

**UNIVERSIDADE AVM**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - PMI**

**APLICAÇÃO DOS PROCESSOS DE DESIGN THINKING EM  
METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO**

**ROBINSON AURÉLIO MIOLO**

**FORTALEZA**

**2013**

**ROBINSON AURÉLIO MIOLO**

**APLICAÇÃO DOS PROCESSOS DE DESIGN THINKING EM  
METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos - PMI da Faculdade Integrada AVM como exigência parcial à obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

Orientadora: Profa. Ludmilla Flôres

**FORTALEZA**

**2013**

**ROBINSON AURÉLIO MIOLO**

**APLICAÇÃO DOS PROCESSOS DE DESIGN THINKING EM  
METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos - PMI da Faculdade Integrada AVM como exigência parcial à obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Banca**

---

**Banca**

---

**Banca**

**FORTALEZA, 22 de Abril de 2013.**

## RESUMO

O principal objetivo da indústria de bens de consumo é produzir os produtos que farão parte do cotidiano das pessoas. Contudo, entre a inexistência e a produção destes produtos, decorrem muitos e distintos processos, que variam de organização para organização. Algumas indústrias terceirizam o processo de desenvolvimento de produtos, ou parte dele, outras têm departamentos próprios com esta finalidade. É comum nessas indústrias e escritórios de engenharia a prática do Gerenciamento de Projetos como instrumento de controle e tomada de decisão, em decorrência dos altos custos e riscos inerentes a este processo, sendo que as referências do PMI com a sua publicação do Guia PMBOK estão entre as mais utilizadas. Por outro lado, muitos estúdios de design fazem uso das técnicas de *Design Thinking* na busca das melhores soluções para os problemas das indústrias. Estas práticas são distintas e por muitas vezes, conflitantes. Decorre que, nas indústrias que possuem todo o processo de desenvolvimento de produto, da concepção à implantação, ou apenas parte dele, somente a prática do Gerenciamento de Projetos é utilizada, trazendo muitas vezes implicações desfavoráveis ao negócio, principalmente na forma de perda de oportunidades, algo que a técnica do *Design Thinking* explora com bastante eficácia, mas também são percebidas perdas na qualidade da gestão, prazos e comunicação. Neste sentido, este trabalho se propõe a identificar os conflitos existentes entre as metodologias de Gerenciamento de Projeto para o desenvolvimento de novos produtos baseadas no Guia PMBOK e a aplicação das técnicas de *Design Thinking*, sugerindo, se necessário, uma flexibilização em ambas as metodologias ou uma diferente abordagem destas, para viabilizar sua aplicação simultânea, explorando os benefícios de ambas sem que ocorram ônus relevantes a nenhuma delas. A dissertação inicia com base em uma pesquisa bibliográfica, por meio da qual se buscou aprofundar o conhecimento sobre o tema e identificar as posições assumidas pelos autores que abordaram esta temática. Consecutivamente, foi realizado um estudo exploratório, por meio do qual foi possível identificar as práticas recorrentes no mercado, especificamente na indústria de linha branca, e assim formar uma base de dados que represente a realidade praticada neste segmento, para em seguida realizar uma análise destes dados apontando, por fim, os aspectos em que os métodos praticados representam algum tipo de perda para a organização e propondo adaptações nestes métodos, a fim de garantir seu melhor desempenho.

**Palavras-chave:** Design Thinking. Gerenciamento de Projetos. Metodologias. Inovação. Ideação.

## ABSTRACT

The main purpose of industry of consumer products is to produce products that are part of everyday life. However, between the inexistence and the production of these products, derive many different processes ranging from organization to organization. Some industries outsource the process of product development, or part of it, others have their own departments for this purpose. It is common in these industries and engineering offices practice of Project Management as an instrument of control and decision making, due to the high costs and risks inherent in this process, and the references of the PMI with the publication of the PMBOK Guide are among the most used. On the other side, many design studios make use of the techniques of Design Thinking in finding the best solutions to the problems of industries. These practices are different and often conflicting. It follows that, in industries that have the entire process of product development, from design to deployment, or just part of it, only the practice of Project Management is used, often bringing unfavorable implications to business, mostly in the form of lost opportunities, something that the technique of Design Thinking explores quite effectively, but are also perceived loss in quality management, deadlines and communication. Thus, this study aims to identify conflicts between the methodologies of Project Management for the development of new products based on the PMBOK Guide and the application of the techniques of Design Thinking, suggesting, if necessary, an easing in both methodologies or different approach to these, to enable their simultaneous application, exploring the benefits of both without incurring significant burden to any of them. The dissertation begins based on a literature search, through which it sought to deepen the knowledge on the subject and identify the positions taken by authors who have addressed this issue. Consecutively, we performed an exploratory study, through which it was possible to identify the practices recurring in this segment, specifically in the appliances industry, and thus form a database that represents the reality practiced in this segment, to then conduct an analysis of these data aim, finally, the ways in which the methods practiced represent some kind of loss to the organization and proposing adaptations these methods in order to ensure their best performance.

**Key-words:** Design Thinking. Project Management. Methodologies. Inovation. Ideation.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Nova classe média e mercado de massa.....	17
FIGURA 2 – Aspirações de consumo das classes AB e C se aproximam. ....	17
FIGURA 3 – Fatores de influência no processo de decisão de compra.....	18
FIGURA 4 – Faturamento proveniente da inovação. ....	22
FIGURA 5 – Método divergente e convergente.....	27
FIGURA 6 – Metodologia C2C com suas respectivas etapas. ....	35
FIGURA 7 – Problemas Mais Frequentes em Projetos. ....	38

# SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1.	Problema .....	9
1.2.	Justificativa .....	10
1.3.	Objetivos da pesquisa .....	12
1.3.1.	Objetivo geral.....	12
1.3.2.	Objetivos específicos .....	12
1.4.	Metodologia de pesquisa .....	13
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1.	Panorama do mercado contemporâneo .....	16
2.2.	Busca pela inovação .....	20
2.3.	Gerenciando projetos.....	23
2.3.1.	O gerenciamento de projetos e o PMBOK .....	23
2.3.2.	Implicações do método atual ao negócio .....	24
2.3.3.	Características do Design Thinking .....	26
2.4.	<b>Êxito em projetos: diferentes óticas .....</b>	<b>29</b>
2.4.1.	Visão tradicional de sucesso .....	29
2.4.2.	Visão contemporânea de sucesso .....	30
<b>3.</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>32</b>
3.1.	Método de investigação.....	32
3.2.	<b>O modelo praticado na indústria.....</b>	<b>34</b>
3.2.1.	Metodologia C2C .....	34
3.2.2.	Relação entre as metodologias C2C e pmbok.....	36
3.3.	<b>O mito do perfeccionismo .....</b>	<b>38</b>
3.4.	Análise comparativa dos métodos estudados .....	40
3.5.	<b>Propostas de abordagem do método vigente.....</b>	<b>44</b>
3.5.1.	Limites de um projeto.....	44
3.5.2.	Integração entre as áreas .....	46
3.5.3.	Processo criativo .....	48
3.5.4.	Briefing .....	50
3.5.5.	Orçamento do projeto .....	50
3.5.6.	Processos de gestão .....	51
<b>4.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O produto é o ponto central da estratégia organizacional, em torno do qual os planos são traçados, as metas definidas e os esforços direcionados, quando se trata da indústria de bens de consumo. Manion e Cherion (*apud* 2009) destacam que o projeto de desenvolvimento de novos produtos, é o principal meio pelo qual as organizações expandem seus mercados e que deve estar em consonância com a estratégia da empresa. Isto significa que os gestores podem aumentar o sucesso do desenvolvimento de novos produtos se considerarem o aspecto estratégico de sua organização na busca de vantagem competitiva. O desenvolvimento de novos produtos é, destarte, a ação prática efetiva para a sobrevivência das empresas de bens de consumo.

Para Baxter (*apud* 2003, p.21), “o desenvolvimento de produto é um processo de transformar uma ideia sobre um produto em um conjunto de instruções para a sua fabricação”. Mas como desenvolver novos produtos? Segundo Galafassi (2010), as organizações têm utilizado o design “como ferramenta para um melhor processo de desenvolvimento de produtos. Este considera o produto desde o seu conceito até o descarte. Engloba aspectos estéticos, funcionais, produtivos, ambientais, sociais, econômicos, simbólicos”.

Toma-se o conceito de design proposto pelo *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID), que o define como sendo, uma atividade criativa cujo alvo é o de estabelecer as qualidades multifacetadas dos objetos, dos processos, dos serviços e dos seus sistemas de vida em ciclos completos. O design é o fator central da humanização e da inovação das tecnologias e o fator crucial da troca cultural e econômica (ICSID, 2003).

O design, portanto, assim como a engenharia, são disciplinas que atuam no desenvolvimento de produtos. Contudo, as ferramentas de gestão utilizadas para a condução eficiente destas disciplinas são variadas e distintas.

O tema deste estudo explora a relação entre a metodologia do *Design Thinking* com as metodologias mais usuais de gerenciamento de projetos aplicadas a novos produtos, baseadas no Guia PMBOK, por vezes distintas e por vezes complementares, utilizadas pelas indústrias e pelos escritórios de desenvolvimento de produtos, apontando as restrições existentes nas iniciativas de aplicação das duas metodologias simultaneamente e os prejuízos da não aplicação de alguma delas.

## 1.1. PROBLEMA

Atualmente, as empresas e escritórios brasileiros que trabalham com o desenvolvimento de novos produtos têm à sua disposição diversas ferramentas de gestão para assegurar a eficiência de seus processos, sendo que muitas delas fazem referência ao Guia PMBOK. Por outro lado também, é crescente a cobrança por parte das marcas líderes por soluções inovadoras e exclusivas, que as distingam da concorrência, onde o *Design Thinking* é uma das metodologias mais recentemente difundidas. O que acontece, porém, é que estas metodologias são distintas e muitas vezes conflitantes. O resultado disso é uma segmentação, onde nas indústrias e escritórios de engenharia predominam as metodologias de Gerenciamento de Projeto e o *Design Thinking* fica restrito a estúdios de design e algumas entidades específicas. Contudo, já existem iniciativas por parte de algumas empresas líderes em seus segmentos buscando uma adequação entre estas duas metodologias.

O Guia PMBOK apresenta o projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (2008, p.11). Complementarmente, a *International Project Management Association* (IPMA), entidade que representa a Europa nas questões de gerenciamento de projetos, afirma que o projeto tem como objetivo produzir os resultados definidos na proposta do negócio. Assim, segundo o Guia PMBOK, gerenciar um projeto é aplicar conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades a fim de atender aos seus requisitos (2008, p.12).

Para Maximiano (*apud* 2002) e Kerzner (*apud* 2006):

A gestão de projeto envolve o processo de planejamento, organização, execução e controle. É um processo em que são tomadas decisões e uso de recursos para chegar-se a um objetivo. O produto será desenvolvido observando prazo, custo e qualidade.

Disso, observa-se que nas metodologias de gerenciamento de projeto baseadas no PMBOK o plano do projeto necessita conhecer com precisão o resultado final esperado, buscando uma evolução linear do processo. O *Design Thinking*, por sua vez, é um conjunto de métodos,

processos e ferramentas para uma abordagem dinâmica do processo de inovação. Abduzir e desafiar as normas empresariais são as bases do *Design Thinking* (VIANNA, 2009, p.9).

