MARINS, James. (org.). **Empreendedorismo Social e Inovação Social no Contexto Brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS, 2018. p. 31-50.

ANDONINI, Giana; AROLDI Viviane Machado Oliveira. Comunicação e marketing para iniciativas de impacto socioambiental. In: ANASTACIO, Mari Regina; CRUZ FILHO, Paulo R. A.; MARINS, James. (org.). **Empreendedorismo Social e Inovação Social no Contexto Brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS, 2018. p. 137-156.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2011.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e foco de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan./abr. 2011. Disponível em: [https://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias\\_sociais/article/view/1040](https://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040). Acesso em: 26 abr. 2023.

CAUTELA, Cabirio; ZURLO, Francesco. **Relazioni produttive: design e strategia nell'impresa contemporanea**. Milano: Aracne, 2006.

DEES, J. Gregory. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. 2001. Disponível em: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deess\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf). Acesso em: 26 abr. 2023.

ECHOS. **Business design: como o design pode mudar a forma de fazer negócios**. 2015. Ebook. Disponível em: <https://materiais.escoladesignthinking.com.br/ebook-business-design>. Acesso em: 26 abr. 2023.

FRANZATO, Carlo. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. **Strategic Design Research Journal**, v. 3, n. 3, p. 89-96, 2010. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2010.33.03>

FRANZATO, Carlo; DEL GAUDIO, Chiara; BENTZ, Ione; PARODE, Fábio; BORBA, Gustavo Severo de; FREIRE, Karine de Mello. Inovação Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, Karine de Mello. (org.). **Design Estratégico para Inovação Cultural e Social**. São Paulo: Kazuá, 2015. p. 157-182.

FREIRE, Karine; DEL GAUDIO, Chiara; FRANZATO, Carlo. Estratégias de inovação social dirigida pelo design praticadas em ecossistemas criativos. **Revista Online de la Red Internacinal de Investigación en Diseño**, Valencia, v. 2, n. 2, p. 236-249, nov. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/316609611\\_Estrategias\\_de\\_inovacao\\_social\\_dirigida\\_pelo\\_design\\_praticadas\\_nos\\_ecossistemas\\_criativos](https://www.researchgate.net/publication/316609611_Estrategias_de_inovacao_social_dirigida_pelo_design_praticadas_nos_ecossistemas_criativos). Acesso em: 26 abr. 2023.

GENTIL, Paula Pessoa de Castro; GUIMARÃES, Liliâne de Oliveira; PEREIRA, Denise de Castro; DINIZ, Alexandre Magno; CKAGNAZAROF, Ivan Beck. Territorial governance and social innovation in regional development processes in mining territories: a theoretic model under construction. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 3, p. 509-522, jul./sep. 2019. <https://doi.org/10.1590/1679-395173778x>

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

IDEO. **Human centered design: kit de ferramentas**. 2. ed. 2015. Disponível em: [https://hcd-connect-production.s3.amazonaws.com/toolkit/en/portuguese\\_download/ideo\\_hcd\\_toolkit\\_complete\\_portuguese.pdf](https://hcd-connect-production.s3.amazonaws.com/toolkit/en/portuguese_download/ideo_hcd_toolkit_complete_portuguese.pdf). Acesso em: 26 abr. 2023.

LIMA, Ludmila Rodrigues de. **O papel da liderança na comunicação organizacional**. 2010. 46 f. Trabalho de Conclusão (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) — Universidade Cândido Mendes, Goiânia, 2010. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/postdistancia/41197.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/postdistancia/41197.pdf). Acesso em: 26 abr. 2023.

MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MANZINI, Ezio. **Design: quando todos fazem design: uma introdução ao design para inovação social**. São Leopoldo: Unisinos, 2017.

MANZINI, Ezio; MERONI, Anna. Emerging User Demands for Sustainable Solutions, EMUDE. In: MICHEL, Ralf. (ed.). **Design research now: Essays and selected projects**. Basel: Birkhäuser Basel, 2007. p. 157-179.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v. 1, n. 1, p. 31-38, jul./dec. 2008. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/5567>. Acesso em: 26 abr. 2023.