É notório que a gestão eficiente dos projetos e a capacidade de inovar são dois fatores centrais à sobrevivência das organizações que buscam liderança em seus segmentos. Manter o controle sobre o desenvolvimento dos projetos de modo a garantir o cumprimento das entregas no prazo estabelecido e o atendimento do escopo com o orçamento previsto é o que garantirá que as estratégias traçadas sejam atingidas. Primariamente, contudo, identificar oportunidades, explorar seu potencial e adequar à realidade do mercado, gerando inovações em produtos e serviços é o que possibilitará que estratégias de liderança sejam traçadas.

Isso visto, o cenário do segmento de bens de consumo apresenta uma pré-disposição da indústria a novas abordagens metodológicas e, é neste sentido que este trabalho se propõe, o de elucubrar alternativas metodológicas que sejam capazes de potencializar os benefícios dos instrumentos existentes minimizando seus prejuízos.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

No competitivo mercado industrial de produtos de bens de consumo, para manter ou buscar a liderança não basta ser executar projetos com eficiência. Requer, além da eficiência nos processos de desenvolvimento, capacidade de inserir rapidamente neste mercado soluções exclusivas ou inovadoras.

Para alcançar o almejado estado da arte nesta tarefa é necessário que as metodologias que envolvem os processos de criação, execução e implantação de projetos sejam capazes de extrair destes as melhores oportunidades.

Considera-se a seguinte hipótese: o que é mais benéfico para uma determinada empresa, executar com primazia o projeto de um bom produto, que atenderá as expectativas da empresa no mercado, ou incorrer em atrasos ou estouros de proporções aceitáveis neste mesmo projeto alcançando, ao final, um produto excelente que superará as expectativas da empresa? Decerto essa resposta é polêmica e variável, dependendo da situação, contudo, ela faz parte da realidade de muitas indústrias. Segundo Kerzner (2009) algumas empresas excelentes em gestão de projetos ainda contam com um percentual de projetos fracassados. O que se busca, no entanto, não é aceitar estouros em orçamentos ou em prazos na busca de um

produto excelente, mas alcançar um método de gerenciamento que extraia o melhor potencial de um projeto, exercendo, da mesma forma, controle sobre os prazos, custos e os recursos.

Certamente a metodologia não poderá garantir que a estratégia traçada seja a mais adequada. Não é papel desta, e sim dos profissionais que trabalham com ela. Por outro lado, se uma metodologia não pode contribuir na elaboração de uma estratégia correta, ela pode interferir negativamente, restringindo mudanças ou adequações em momentos em que estes seriam apropriados.

A necessidade de otimização dos métodos vigentes vem, como uma atualização a este novo cenário global de competitividade, onde as relações construídas entre empresa e varejo, varejo e consumo e produto e uso são dinâmicas. Não é mais possível rotular as pessoas em “usuários”, “consumidores” ou “clientes”, pois agora elas se veem como participantes ativas no processo de criação.

A complexidade dos sistemas sociais, das relações entre homem e natureza, das interações mercadológicas, hoje, mais do que convidar ou estimular, exige que o pensamento e as práticas científicas considerem o maior número possível de variáveis tanto em relação ao sistema produto-serviço quanto à cadeia de valor (MORAES, 2006 p.21).

É imperativo que esta mesma dinâmica aconteça nos processos industriais, através da flexibilidade, adaptabilidade, desburocratização, permitindo ações ágeis, assertivas e inovadoras, sem, no entanto, abrir mão do controle, da segurança e da qualidade da gestão. Isso somente será possível quando estiverem disponíveis para as empresas instrumentos metodológicos que assimilem estas características dentro da realidade de cada empresa.

### 1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1. OBJETIVO GERAL

Apontar as lacunas e os conflitos existentes entre as metodologias de gerenciamento de projeto baseadas no PMBOK e a aplicação do *Design Thinking* que, quando aplicadas conjuntamente, comprometem a exploração adequada das oportunidades oferecidas pelos projetos ou a eficiência na gestão e propor, consecutivamente, alternativas de adequação às metodologias ou em suas abordagens, para a aplicação de ambas simultaneamente, potencializando seus benefícios.

#### 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar um estudo bibliográfico buscando as principais definições a respeito das metodologias abordadas nesta pesquisa, o Gerenciamento de Projetos baseado no Guia PMBOK e as práticas do *Design Thinking*.
- Identificar as incompatibilidades existentes na aplicação simultânea destes métodos em uma organização.
- Realizar pesquisa exploratória com empresas de linha branca para levantamento de base de dados.
- Identificar os aspectos depreciativos aos projetos e estratégias empresariais resultantes da aplicação de apenas uma das duas metodologias.
- Propor alternativas viáveis de aplicação simultânea das metodologias ou de transição entre elas.

#### 1.4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo GIL (1999, p.26) a investigação científica se utiliza de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” para que seus objetivos sejam atingidos. A este conjunto de procedimentos chama-se método científico. Método científico é o conjunto de processos ou operações que devem ser empregados na investigação, que representará a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993).

Apesar de os temas relacionados a esta pesquisa serem amplamente discutidos na literatura e no meio acadêmico, este trabalho busca estudar e propor um aperfeiçoamento a uma questão prática, no âmbito técnico-industrial. Para se alcançar uma visão suficientemente ampla sobre o assunto foi realizada uma pesquisa bibliográfica a algumas das principais obras a respeito dos temas Gerenciamento de Projetos PMBOK e *Design Thinking*, foram realizadas consultas na internet para constatação de registros e opiniões de especialistas e acesso a dados e práticas de outras empresas do segmento de bens de consumo.

Para a realização deste estudo foi escolhido como base o modelo da pesquisa exploratória, que segundo Gil (1999) tem a finalidade de proporcionar uma visão geral sobre o assunto que está sendo estudado. Como o problema escolhido é fundamentalmente prático e ligado a uma realidade dinâmica da indústria, nos termos deste trabalho, estudos e sistematizações são incomuns ou se tornam obsoletos em relação ao que está sendo praticado, e isso justifica a utilização de pesquisas exploratórias por parte das indústrias neste segmento, que se baseiam principalmente em estudos de caso e entrevistas padronizadas e não padronizadas.

A pesquisa exploratória tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema” (GIL, 1991, p. 45), com fins de torná-lo mais explícito ou de facilitar a construção de hipóteses. Esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo o aprimoramento das ideias ou a descoberta de novas possibilidades. É extremamente flexível, de modo que quaisquer aspectos encontrados relativos ao fato estudado têm importância.

Como forma de atingir os objetivos, também foi aplicada uma pesquisa descritiva que segundo Gil (1999), é de natureza aplicada e prática e tem como objetivo a identificação de características para fins de comparação.

Como método para coletar os dados foi utilizada a entrevista não padronizada com profissionais e especialistas do ramo, com experiência em algumas das principais indústrias

relevantes a este estudo como Electrolux, Esmaltec, Mabe (GE, Dako, Continental) e Whirlpool (Brastemp, Consul). O motivo da escolha se deu em decorrência de ser uma formatação de diálogo assimétrico que se propõe a coletar dados em profundidade sobre o tema que se procura pesquisar (GIL, 1999). Dessa forma, a coleta de dados foi construída por uma orientação essencialmente qualitativa, que se deu através de um processo de comunicação em que os dados obtidos não objetivavam medir algo, mas compreender um cenário. Adicionalmente, a escolha da abordagem qualitativa se justifica nesse estudo, sendo mais indicada para casos em que:

[...] não é possível levantar uma amostra representativa, quer pela dificuldade de pesquisar um elevado número de indivíduos, pela necessidade de se conhecer as particularidades das opiniões ou de interpretar a realidade do cenário. (CARVALHO, 2003, p. 11).

A consulta às referências deu base teórica às constatações feitas através da comparação entre o estudo de caso com as opiniões dos especialistas entrevistados e os dados obtidos das outras empresas e especialistas, com os quais foi possível elaborar um cenário que retrata os fatos com significativa fidelidade, nos termos deste estudo.

## 1.5. DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS

A dissertação é composta por quatro capítulos, organizados da seguinte forma:

- Contextualização;
- Fundamentação teórica;
- Desenvolvimento da pesquisa; e
- Conclusão.

Inicialmente é feita uma contextualização do assunto, procurando-se apresentar os conceitos básicos que se julgaram necessários no que concerne aos métodos para gerenciamento de projetos de novos produtos, de modo a apresentar a problemática envolvida e as justificativas

para o trabalho, delimitando o tema da dissertação e apresentando os objetivos esperados com a mesma, apresentando ainda uma síntese da metodologia utilizada.

Posteriormente, buscam-se os referenciais teóricos que ratificam a temática apresentada, esclarecendo características específicas de cada uma das metodologias, o Gerenciamento de Projetos baseado no Guia PMBOK e o *Design Thinking*, que fundamentam a motivação da pesquisa e cita ainda outros referenciais que já procuram iniciar uma abordagem desta questão, aprofundando o problema proposto.

A partir dos pressupostos teóricos, é apresentado detalhes sobre a metodologia da pesquisa, que envolve algumas das principais empresas do Brasil no segmento de linha branca, bem como seus profissionais. Os dados obtidos são analisados e apresentados no formato de dissertação, para uma melhor compreensão da realidade praticada no mercado, referente ao tema estudado, sinalizando ainda a existência ou não de iniciativas por parte das indústrias na aplicação não tradicional dos métodos de gestão, para então apresentar possibilidades de adequação às atuais abordagens, que atendam aos objetivos propostos.

Finaliza-se a dissertação expondo as conclusões obtidas com o estudo e relacionando sugestões para novas pesquisas ligadas a este tema, que se acredita ser bastante pertinente à realidade do mercado das indústrias de bens de consumo e empresas de engenharia e design atuantes neste segmento, podendo estas ser beneficiadas por avanços em pesquisas neste sentido.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para adentrar adequadamente na proposta desta dissertação, faz-se necessário primeiramente uma breve apresentação do cenário atual de consumo, com o objetivo de demonstrar a crescente influência do consumidor nos processos de desenvolvimento de produto e as consequentes demandas por adequações nos processos industriais necessárias para este enfoque.

Em seguida, será feito um esclarecimento quanto ao conceito de inovação aqui abordado, uma vez que não há um consenso a respeito deste tema. Este esclarecimento é necessário, pois o aspecto mais relevante desta pesquisa é viabilizar uma metodologia que favoreça a

exploração adequada da inovação na indústria de bens de consumo, que, como será demonstrado adiante, é um dos principais instrumentos de competitividade nas organizações.

Após, será delimitada a compreensão a respeito das metodologias tratadas nesta pesquisa, o Gerenciamento de Projetos baseado no Guia PMBOK e o *Design Thinking*, para fins desta dissertação, estudando a relação entre elas e fazendo um paralelo entre a literatura e as práticas de mercado.

Por fim, serão apresentadas as diferentes interpretações em relação ao sucesso de um projeto, sendo esta constatação um dos aspectos que motivam a realização deste trabalho.

## 2.1. PANORAMA DO MERCADO CONTEMPORÂNEO

No atual cenário da indústria brasileira de bens de consumo as empresas competem ferozmente pela sua posição no mercado. Especialmente no segmento de linha branca, por exemplo, que é um dos segmentos mais disputados, nas décadas de 1980 e 1990 as grandes multinacionais tornaram-se proprietárias da indústria brasileira de linha branca (eletrodomésticos que compõem a cozinha), apoderando-se das indústrias genuinamente brasileiras. Consul, Brastemp, Semer, Continental, Dako e Prosdócimo hoje são Whirlpool, Mabe e Electrolux. A filosofia de sucesso dessas empresas multinacionais resume-se essencialmente a EBITDA (lucro) e ao *market-share* (percentual de participação no mercado) e disputam ferrenhamente pelo crescimento de ambos. Neste ínterim, algumas poucas indústrias nacionais tentam sobreviver e conquistar o seu espaço.

No entanto, um fenômeno recente no país tem provocando transformações profundas no mercado de linha branca. O atual enriquecimento das categorias de base está garantindo poder de compra, promovido pelo acesso ao crédito, o que deu origem a uma nova dinâmica no varejo. De acordo com o economista Delfim Netto “a soma de salário e crédito abundante permite que as consumidoras comprem bens de classe média” (Época, agosto/2008). Agora, as grandes proporções do Brasil começam a ser vislumbradas com mais nitidez, uma vez que o maior volume de recursos financeiros inseridos no mercado não vem mais das classes altas, mas das classes média e baixa, as atualmente populares classes C e mais recentemente a D.

## Nova classe média e mercado de massa

Distribuição de classe social

Em % da população



FIGURA 1 – Nova classe média e mercado de massa.

FONTE: MDS, MTE e CPS/FGV, 2007.

De modo diferente, no entanto, de como se poderia imaginar, essas classes não estão em busca de produtos ruins, por que custam barato. A nova classe média brasileira quer aplicar bem o seu dinheiro, que conseguiu com tanto esforço. Segundo a CEO da Esmaltec Eletrodomésticos Annette de Castro “as classes C e D têm as mesmas aspirações de consumo das demais classes. A indústria tem que fazer com que esse desejo seja alcançado” (O Estado de S. Paulo, agosto/2007).

## Aspirações de consumo das classes AB e C se aproximam

DIFERENÇA ENTRE AS CLASSES EM PONTOS PORCENTUAIS

	2005	2006
<b>COMPUTADOR PARA A CASA</b>	<b>11</b>	<b>1</b>
<b>CARRO</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>LAZER/VIAGEM</b>	<b>18</b>	<b>13</b>
<b>ELETRODOMÉSTICOS</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>TELEFONE CELULAR</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

\*Previsão RC Consultores    \*\*Deflacionado pelo IPCA

FIGURA 2 – Aspirações de consumo das classes AB e C se aproximam.

FONTE: Banco Central, IBGE, Pesquisa CETELEM-IPSOS, 2007.

O desejo de ter produtos com qualidade move o brasileiro a aplicar o seu dinheiro em produtos com uma boa relação de custo e benefício. Não são produtos de grife, mas são bons produtos. “Quero comprar um fogão de R\$480,00. Já tenho R\$200,00 guardados” (SANTOS, Época, 2008, p. 100). De acordo com Kotler (1998, p.163), “classes sociais são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, que são ordenadas hierarquicamente e cujos membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares”.

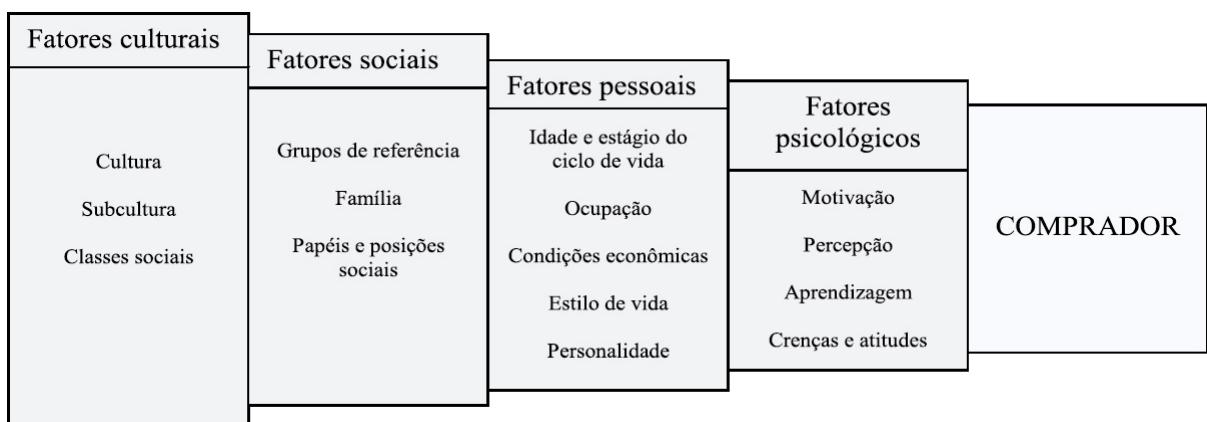


FIGURA 3 – Fatores de influência no processo de decisão de compra.

FONTE: Kotler (1998, p.163).

Além do mais, produtos com alta qualidade e tecnologia também não são exclusivos das classes altas. É um mito acreditar que quem consome produtos de luxo é apenas o consumidor das classes A e B. Ao menos é o que revela Silvio Passarelli, professor da FAAP e autor do livro “O Universo do Luxo – Marketing e Estratégia para o Mercado de Bens e Serviços de Luxo”. Para ele, quem tem informação e conhecimento sobre uma determinada área, em função deste saber, acaba por demandar um produto melhor, independente da classe social, o que faz com que as pessoas comprem a melhor mercadoria permitida por sua renda.

A opção por adquirir um produto ou serviço de luxo pode estar relacionada tanto à cultura do indivíduo quanto à projeção que ele almeja conquistar utilizando ou usufruindo de um bem de luxo. Esse comportamento não está diretamente relacionado à classe social. Um cidadão comum pode obter uma bolsa de grife sem necessariamente integrar estrato elevado da sociedade. A compra de um bom vinho pode ser parte de uma comemoração especial e não um hábito ([www.infomoney.com.br](http://www.infomoney.com.br), 2010).

Em complemento, para a socióloga Vera Aldrigui (2009) “as crises fizeram surgir atitudes mais racionais, menos impulsivas. As pessoas procuravam sair da passividade, da acomodação”. Exigir, criticar, reivindicar direitos, desconfiar, comparar, avaliar, poupar para o futuro, em fim, dar mais valor ao dinheiro, isso, para a socióloga, foi fruto das dificuldades às quais o povo brasileiro fora submetido ao longo dos anos.

Este fenômeno do novo consumidor, que aprende, que busca as melhores alternativas para comprar mais por menos, proporcionou dois movimentos distintos, um positivo, o outro negativo para a indústria brasileira. Em um primeiro momento, uma vez que as grandes multinacionais estavam fundamentalmente voltadas para o mercado A e B, esta nova dinâmica incentivou o crescimento da indústria genuinamente nacional, que encontrou o seu nicho próprio nas classes C e D, fornecendo bons produtos a um baixo custo. Em um segundo momento, porém, as multinacionais apontam o seu arsenal nesta direção, vislumbrando aqui a grande oportunidade do mercado. No entanto, essas grandes empresas que possuem um elevado custo fixo para sustentar as suas estruturas, precisam retirar do produto os custos para viabilizar a atuação em mercados mais populares. Isso, aliado às estratégias agressivas de negociação com o varejo, tem proporcionado grandes desafios para as empresas que continuam atuando neste mercado, provocando uma batalha que canibaliza os preços e os produtos. O resultado desta disputa por preço e qualidade são produtos cada vez ‘menos’, sendo oferecidos por ‘mais’, produtos debilitados pelas famigeradas reduções de custo sendo mascarados por invólucros sedutores de curvas e cores, eneleados pelas propagandas e ações de marketing.

Pensando neste mercado emergente onde a inovação não pertence mais a nichos exclusivos de alto padrão, ao contrario, está em encontrar soluções novas, úteis e atraentes para os produtos de baixo custo, segundo a socióloga Vera Aldrigui (2009) “as palavras de ordem passam a ser, não mais privilégio e exclusividade, mas inclusão e acessibilidade”, se faz presente a necessidade de um gerenciamento de projetos mais inteligente, com capacidade de proporcionar produtos que consigam explorar melhor as necessidades dos usuários e as oportunidades do varejo, lembrando que estas são dinâmicas e se transformam constantemente. Para almejar este objetivo, contudo, é preciso uma transformação nos processos de gestão de projetos, saindo e um patamar meramente administrativo para um patamar empreendedor, onde haja um compromisso não apenas com a boa execução dos

projetos, mas com o sucesso do produto no mercado, visando uma atuação mais sólida da empresa e melhores oportunidades de negócio através da inovação em diversos níveis.

Estando montado este panorama, busca-se agora esclarecer a compreensão por inovação adotada para este trabalho, entendendo que é um conceito amplamente discutido ao longo das últimas décadas e em que não há um consenso.

## 2.2. BUSCA PELA INOVAÇÃO

No âmbito da administração, Clayton Christensen, em seu clássico livro, *O Dilema da Inovação* (1997), nos apresenta o conceito de tecnologias disruptivas, com uma proposta instigante: as empresas líderes em seus mercados atuais que ouviram seus clientes, promoveram melhoria contínua e buscaram aumento do crescimento e lucratividade e ainda assim perderam sua posição de liderança e fracassaram, fizeram porque não investiram, por desinteresse ou desconhecimento, nas emergentes tecnologias de ruptura de seu setor. Para Christensen, uma empresa bem administrada também corre riscos de sobrevivência. Os executivos, pressionados pelos resultados de curto prazo e utilizando as habituais medidas de desempenho, não percebem quando uma inovação irá revolucionar o seu setor. Quando percebem, muitas vezes, já é tarde, pois a inovação só dá espaço para o pioneirismo. Segundo o autor, a inovação é a mudança nas tecnologias para transformar mão-de-obra, capital, materiais e informação em produtos e serviços de grande valor agregado.

Trazendo para uma ótica ligeiramente diferente, em uma perspectiva mercadológica, Schumpeter (1982) argumenta que as empresas devem criar o novo e destruir o que está obsoleto. Já Peter Drucker (1969) aposta que as atividades de marketing e inovação são essenciais para geração de riquezas, e nesse caso, as pessoas passam a ser fortemente o centro do processo.

Encontra-se em Schumpeter, a inovação como “um conjunto de novas funções evolutivas que alteram os métodos de produção, criando novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados mediante a criação de novos usos e consumos” (Fae Business, 2004, p. 28). Em raciocínio semelhante, Drucker afirmava que “atualmente nos defrontamos com uma época de descontinuidade da economia e da tecnologia que provocou profundas mudanças nas estruturas industriais, econômica e na

gestão das empresas e do governo" (Economia & Relações Internacionais, 2006, p. 18). Nesse ambiente em constante mudança, para Drucker, apenas as atividades de marketing e a inovação seriam capazes de criar um novo consumidor e um valor para a empresa. Mas, de acordo com Drucker, "a inovação mais produtiva é um produto ou serviço diferente, criando um novo tipo de satisfação, ao invés de uma simples melhoria" (Ibid.). Dessa forma, a inovação está associada à geração de valor econômico e é diferente da invenção, que tem um significado tipicamente tecnológico. A inovação não é restrita aos aspectos tecnológicos e econômicos. O senso de inovação deve possibilitar o discernimento do que já é antigo para, posteriormente, permitir o abandono e a substituição pelo novo.

Apesar das ligeiras divergências, todos os autores acima influenciaram a ótica econômica mais aceita para os processos de inovação, com referência nos manuais de Oslo e de Frascati, estabelecidos pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), cujas últimas revisões estão respectivamente em 2006 e 2007 e cuja responsabilidade pela tradução Brasileira é da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). Nos manuais são divulgadas recomendações e diretrivas metodológicas a respeito da inovação no âmbito da indústria.