METSZŐSY, Gabriella. Investigating the Process of Social Innovation — A Social Learning Based Approach. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON STRATEGIC MANAGEMENT AND ITS SUPPORT BY INFORMATION SYSTEMS, 13., 2019, Ostrava. **Proceedings [...]**. Ostrava: VSB-Technical University of Ostrava, 2019. p. 51-59. Disponível em: <http://real.mtak.hu/94033/>. Acesso em: 27 abr. 2023.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. [s.l.]: The Young Foundation, 2010. Disponível em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

OYARVIDE-RAMÍREZ, Harold P.; REYES-SARRIA, Edwyn F.; MONTAÑO-COLORADO, Milton R. La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. **Dominio de las Ciencias**, v. 3, n. 4, p. 296-309, oct. 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, Ana Carla Fonseca. Introdução. In: REIS, Ana Carla Fonseca. (org.). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. p. 14-49.

REPO Petteri; MATSCHOSS Kaisa. Social Innovation for Sustainability Challenges. **Sustainability**, v. 12, n. 1, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12010319>

RIBEIRO, Kalina Lígena Lira de Miranda. **Mudanças sobre a Cultura Organizacional no processo de transição de Banco Estadual para Banco Privado**. 2008. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

RODRIGUES, Andréa Leite. Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Divergências e Convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO — ENANPAD, 30., 2006, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. p. 1-17.

SANTOS, Raimundo N. Macedo dos. Sistemas de informações estratégicas para a vitalidade da empresa. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, 1996. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/670>. Acesso em: 27 abr. 2023.

SCALETSKY, Celso Carnos. (org.). **Design estratégico em ação**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2016.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016**. 9. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. São Paulo: DIEESE, 2018.

STAUB, Angela Aparecida Dias; MODINGER, Elisane Maria; VIANA, Luciane Pereira. LGPD na comunicação interna dos gestores e colaboradores. **Revista Gestão em Análise**, v. 12, n. 2, p. 102-114, maio 2023. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v12i2.p102-114.2023>

VIANA, Luciane Pereira; FERREIRA, Cristiane Nunes Moraes. Smartphones e aplicativos: percepção dos clientes em relação à comunicação das empresas. **Temática**, v. 16, n. 1, p. 70-86, jan. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica/article/view/49803/28862>. Acesso em: 27 abr. 2023.

VISIONÁ, Paula Cristina. A emergência do ethos criativo como tendência sociocultural na contemporaneidade. **Diálogo com a Economia Criativa**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 6, p. 83-101, 2017. Disponível em: <https://dialogo.espm.br/revistadcec-rj/article/view/124>. Acesso em: 27 abr. 2023.

YAMAGATA, Flavia Cupolillo; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt. Alimento e comida: reflexões sobre história do alimento, consumo e significados. **Diálogo com a Economia Criativa**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 10, p. 7-19, 2019. Disponível em: <https://dialogo.espm.br/revistadcec-rj/article/view/173/pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

## Sobre os autores

**Dusan Schreiber:** Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

**Serje Schmidt:** Doutor em Administração pela UNISINOS.

**Luciane Pereira Viana:** Doutora em Diversidade Cultural e Inclusão Social pela FEEVALE.

**Débora Koch Berlitz:** Mestre em Indústria Criativa pela FEEVALE.

**Franciele Reche:** Mestre em Indústria Criativa pela FEEVALE.

**Conflito de interesses:** nada a declarar – **Fonte de financiamento:** nenhuma.

**Contribuições dos autores:** Schreiber, D.: Supervisão, Validação, Escrita — Revisão e Edição. Schmidt, S.: Supervisão, Validação. Viana, L. P.: Escrita — Revisão e Edição. Berlitz, D. K.: Conceituação, Investigação, Metodologia, Escrita — Primeira Redação. Reche, F.: Conceituação, Investigação, Metodologia, Escrita — Primeira Redação.