A capacidade de determinar a escala das atividades inovadoras, as características das empresas inovadoras e os fatores internos e sistêmicos que podem influenciar a inovação é um pré-requisito para o desenvolvimento e análise de políticas que visem incentivar a inovação tecnológica. O Manual de Oslo é a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria.

[...] O Manual de Oslo tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de dados e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados. (OSLO, 2006, p. 9).

A definição das atividades de inovação, segundo o Manual de Oslo (2006, p. 22), significam "a aquisição de tecnologia não incorporada e '*know-how*', a aquisição de tecnologia incorporada, o aferimento das ferramentas e a engenharia industrial, os estudos de concepção industrial, aquisição de outros equipamentos, início da produção e comercialização de produtos novos e melhorados". De acordo com o Manual de Frascati (2007, p. 27), inovação

é “um conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financeiras e comerciais, incluindo investimentos em novos conhecimentos, que levam à implementação de produtos e de processos novos ou melhorados”.

É senso comum entre todas as definições que o inovador, portanto, é um produto, sistema ou serviço que foi concebido, implementado e lançado, e que tenha revolucionado algum processo, ou maneira de fazer alguma coisa. Estritamente do ponto de vista do consumidor, o produto inovador é aquele que provoca uma revolução nos hábitos e uma mudança no cotidiano das pessoas, modificando a relação entre elas e os produtos. A inovação cria novos mercados, novos nichos, novos segmentos e novas oportunidades, estendidas a segmentos adjacentes do mercado.

Certamente que esta é uma definição abrangente e difícil de alcançar, contudo, as indústrias líderes e aquelas que buscam a liderança desenham suas estratégias de negócio buscando este objetivo. E quando as inovações revolucionárias como descrito acima não são possíveis, o mínimo aceitável por estas empresas são inovações menores e pontuais, ou melhorias significativas nos produtos ou serviços. Na Whirlpool, fabricante americana de linha branca e uma das maiores empresas mundiais no segmento, no Brasil proprietária das marcas Consul e Brastemp, “para ser considerado inovador, um produto deve reunir, simultaneamente, as seguintes características: apresentar atributos únicos, estimular os consumidores e ter a capacidade de gerar valor para os acionistas” (WHIRLPOOL, 2013).

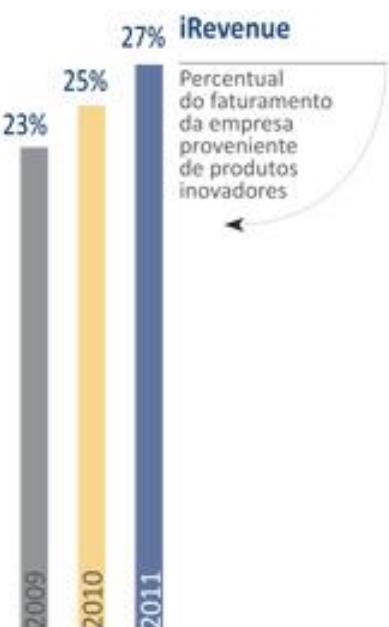


FIGURA 4 – Faturamento proveniente da inovação.  
FONTE: Whirlpool.

Este objetivo, contudo, não estará acessível quando os processos de gestão da empresa forem puramente administrativos. Serão apresentados agora alguns dos instrumentos metodológicos utilizados por estas organizações para promover a sua busca pela inovação.

## 2.3. GERENCIANDO PROJETOS

### 2.3.1. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E O PMBOK

Para que as atividades sejam realizadas e os objetivos atingidos, os projetos demandam esforço de gerenciamento. Buscando a padronização de conceitos, mas também a aplicação prática, o PMI, através da sua principal publicação, o Guia PMBOK (2008, p. 11) descreve o gerenciamento de projetos como “[...] a aplicação de conhecimento a habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos”. Destaca que o “gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento” (*Ibid.*).

Segundo o PMI (*Ibid.*), gerenciar um projeto inclui:

- A identificação dos requisitos ou necessidades;
- O estabelecimento de objetivos claros e viáveis;
- O balanceamento de demandas de escopo, tempo, custo e qualidade, entre outras que se fizerem necessárias;
- A adaptação dos planos, das especificações e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

O PMI (2008, p. 22) determina que o projeto seja estruturado em fases sequenciais para facilitar o gerenciamento, o planejamento e o controle. Segundo o PMI, “as fases do projeto são divisões onde controle adicional é necessário para gerenciar de forma efetiva o término de uma entrega importante/” (*Ibid.*).

Para tanto, esclarece que “o gerenciamento de projetos é realizado através de processos usando conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos que

recebem entradas e geram saídas” (PMBOK, 2008, p. 37). Processo é definido como “um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido” (*Ibid.*).

Apesar do detalhamento oferecido pelo Guia PMBOK, o PMI (2008, p.37) recomenda que o conhecimento, as habilidades e os processos de gerenciamento de projetos não devem ser aplicados uniformemente em todos os projetos.

De acordo com o PMI (*Ibid.*):

- Ser determinados os processos adequados e o grau de rigor necessário;
- Definidas as abordagens adequadas para adaptar os planos e especificações;
- Ser balanceadas as demandas de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco.

Contudo, ao se analisar o Guia PMBOK (PMI, 2008) do ponto de vista prático, em sua aplicabilidade nos negócios, percebe-se uma abordagem fortemente estruturada, calcada em uma ampla e detalhada definição de escopo, em um planejamento prévio bem elaborado de todas as diversas áreas do conhecimento, no acompanhamento formal do progresso do projeto e no controle bastante estrito das mudanças.

### 2.3.2. IMPLICAÇÕES DO MÉTODO ATUAL AO NEGÓCIO

Como citado no capítulo anterior, o formato de operação por si só já concorre com o objetivo desejado pelas indústrias nos processos de desenvolvimento. Espera-se agilidade, tem-se burocratização; espera-se estímulo à inovação, têm-se restrições. Bernd H. Schmitt e Laura Brown, em seu livro Gerenciamento Criativo, apontam esta problemática:

Antes de tudo, o negócio tradicional segue procedimentos, em vez de gerar novas ideias; concentra-se no futuro distante, não em velocidade; e em proteção, não em compartilhar informações. Em termos gerais, o negócio tradicional prende-se ao *status quo* e não à criação de algo novo. O resultado disso é que as coisas são feitas de modo racional, mecânico e hierárquico, em passo de lesma (SCHMITT, BROWN, 2004, p. 22).

Para os autores, “a ideia é contornar o processo interno de desenvolvimento do novo produto, lento e burocrático e desenvolver ideias que são mais rápidas e mais radicais, com maior potencial de gerar lucros expressivos” (*Ibid*, p. 80).

Sob outro viés, Marcos Roberto Piscopo e Roberto Sbragia publicaram a respeito de sua tese O Impacto das Surpresas Estratégicas em Projetos de Empresas Multinacionais na revista Mundo Project Management (Ano 8, nº 46, ago/set 2012) concluindo o seguinte:

O processo precisa ser estruturado, envolvendo etapas específicas de identificação, avaliação, análise e execução de ações. Contudo ele precisa ser flexível, pois as surpresas estratégicas não são suficientemente claras quando ocorrem. É mais importante lidar eficazmente com tais eventos quando eles emergem do que tentar prevê-los (PISCOPO, SBRAGIA, 2012, p. 21).

Com isso eles sugerem uma importância maior à flexibilidade do que ao planejamento, devido à natureza imprevisível deste último. Ainda no mesmo artigo, porém em uma perspectiva ligeiramente diferente, eles citam que “os tradicionais critérios de desempenho, que abrangem escopo, prazo e custo, certamente continuam relevantes, porém não podem ser considerados suficientes para se mensurar o nível de contribuição de um projeto” (*Ibid*, p. 27). E complementam sugerindo:

[...] a elevada adoção de critérios adicionais de desempenho, destacando-se alguns associados ao cliente e outros associados ao negócio. Os critérios associados ao cliente envolvem o atendimento dos requisitos definidos pelo cliente e a elevação do desempenho do cliente. Dessa forma, enfatiza-se a importância de mensurar não somente o quanto o projeto atende aos requisitos definidos pelo cliente, mas, especialmente, o quanto o projeto pode contribuir para aumentar o desempenho do cliente em suas operações. Os critérios associados ao negócio demonstram a atenção da empresa tanto para o curto como para o longo prazo (*Ibid*.).

Os autores enfatizam a importância de tratar o Gerenciamento de Projetos não apenas do ponto de vista administrativo, mas que vislumbre resultados duradouros para o negócio, em concordância com o citado nos capítulos iniciais deste trabalho.

A boa execução é um resultado importante, mas pontual. Ao atender com mais eficácia os objetivos estratégicos da organização e a expectativa dos clientes internos e externos, todavia, tem-se um resultado duradouro, que permeia todo o ciclo de vida do produto e irá promover o negócio, e não apenas sustentá-lo. Sendo assim, atualmente não é recomendável dissociar o êxito do projeto com o êxito do produto (como produto final do projeto).

Para a finalidade proposta pela pesquisa, as sugestões que seguem neste trabalho devem ser vistas como proposições para se minimizar estes problemas, recorrentes no modelo tradicional de gerenciamento, mas que, no entanto, procuram manter as características onde ele é forte, que é a segurança e o controle.

### 2.3.3. CARACTERÍSTICAS DO DESIGN THINKING

O atual cenário econômico brasileiro tem exigido das empresas cada vez mais agilidade e velocidade de adaptação por parte das indústrias. Modelos de gestão tradicionais perdem força para dar vazão a novas linhas de pensamento que permitem maior oxigenação da estrutura corporativa. Neste cenário, ganha quem tem mais velocidade e leveza para experimentar (BROWN, 2010).

Tim Brown CEO da IDEO, uma das maiores e mais respeitadas consultorias de design e inovação e também a empresa que cunhou e disseminou o termo *Design Thinking* para o mundo, defende que “empresas que desejam se manter inovando não devem se esforçar em perseguir o termo *inovação*”, e complementa, “é preciso buscar relevância pela criação de uma cultura de empatia, cocriação e constante experimentação” (*Ibid.*).

É exatamente essa a proposta da metodologia do *Design Thinking*. Segundo esta, é preciso mergulhar no universo do usuário e descobrir as necessidades e desejos não revelados pelas pesquisas tradicionais de marketing ou *focus groups* (BROWN, 2010, p. 13). Este método promove um cenário de experimentação e prototipagem, incentivando a experimentação nas fases iniciais do projeto tendo como finalidade diminuir as chances de insucesso e aumentar

consideravelmente as de causar um impacto maior na vida das pessoas, trazendo vantagens competitivas para o negócio.

O método propõe não passar uma lista de especificações técnicas e uma pasta cheia de pesquisas de mercado e mandar ao escritório para projetar um monte de peças. Em vez disso, o *Design Thinking* une forças e explora em conjunto o mercado, buscando diferentes óticas.

A exploração, sob a ótica do *Design Thinking*, não se fixa no uso padrão dos produtos ou serviços, pois este conhecimento, em sua maioria, já está dominado pelas organizações. Além desta, busca os pontos fora da curva e explora usuários que não fazem parte da base de clientes daquele segmento. Esta abordagem pode, e leva, de fato, em muitos casos, à descoberta de uma categoria totalmente nova. Esta técnica é denominada *pensamento divergente* (BROWN, 2010).

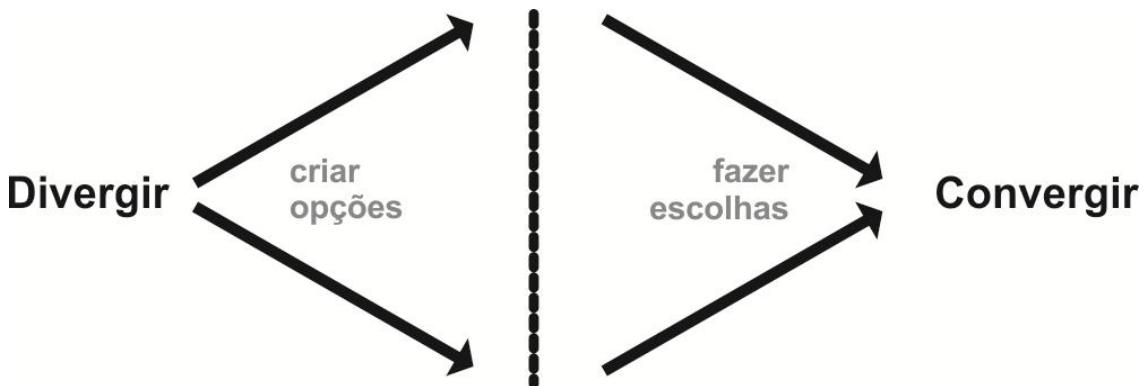


FIGURA 5 – Método divergente e convergente.  
FONTE: Design Thinking (Tim Brown, 2010).

O objetivo do pensamento divergente é criar opções para gerar escolhas. Mas é preciso ser realista, mas escolhas implicam em mais complexidade, especialmente para aquelas pessoas cujo trabalho é controlar orçamentos e monitorar cronogramas. A tendência natural da maioria das empresas é fazer as escolhas a favor do óbvio e do incremental. Embora essa tendência possa ser mais eficiente no curto prazo, no longo prazo torna a organização mais conservadora, inflexível e vulnerável a ideias revolucionárias dos concorrentes (BROWN, 2010, p. 63).

No *Design Thinking*, os complementos naturais do pensamento divergente são a análise e a síntese. Na análise são feitos os registros dos dados que estejam relacionados ao contexto do produto, como anotações, fotografias, filmagens, conversas informais. Este é um período que

pode levar de poucos dias a semanas ou meses. A síntese, por sua vez, é a imersão nestes dados com o objetivo de interpretar, organizar e montar um conjunto coerente. A síntese é o ato de extrair padrões significativos para o projeto de grandes volumes de informação não processados (*Ibid.*).

Apesar da formalidade dos termos, a proposta do método é, em suma, praticar a experimentação informalmente de um grande volume de alternativas, inicialmente rústicas, utilizando como base o conhecimento e a experiência dos profissionais atuantes, para, em fim, selecionar aquelas mais promissoras e trabalhar mais detalhadamente.

De forma interessante e até mesmo curiosa, neste modelo de trabalho, o primeiro problema que deveria ser solucionado na criação de um novo produto, do ponto de vista tradicional – a aparência do produto – muitas vezes é resolvido nos estágios finais do processo de especificação.

Parece paradoxal: não leva mais tempo construir uma ideia do que pensar em uma? Talvez, mas só para aqueles poucos sortudos que conseguem pensar na ideia certa da primeira vez. A maioria dos problemas é complexo, e uma série de experimentos iniciais costuma ser a melhor forma de decidir entre vários direcionamentos possíveis. Quanto mais rapidamente tornamos as ideias tangíveis, mas cedo podemos avaliá-las, lapidá-las e identificar a melhor solução (BROWN, 2010, p. 85).

Em um primeiro momento, o *Design Thinking* parece tratar-se tão somente de uma prática operacional das áreas criativas. Estudando-o com mais profundidade, no entanto, percebe-se que para ser viável de modo realmente eficaz ele vai muito além da operacionalidade dessas áreas, é preciso haver uma cultura que flexibilize os processos em todas as áreas associadas ao desenvolvimento de produtos.

Do marketing, à engenharia, design, pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação e áreas de suporte como qualidade, financeiro e escritório de projetos, todos devem estar voltados para uma prática flexível e exploratória, fundamentada na experimentação e não na burocracia. Somente assim os ganhos serão reais.

Entretanto, sabe-se que a realidade na indústria é implacável, certas formas de controle e de restrições não serão facilmente flexibilizadas, outras talvez não devam ser. Neste sentido, nos capítulos a seguir serão demonstrados quais limites são aceitáveis e benéficos para as organizações e quais restrições devem ser mantidas.

## 2.4. ÉXITO EM PROJETOS: DIFERENTES ÓTICAS

Assim como vários outros conceitos relacionados ao Gerenciamento de Projetos, a definição de sucesso de um projeto sofreu modificações o longo dos anos. Os autores Schilling (1998) e Kerzner (2002) expõem que o sucesso do projeto pode depender do sucesso da organização. Para discorrer sobre este tema, em um primeiro momento apresenta-se a visão tradicionalmente aceita, para, em seguida, expor uma visão contemporânea de sucesso em Gerenciamento de Projetos, que servirá de base para defesa desta proposta.

### 2.4.1. VISÃO TRADICIONAL DE SUCESSO

De que forma se reconhece quando um projeto é bem sucedido? Deveria o sucesso de um projeto ser medido em termos do simples cumprimento do planejamento estabelecido, ou com base na lucratividade, geração de novos negócios ou aumento do *market share* (fatia de mercado)? Deveria ser definido como o atendimento às expectativas do cliente, ou à sua superação?

Perguntas como estas dificilmente são respondidas com propriedade pelas organizações. De fato, poucas são as empresas que se preocupam em definir claramente para os seus gerentes e suas equipes o que entendem por sucesso ou, quando o fazem, oferecem uma definição muito pobre deste objetivo. Expectativas mal trabalhadas podem representar um grande problema no processo de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2002, p. 43).

Kerzner (2002, p. 44) diz que nos primórdios da gestão de projetos o sucesso era medido apenas em termos técnicos, ou seja, se o produto era ou não viável do ponto de vista da sua execução. Não havia qualquer preocupação quanto ao custo ou ao prazo, nem qualquer definição de sucesso do ponto de vista do negócio. À medida que as empresas passaram a

aprimorar o gerenciamento dos projetos o sucesso passou a ser compreendido como a conclusão no prazo, no custo e com o nível de qualidade estabelecido (KERZNER, 2002, p. 44). Entretanto, o próprio autor declara que esta era ainda uma medida insuficiente, uma vez que estes indicadores retratavam tão somente uma visão interna de sucesso.

Evoluindo o conceito proposto por Kerzner (*Ibid.*), o autor afirma que “a melhor definição de sucesso é aquela que mede em termos de fatores primários e secundários”. Ele considera *fatores primários*, o cumprimento do prazo, do custo e da qualidade, sendo esta última estabelecida pelo cliente. Por *fatores secundários*, o autor apresenta a aceitação do projeto pelo cliente e se este apoia ou concorda com a divulgação do seu nome em referência ao trabalho.

Verzuh (1999, p. 17) já abordava este tema apontando os mesmos três componentes como base para o sucesso dos projetos: prazo, custo e qualidade, reforçando que o desafio dos Gerentes de Projeto é buscar, ao final do projeto, o melhor equilíbrio possível entre estes três aspectos. Mas complementa, porém, que não basta atingir estes objetivos em equilíbrio para que o projeto seja considerado um sucesso, é importante que a mesma visão seja compartilhada pelo cliente, assegurando o alinhamento das expectativas de ambos. Este reconhecimento deve advir também das outras partes envolvidas.

Do que foi exposto até o momento, pode-se dizer que a ótica tradicional de sucesso de um projeto está estritamente apoiada sob o atendimento de uma restrição tripla, de escopo, prazo e qualidade, reconhecida por todos os envolvidos e interessados ao término do projeto. Este, que é, ainda hoje, um conceito amplamente difundido no Gerenciamento de Projetos.

#### 2.4.2. VISÃO CONTEMPORÂNEA DE SUCESSO

Apesar de sólida, a ideia da restrição tripla como referência de sucesso no Gerenciamento de Projetos tem dado sinais de perder sua força. Isso acontece devido aos constantes casos de projetos que, apesar de bem executados, tem sido um fracasso no mercado.

Neste sentido, Cohen e Graham (2002) propõem o aumento do valor econômico como o principal critério de avaliação do sucesso no gerenciamento de projetos. Sugerem ainda que a “antiga” visão de sucesso, mensurada pela obtenção dos resultados esperados em tempo, custo e qualidade, perdeu a validade. Nesta abordagem, a responsabilidade do gerente de

projeto não se encerra ao final da fase de desenvolvimento, com a entrega do projeto, mas se prolonga por todo o período de pós-implementação, monitorando o seu desempenho ao longo do tempo. Isso implica em uma mudança de postura, segundo os autores, por parte dos gerentes de projeto, ressaltando que todas as decisões dos gerentes de projeto devem ser orientadas para o atendimento das expectativas dos clientes ou acionistas, bem como a lucratividade do negócio.

Em uma visão ainda mais radical, Thomsett (2002, p. 69) menciona que “o conceito da restrição tripla levou mais projetos ao insucesso do que qualquer outro mito do gerenciamento de projetos”. Conforme defende o autor, são inúmeros os projetos cerceados durante o seu desenvolvimento para o atendimento destas metas, que resultam em um produto insatisfatório ao final. Thomsett (*ibid.*) propõe que o sucesso está relacionado unicamente com as expectativas do cliente em relação ao projeto, entretanto, do ponto de vista do cliente, com preocupações e objetivos, considerando o contexto do seu negócio.

Como consequência a esta nova forma de orientar projetos faz-se necessário uma abordagem distinta para se mensurar o sucesso destes. Marisa Villas Bôas Dias (2005) cita cinco aspectos relacionados à mudança na forma de avaliar projetos:

- Do atendimento às especificações rígidas à satisfação dos clientes e alinhamento com as estratégias do negócio;
- Da observação do orçamento rígido à gestão do fluxo de caixa de modo a aumentar o valor para o acionista;
- Do cumprimento de prazos fixos à escolha do melhor momento para entrar no mercado e reduzir o prazo até o ponto de equilíbrio;
- Do foco interno no projeto ao foco externo no cliente, no mercado, na concorrência e em todo o ciclo de vida do projeto;
- Da simples execução do projeto ao suporte na implementação da estratégia do negócio.

Para atuar neste nível é necessária uma mudança radical na postura dos gerentes e equipes de projeto. Anteriormente, atribuía-se a responsabilidade do insucesso dos produtos à própria empresa (ou cliente), quando os projetos destes eram bem executados, considerando falhas as especificações passadas por eles para os executores. Entretanto, esta é uma abordagem obsoleta e não-condizente com a proposta do Gerenciamento de Projetos. É não-condizente

pois segregas as responsabilidades a partes distintas, segregando, igualmente, a culpa, nos casos de insucesso. É uma postura competitiva e, portanto, não-colaborativa, contrária à proposta do Gerenciamento de Projetos.

É preciso que os gerentes de projeto contemporâneos não se isentem da responsabilidade que têm com seu cliente, em primeiro lugar, porque a qualidade esperada nas relações de parceria é a de consultoria, não a de prestação de serviços, ou seja, é orientar o cliente ao que ele precisa e não simplesmente executar o que ele quer. E em segundo lugar, porque as ferramentas estarão na mão do gerente do projeto, sendo ele e a sua equipe aqueles que têm as melhores condições de atuar proativamente nos projetos.

Sob outra ótica, mais relacionada às empresas ligadas a esta pesquisa, a equipe de Gerenciamento de Projetos e o cliente fazem parte da mesma organização, portanto, o trabalho colaborativo, que priorize a promoção do negócio deve se sempre a principal prioridade nos desenvolvimentos.

Resgatando o questionamento feito anteriormente “*o que é mais benéfico para uma determinada empresa, executar com primazia o projeto de um bom produto, que atenderá as expectativas da empresa no mercado, ou incorrer em atrasos ou estouros de proporções aceitáveis neste mesmo projeto alcançando, ao final, um produto excelente que superará as expectativas da empresa?*” espera-se, no cenário contemporâneo, que a equipe como um todo (que inclui os executores, interessados e clientes internos ou externos) tenha a competência de identificar, em cada um dos casos que apresente esta questão, qual é a melhor alternativa para a promoção do negócio e atuar nesta direção.

### **3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

#### **3.1. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO**

Quando se trata de metodologias que abordem os processos de desenvolvimento de produtos é possível encontrar inúmeras práticas no mercado, desde o desenvolvimento que acontece através do *feeling*, geralmente de um dos proprietários fundadores, às metodologias que seguem estritamente orientações didáticas pré-estabelecidas, como por exemplo o Guia

PMBOK e também as metodologias próprias, criadas pela organização com base na sua própria experiência. Esta última, dependendo da empresa onde se originou e da sua solidez, pode se tornar uma referência a ser disseminada e praticada em um determinado segmento.

Esta pesquisa utiliza como referência a indústria brasileira de eletrodomésticos por se tratar de um dos segmentos mais competitivos da indústria de bens de consumo e por serem estas pertencentes a algumas das principais multinacionais atuantes neste mercado a nível mundial, com vasta experiência nos processos referentes ao desenvolvimento de novos produtos e serviços para os segmentos de linha branca e bens de consumo. Algumas destas indústrias, como a americana Whirlpool e a sueca Electrolux, foram fundadas na década de 1910 e desde então vêm aprimorando seus modelos de desenvolvimento, inspirando, inclusive, outros modelos de gestão surgidos mais recentemente, como o PMBOK. O PMI atesta na quarta edição do seu Guia PMBOK:

As publicações de diretrizes e normas do Project Management Institute, Inc. (PMI), das quais este documento faz parte, são preparadas através de um processo voluntário de desenvolvimento de normas de consenso. Este processo reúne voluntários e/ou busca os pontos de vista de pessoas interessadas nos tópicos cobertos por esta publicação. Embora o PMI administre o processo e estabeleça as regras para promover a imparcialidade no desenvolvimento do consenso, ele não redige o documento e não testa, avalia ou confirma de forma independente a exatidão ou a integridade de quaisquer informações ou a solidez de quaisquer opiniões contidas em suas publicações de diretrizes e normas (PMBOK 4<sup>a</sup> Edição, 2008).

Inversamente, novos profissionais, qualificados nas práticas de gerenciamento de projeto propostas pelo PMI, por exemplo, retornam a estas organizações incorporando ferramentas e processos deste nos métodos tradicionais praticados por essas empresas, bem como ocorre a troca de profissionais e consequentemente a troca de conhecimento entre essas organizações, produzindo adaptações constantes nos métodos praticados por elas, que aproximam as práticas vigentes no segmento como um todo.

Deste modo, o que se identifica nas indústrias nacionais de linha branca, no presente momento, é um compartilhamento das suas metodologias de desenvolvimento, a um nível

macro, com ligeiras diferenças decorrentes de se tratar de um processo dinâmico e não estático, onde ajustes, melhorias e modificações são realizados esporadicamente por demandas internas ou externas.

No capítulo seguinte será apresentado um dos modelos praticados de maior disseminação neste segmento, a nível nacional, a metodologia C2C e feita a relação desta metodologia com as práticas sugeridas pelo Guia PMBOK apontando e analisando as principais semelhanças e diferenças entre os processos.

### 3.2. O MODELO PRATICADO NA INDÚSTRIA

#### 3.2.1. METODOLOGIA C2C

A metodologia C2C (*Customer to Customer* ou, do Cliente para o Cliente) é um processo estabelecido pela Whirlpool Corporation durante a década de 1970 e é aplicada para o desenvolvimento de novos produtos. Esta metodologia, como foi originada, possuía três fases principais: Concepção, Conversão e Execução. Atualmente, já foram incorporadas duas outras fases, anteriores à fase de Concepção: *Ideation* e Planejamento. Percebe-se já neste momento a necessidade de gerar mais qualidade de informação no início do projeto. A fase *Ideation*, que é a mais recente, implantada em meados da década de 1990, já surge como uma necessidade de aprimorar a capacidade de gerar soluções vencedoras apoiadas na inovação, indicando que apenas gerenciar projetos adequadamente não garante a posição desejada pela empresa.

Na metodologia C2C cada projeto passa em determinadas fases de acordo com o seu tipo, a ser determinado por alguns critérios. Os tipos de projetos são geralmente classificados como: Projetos Pequenos, de baixa complexidade, baixo investimento e não afetam funcionamento do produto; Projetos Médios, maior complexidade tecnológica e gerencial e maior investimento; Projetos Grandes, de alta complexidade gerencial e alto investimento.

Neste modelo, a ideia de criação de um produto nasce de uma determinada necessidade do mercado, estas necessidades são acompanhadas e avaliadas no decorrer do processo de desenvolvimento do produto (PDP) e, ao final, converte o projeto em um produto que atenda

às expectativas dos clientes. Por se tratar de uma metodologia específica para o desenvolvimento de produtos de uma organização, suas atividades são mais claramente definidas em relação aos modelos acadêmicos.

O PDP é conduzido por uma equipe multidisciplinar, comandada matricialmente por um líder de projeto. O trabalho é sistematizado em uma série de passos sequenciais, sendo que o processo C2C também incorpora atividades que asseguram que o processo de criação de produtos seja conduzido não apenas pelo consumidor, mas também pelas estratégias e objetivos da empresa.

A metodologia pode ser subdividida em três fases principais: Concepção, Conversão e Execução. Estas três fases são separadas por pedágios e marcos, conhecidos como *Tollgates* e *Milestones*, conforme demonstrado na figura. 4. Esses pedágios e marcos são necessários para o acompanhamento do projeto e análise das decisões tomadas até então. Nos pedágios (*tollgates*), após análise do projeto, são tomadas decisões gerenciais sobre a continuidade ou não dos projetos e se recursos continuarão sendo alocados nos mesmos.

Nos marcos (*milestones*) são analisados se os objetivos ou atividades críticas foram alcançados, também são conduzidos para checar o andamento do projeto e endereçar pontos que ficaram pendentes no pedágio anterior. Em ambas as etapas a decisão de seguir ou não com o projeto tem como critérios aspectos técnicos, econômicos e financeiros.

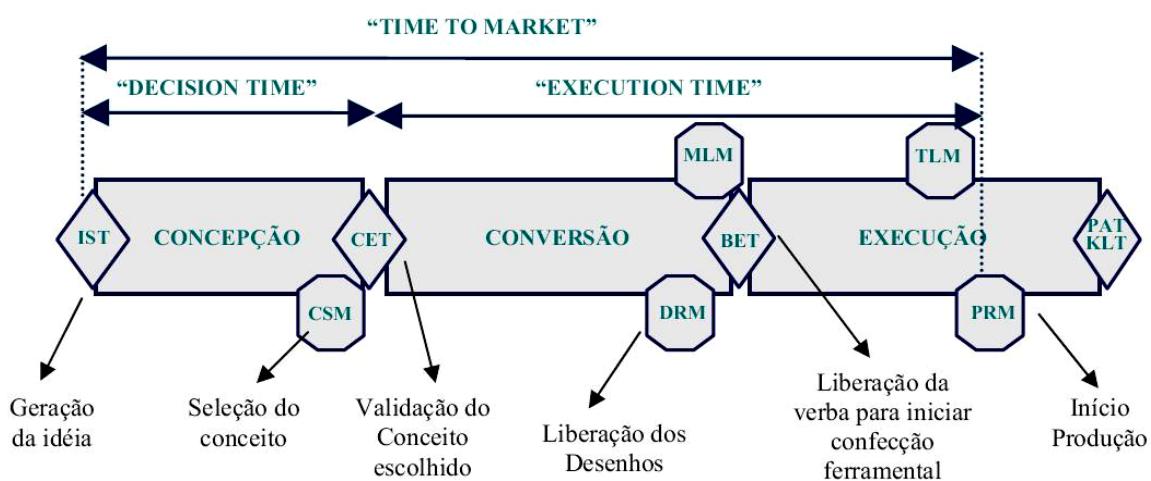


FIGURA 6 – Metodologia C2C com suas respectivas etapas.  
FONTE: Whirlpool.

Os principais marcos são representados pelas letras que iniciam sua nomenclatura, sendo eles: IST (*Idea Screen Tollgate*) é o fórum que aprova o início de um projeto para a fase de

Concepção e negocia os recursos necessários para a sua condução. Esta aprovação se dá através da entrega do documento Project Concept; CSM (*Concept Selection Milestone*) é o fórum onde convergem as alternativas de conceito de produto para uma solução e se verifica se o conceito predefinido atende aos requisitos do produto e viabilizam o atendimento à produção; CET (*Concept Evaluation Tollgate*) é quando se aprova a viabilidade técnica/econômica do projeto; DRM (*Design Release Milestone*) quando ocorre a liberação do projeto para a manufatura; MLM (*Market Launch Milestone*) quando é apresentado o Plano de Lançamento no mercado com base na análise de recursos existentes; BET (*Business Evaluation Tollgate*) é neste fórum que ocorre a aprovação da fase de Conversão e a continuidade do projeto (fase de Execução) analisando a viabilidade técnica/econômica do mesmo com base na análise de riscos, além de liberar a verba para os investimentos necessários; TLM (*Transition Launch Milestone*) é a liberação para comercialização do produto; PRM (*Production Release Milestone*) é a liberação para o início de produção após a conclusão do processo de aprovação dos produtos; PAT (*Post Audit Tollgate*) e KLT (*Key Learnings Tollgate*) são utilizados para comparar os resultados obtidos com os requisitos do projeto, aplicando eventuais ações corretivas, bem como avaliar o processo de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho do Grupo de Projeto.

Será realizado agora um comparativo entre a metodologia C2C e o gerenciamento com base no Guia PMBOK, que busca demonstrar a compatibilidade entre esses métodos e a influência que representam mutuamente.

### 3.2.2. RELAÇÃO ENTRE AS METODOLOGIAS C2C E PMBOK

Estes dois métodos de gerenciamento de projetos não são, necessariamente, concorrentes. Ao contrário, podem ser complementares e o que ocorre em todas as indústrias pesquisadas é a aplicação, em um nível macro, de um modelo próprio, derivado das práticas existentes, porém carregando as particularidades da organização e, ao nível operacional do gerenciamento, aplicando ferramentas e processos recomendados ou afins daqueles propostos pelo Guia PMBOK.

Para exemplificar, um mesmo documento de abertura de um novo projeto com a apresentação dos requisitos básicos do mesmo, que é denominado pelo Guia PMBOK como Termo de

Abertura, nestas organizações recebe nomes como *Project Charter* (Contrato de Projeto), *Idea* e *Project Concept* (Conceito do Projeto). Ambos, documentos distintos, mas com características e finalidades equivalentes. Outro exemplo seria a Declaração de Escopo, que é comumente denominada *briefing*, sendo este, contudo, geralmente mais completo e complexo.

Da mesma forma, a classificação dos projetos pode ser conforme apresentada no capítulo anterior, na metodologia C2C, como Projetos Pequenos, Médios ou Grandes, mas também são classificados como projetos de *Face Lift*, Novo Produto ou Nova Linha de produtos. Além destas, existem as classificações quantitativas, pelo valor do investimento. Algumas têm ainda documentações específicas para estes os diferentes tipos e categorias de projetos internos e em alguns casos diferentes responsáveis pelos mesmos.

Em todos, são comuns a execução por meio de equipes multidisciplinares, a nomeação de líderes de projeto, definição do patrocinador e a presença permanente do PMO (escritório de projetos).

Não é objetivo desta pesquisa detalhar e comparar todas estas relações no nível dos sub-processos destes métodos, operacional e de documentação, mas sim identificar as semelhanças entre elas e em relação às propostas do Guia PMBOK em um nível macro, como forma de demonstrar que apesar das distinções, as características são basicamente as mesmas. Todavia, as lacunas e deficiências existentes são inerentes a este *modus operandi* e, portanto, basicamente as mesmas em todos os casos estudados. O *Design Thinking*, por sua vez, atua exatamente nos aspectos onde o método tradicional é frágil e, sendo assim, pode vir a aprimorar os processos de desenvolvimento de produto tradicionalmente utilizados.

Analizando, portanto, as metodologias utilizadas nas indústrias e o Guia PMBOK, verifica-se um formato mecânico, fundamentado em procedimentos sequenciais, com entradas e entregas bem definidas. Em todas as metodologias, o que demarca o início de uma atividade é o término de outra, formalizado em um documento específico, consensado e assinado.

Em um nível acima, a metodologia é composta de fases e etapas pré-definidas, cada qual com um aparato próprio de documentos e artefatos, separadas por eventos (*gates*) de aprovação ou reprovação.

Este modelo de operação, ou *modus operandi*, tem como consequência natural um processo burocrático, por si só contrário à agilidade almejada por todas as organizações e declarada

nos seus discursos. No capítulo a seguir, serão exploradas algumas das principais implicações do método tradicional, com impactos negativos para a organização.

### 3.3. O MITO DO PERFECCIONISMO

Como já foi citado anteriormente, a visão tradicional propõe que um *briefing* bem elaborado e uma execução bem sucedida levam ao sucesso do projeto. Demonstrou-se que esta visão de sucesso pode não ser suficiente para levar ao sucesso às organizações. Muitos fatores apontam para que a execução perfeita dos projetos não seja garantia de êxito no longo prazo.

O PMI-Rio monitora e publica anualmente um *benchmarking* relacionando as principais causas de insucesso das organizações. A tabela abaixo apresenta os resultados dos seis principais problemas em gerenciamento de projetos, nos anos 2008 e 2009:

Problema	2009 %	2008 % (posição)
Comunicação	76	58 (3º)
Não cumprimento de prazos	71	62 (1º)
Mudanças constantes no escopo	70	59 (2º)
Escopo não definido adequadamente	61	53 (4º)
Concorrência entre o dia-a-dia e o projeto na utilização dos recursos	52	43 (7º)
Estimativas incorretas ou sem fundamento	52	38 (10º)

FIGURA 7 – Problemas Mais Frequentes em Projetos.

FONTE: PMI-Rio, Benchmarking 2008, 2009.

Em sua pesquisa Problemas Persistentes em Projetos, Airton Molena (2010) identifica que, curiosamente, “os maiores problemas também são os que mais são documentados e os que têm mais controle nas metodologias”. Explica ainda que, em 2009, as documentações estão presentes em 97% das metodologias sobre cronograma/prazo, 94% sobre escopo, 83% controlam os custos. E reforça:

Essa constatação também é histórica, em 2007 e 2008. [...] O fato de a área ser controlada nas metodologias e de existirem mais documentos oficiais para seu controle, também quer dizer que são gastos mais horas dos recursos e um maior custo. Ou seja, nos maiores problemas são gastos os maiores

controles e custos. E a julgar pela comparação entre os anos esses gastos não surtiram o efeito esperado (MOLENA, 2010).

Com base nestes fatos, o autor coloca a seguinte questão: por que, apesar do constante controle, esses itens não saem do topo da lista dos principais problemas? (*Ibid.*). É um dado curioso que os processos mais controlados são aqueles que causam os maiores problemas. Talvez esse seja um indicativo de que a abordagem utilizada chegou ao seu limite e que pouco pode ser feito seguindo por esta direção.

É preciso que haja um engajamento, não só com a boa execução, mas com o êxito do negócio. Tim Brown (2010, p. 31) defende que uma cultura que acredita que é melhor pedir perdão *depois*, em vez de pedir permissão *antes*, que recompensa as pessoas pelo sucesso, mas lhes dá permissão para falhar, removeu um dos principais obstáculos à geração de novas ideias (*Ibid.*). Mas não se trata apenas de inovação, trata-se também, e talvez principalmente, de tornar o processo de gestão mais dinâmico e flexível, através de uma maior aproximação entre as áreas.

Ver essas iniciativas como “esbanjadoras”, “ineficientes” ou “redundantes” pode ser sintoma de uma cultura focada na eficiência em detrimento da inovação e de uma empresa correndo o risco de cair em uma espiral descendente de incrementalismo (*Ibid*, p. 68).

A contraparte óbvia para uma atitude de experimentação é uma atmosfera de otimismo. A curiosidade não prospera em organizações céticas. As ideias são sufocadas antes de terem a chance de florescer. As pessoas dispostas a assumir riscos são forçadas a sair. Líderes promissores evitam projetos com resultados incertos. As equipes de projeto são nervosas, desconfiadas, e tendem a tentar adivinhar o que a administração “realmente” quer. Mesmo quando a liderança deseja promover a inovação e a experimentação, ela descobrirá que ninguém está disposto a se expor sem permissão – o que, em geral, significa a derrota antes mesmo de começar (BROWN, 2010, p. 71).

As verdadeiras ideias surgem quando o ecossistema organizacional como um todo – e não apenas os designers e engenheiros – tem espaço para a experimentação. Um propósito universal deve ser articulado de modo que a organização tenha um senso de direcionamento e

os inovadores não sintam a necessidade de supervisão constante (*Ibid.*, p. 69). “Mais boas ideias morrem porque não conseguem navegar nas perigosas águas da organização do que devido à rejeição do mercado” (BROWN, 2010, p. 128).

O fluxo contínuo de produtos inovadores se fundamenta em uma cultura de inovação. Portanto, buscar o controle absoluto e a minimização total dos riscos pode, de fato, levar mais ao insucesso do que ao êxito do negócio.

Assim como este paradigma, as práticas sugeridas neste trabalho aparentam ser contraditórias, mas se bem gerenciadas, estimuladas e implementadas adequadamente na organização, podem garantir maior eficácia nos desenvolvimentos, com maior sustentação do negócio e mantendo, ainda o grau necessário de controle sobre o processo de desenvolvimento.

O próprio PMI (2008, p. 9) esclarece que “uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deva ser sempre aplicado uniformemente em todos os casos”, e complementa “a organização e/ou a equipe de gerenciamento é responsável por determinar o que é apropriado para um projeto específico” (*Ibid.*).

### 3.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS MÉTODOS ESTUDADOS

Os processos de gerenciamento de projetos são geralmente introduzidos como distintos e com fronteiras comuns definidas, enquanto na prática, os mesmos sobrepõem-se e interagem de maneira que não podem ser completamente detalhadas. A maioria dos praticantes de Gerenciamento de Projetos sabe que não há uma única maneira de se gerenciar um projeto. Eles aplicam conhecimentos em gerenciamento, habilidades e processos necessários com ordens e rigor diferentes para atender o desempenho do negócio. No entanto, a ideia de que um processo distinto não é exigido, não significa que deva ser descartado (Guia PMBOK, 2008, p.68).

Porém, apesar das tentativas das metodologias de gerenciamento de projetos gerirem com eficiência projetos de inovação, o que acontece na prática é uma obstrução das oportunidades, quando elas se apresentam fora de um escopo previamente determinado. O que, nestes casos, acontece com considerável frequência. Para o Guia PMBOK a evolução de um projeto é linear e, devido ao potencial de mudança, o plano de gerenciamento do projeto é

interativo e passa por uma elaboração progressiva no decorrer do ciclo de vida do projeto. A elaboração progressiva envolve melhoria contínua e detalhamento de um plano conforme informações mais detalhadas e específicas e estimativas mais exatas tornam-se disponíveis. Isto é, conforme o projeto evolui, a equipe de gerenciamento poderá gerir com um nível maior de detalhes (Guia PMBOK, 2008, p.13). Heldman (2009, p.24) ratifica:

A maioria dos projetos é dividido em fases e todos os projetos têm uma estrutura de ciclo de vida de projeto semelhante. As fases do projeto geralmente consistem em segmentos de trabalho que permitem o gerenciamento, planejamento e controle mais fáceis. O trabalho e as entregas costumam ser específicos para cada fase.

Esta progressão do conhecimento e do controle sobre o projeto resulta em um direcionamento exclusivo para o atendimento eficiente do escopo. Não explora, portanto, as oportunidades que podem existir em torno ou derivadas deste escopo. Os casos mais frequentemente vistos neste sentido são: 1) uma oportunidade identificada durante um projeto se torna um novo projeto, com determinação de escopo e sendo submetida a novas verificações e aprovações burocráticas para então seguir o seu próprio fluxo linear de desenvolvimento. O mesmo pode acontecer com novas oportunidades oriundas desta; 2) uma oportunidade identificada gera uma revisão do escopo. Revisões no escopo geralmente são tratadas como desvios do plano inicial, gerando atrasos e estando presentes nos indicadores de desempenho como fatores negativos; e 3) as oportunidades identificadas são descartadas ou arquivadas em um banco de ideias onde geralmente as empresas não tem demanda suficiente de projetos para explorar essas ideias e as oportunidades potenciais, sendo que esta última é a condição mais comum.

Abaixo, o testemunho de Tim Brown (2010, p. 22) a respeito da forma como os processos industriais tolhem a inovação:

Quando comecei a trabalhar como designer industrial, recebíamos o *briefing* em um envelope. Em geral, ele assumia a forma de um conjunto de parâmetros extremamente restrito que nos deixava com pouca opção além de desenvolver um invólucro mais ou menos atraente para um produto cujo conceito básico já havia sido decidido em outro lugar. [...] Aspectos

técnicos do produto assumem forma de um conjunto de componentes fornecidos por outra empresa. Sua viabilidade comercial já havia sido decidida pela administração e o produto se voltava para um mercado já existente. Mesmo a sua aparência já tinha sido, em grande parte, predeterminada por precedentes, já que todo mundo sabe como supostamente deve ser um determinado produto para um mercado conhecido. Não havia muito espaço de manobra e só me restava fazer o aparelho se destacar entre os aparelhos de outros designers que estavam tentando fazer a mesma coisa (*Ibid.*).

Tem-se, portanto, um *modus operandi* incapaz de administrar soluções múltiplas e, consequentemente, de explorar e gerir adequadamente todas as potencialidades de um mesmo projeto. Já na metodologia do *Design Thinking*, isso acontece de maneira distinta, uma vez que o processo se desenvolve dinamicamente, com idas e vindas ao longo das fases. Segundo Colling (2010):

Os passos não seguem uma ordem fixa, mas se sobrepõem durante o desenvolvimento de uma determinada ideia. Isso porque o fluxo da inovação tem caráter exploratório. Ou seja, durante o processo certamente vão surgir insights que podem servir para ajustes no projeto, avaliação de alternativas ou até mesmo como *briefing* para novos projetos. Esses pontos são as principais riquezas de um percurso, e seria um desperdício descartá-los por não caberem em um escopo previamente definido.

Portanto, o *Design Thinking* trabalha em um processo multifásico e não-linear, que permite interações e aprendizados constantes. Isso faz com que a equipe de desenvolvimento esteja sempre experimentando novos caminhos e aberta a novas alternativas: o erro gera aprendizados que o ajudam a traçar direções alternativas e identificar oportunidades para a inovação (VIANNA, 2009, p.8). E complementa: o processo é centrado na ação e não na documentação, por exemplo, prototipar para averiguar, ao invés de fazer relatórios e buscar aprovações para então executar um protótipo. Isso ocorre, pois a metodologia utiliza o pensamento abdutivo. Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem

respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema e, por fim, averiguadas em um protótipo (que pode ser de um produto, sistema ou serviço).

Moraes (2006), em Metaprojeto: o design do design, cunha o termo “metaprojeto” para este método aberto de desenvolvimento, e detalha:

Trata-se de uma reflexão crítica sobre o próprio projeto a partir de um cenário em que se destacam os fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais e estético-formais, tendo como base análises e reflexões anteriormente realizadas através de prévios e estratégicos recolhimentos de dados. Pelo seu caráter abrangente, o metaprojeto explora toda a potencialidade do design, mas não produz *outputs* como modelo projetual único e soluções técnicas pré-estabelecidas (2006, p.2).

[...]

Avançando por entre protótipos, testes e avaliações, as estratégias, transformadas em táticas de produção, vão ganhando forma, tornam-se tangíveis, constroem e preenchem as instâncias do sistema produto-serviço, concatenando a cadeia de valor: concepção, produção, comunicação e distribuição. O objetivo é atingir os diversos níveis da experiência semiótica do consumidor, posto que, a partir dele, o sistema projetual é realimentado de acordo com suas necessidades, desejos, aceitações, rejeições, integrando-o a este método sistêmico de projetação e partilhando com ele o poder de disparar tal lógica projetual indefinidamente.

A possibilidade de reinício indefinido do projeto, ou de revisão constante de suas etapas, institui o caráter distinto deste novo método em relação aos de natureza analítico-sintética. A necessidade, muitas vezes permanente, de ir e voltar, de transcorrer de modo não linear por entre as etapas, de escolher determinadas ferramentas, rejeitando as menos eficazes, de acordo com o projeto e com o contexto de cada caso, impede que esse método se enrijeça, segundo princípios burocráticos. Essa característica reafirma sua natureza complexa, pois lida com a desordem, potencializa a criatividade e busca, progressivamente, novas formas de organização e de interação entre as partes (2006, p.21).

Contudo, a abertura para a exploração dos diferentes vieses do escopo de um projeto permitida pelo *Design Thinking*, quando aplicada à realidade da indústria, poderá resultar em um ciclo de indefinições que impedirá a evolução do projeto inicial ou gerará constantes desvios e, consequentemente, comprometerá o cumprimento do plano de produtos da empresa. Para uma metodologia ser, de fato, eficiente, quando aplicada ao contexto da indústria, deve atender às duas necessidades das empresas: explorar potenciais de inovação e assegurar controle e agilidade sobre os processos.

### 3.5. PROPOSTAS DE ABORDAGEM DO MÉTODO VIGENTE

Tendo esclarecido ao longo desta pesquisa as principais características positivas e negativas dos métodos abordados, bem como as implicações da sua aplicação nas organizações, neste capítulo será exposto em forma de tópicos as proposições deste trabalho como os principais aspectos a serem trabalhados nas metodologias vigentes, buscando atender aos objetivos apresentados.

#### 3.5.1. LIMITES DE UM PROJETO

Tim Brown, afirma em seu livro homônimo “certamente não queremos conduzir um negócio somente com intuição e inspiração, mas da mesma maneira, confiar demais na racionalidade e no universo analítico tem se mostrado tão perigoso quanto”. É neste ponto que o *Design Thinking*, aparece para sugerir um terceiro caminho (BROWN, 2010).

E então, qual o método ideal para se desenvolver produtos? De acordo com Bryan Lawson em seu livro *Como Arquitetos e Designers Pensam* (2001, p. 55) e como também já foi citado anteriormente por outros autores, em geral, é preciso haver um resumo do problema (*briefing*), a equipe tem de estudar e entender os requisitos, desdobrando-os em uma solução palpável, testá-la em relação aos critérios explícitos e implícitos e entregar o produto aos clientes. Esta é a ideia mais difundida. No entanto, acreditar que essas atividades ocorrem nessa ordem ou que são eventos separados e facilmente identificáveis tem se mostrado

bastante questionável. O que a experiência das organizações tem demonstrado é que desenvolver um projeto é uma atividade em que problema e solução, em muitos casos, surgem juntos, especialmente em se tratando de inovações, onde o conhecimento inicial é mínimo. “Muitas vezes o problema pode não ser compreendido sem uma solução para ilustrá-lo” (LAWSON, 2011, p. 55).

Reconhecendo a necessidade de explorar as ideias com mais profundidade, pode-se entrar em um arcabouço de possibilidades cuja saída escapa às necessidades do projeto. Então como definir que o projeto está concluído, ou que aquela solução em especial está “ótima”? Caso não haja uma resolução, o projeto continua indefinidamente. E é isso mesmo o que ocorre se os gerentes de projeto e suas equipes esperarem pela solução perfeita, pois melhorias podem ser identificadas continuamente uma vez que o processo de desenvolver o produto ideal é dinâmico. Neste sentido, dois aspectos devem ficar claros: 1) não há como esperar que muitos componentes do problema surjam antes que haja alguma tentativa de gerar soluções e, da mesma forma, muitas oportunidades de aperfeiçoamento só surgem ao se imergir em determinadas alternativas e; 2) como não há um final real e identificável para o desenvolvimento, é muito difícil decidir quanto tempo prever para sua solução (LAWSON, 2011, p. 61).

Não devemos esperar que o processo de desenvolvimento de um projeto seja tão claro e lógico quanto um método científico. Projetar envolve juízos de valor entre alternativas que oferecem, na maioria das vezes, vantagens e desvantagens. É impossível que haja, portanto, uma resposta correta, ou mesmo ótima, para o processo de desenvolvimento de um produto (LAWSON, 2011, p. 85).

Para trabalhar com metodologias que priorizem a inovação, como o *Design Thinking*, este é um paradigma com o qual os gerentes de projeto e as próprias organizações devem se acostumar lidar: como definir o momento certo de interromper o processo criativo, buscando atender aos prazos e custos, mas sabendo que no momento seguinte poderia estar uma oportunidade de grande benefício para o negócio?

Tim Brown (2010), saindo de um patamar mais teórico e expondo o que ocorre na prática, na IDEO, coloca a questão da seguinte forma:

Um projeto de design não é ilimitado e contínuo. Ele tem começo, meio e fim – e são essas restrições que mantêm os pés no chão. O fato de o *Design Thinking* ser expresso em termos de um projeto nos força a ter uma meta clara desde o início. Ele cria prazos finais naturais que impõem disciplina e nos dão a oportunidade de avaliar o progresso, fazer correções no meio do caminho e redirecionar as atividades futuras. A clareza, o direcionamento e os limites de um projeto bem definidos são vitais para sustentar o alto nível de energia criativa (BROWN, 2010, p. 21).

Deste modo, entende-se que a delimitação de prazos e datas *target* seja natural e inerente ao processo industrial, raramente não sendo uma restrição. A recomendação aqui é planejar as datas levando em consideração o favorecimento ou, no pior dos casos, o não detimento de todas as etapas do desenvolvimento. Evitar a formação de ambientes insalubres de pressão e cobrança acima dos necessários e fomentar a criação de um ambiente salutar e estimulante é uma possibilidade viável em qualquer organização.

### 3.5.2. INTEGRAÇÃO ENTRE AS ÁREAS

Uma reclamação comum dos gerentes de projeto é que os clientes não os envolvem suficientemente cedo no processo. Em geral, os clientes acreditam que precisam de uma definição clara do problema para envolver a equipe do projeto, mas este é um equívoco. O que pode parecer detalhe para uma pessoa do marketing pode ser fundamental para o engenheiro.

É com base nisso que o *Design Thinking* pode desempenhar o seu papel nas organizações. James M. Morgan e Jeffrey K. Likker, em seu livro *O Sistema Toyota de Desenvolvimento de Produto* afirmam “pessoas, processos e tecnologias não existem isoladamente, ilhados uns dos outros e do mundo exterior” (MORGAN, LIKKER, 2008, p. 315) e complementam “na Toyota o desenvolvimento de produtos é um sistema integrado, em permanente evolução”. Mas é fato que muitas organizações comportam-se de maneira contrária em relação aos seus departamentos. Na verdade, é muito raro encontrar alguma que trabalhe eficazmente de

maneira integrada. A departamentalização é uma prática recorrente no mercado, oriunda dos métodos antigos e tradicionais.

Morgan e Likker apontam dois fundamentos para um sistema de desenvolvimento de produto de alto desempenho, conforme aquele praticado na Toyota:

- 1) A integração dos subsistemas num sistema unificado e coerente, cujo único objetivo seja o desenvolvimento de produto;
- 2) A integração de vários grupos de diversos especialistas e técnicos necessários para desenvolver o novo produto (MORGAN, LIKKER, 2008, p. 316).

E afirmam “a verdadeira força de um sistema de desenvolvimento de produto de alto desempenho reside na integração contínua e na cultura comum que proporcione suporte ao desenvolvimento de produto” (*Ibid.*).

Nota-se a repetição quase insistente da palavra “integração”. De fato, a informação em empresas departamentalizadas sofre grandes burocracias para se desenvolver no sistema interno, frequentemente ocasionando distorções de interpretação e principalmente atrasos. A integração é o caminho pelo qual esta característica negativa pode ser minimizada.

Na busca de um sistema eficiente de desenvolvimento de produto é preciso eliminar o desperdício gerado pelo processo tradicional de desenvolvimento de produto. Atividades não essenciais, ou redundantes, que não agregam valor, desperdiçam tempo e recursos. Jim Womack e Dan Jones (1996, *apud*, MORGAN, LIKKER, 2008, p. 315) introduzem o termo *lean thinking* (pensamento enxuto) enfatizando a importância da redução do desperdício em qualquer que seja o processo.

É preciso ainda dar a devida importância à integração das áreas – e dos profissionais – no processo de desenvolvimento de produto. Trata-se do âmago da aplicação dos processos de *Design Thinking* na indústria. Isso será demonstrado no capítulo a seguir.

### 3.5.3. PROCESSO CRIATIVO

“À medida que o projeto progride, novos *insights* se acumulam. Ajustes no meio do caminho são comuns e representam uma característica natural de um processo saudável, flexível e dinâmico, que estimula a inovação” (BROWN, 2010, p. 24).

Tim Brown (2010) defende que o tempo até o primeiro protótipo é um bom indicativo da vitalidade de uma cultura de inovação.

Com que rapidez as ideias são elaboradas de forma tangível, de modo que possam ser testadas e melhoradas? Os líderes devem incentivar a experimentação e aceitar que não há nada de errado com o fracasso, desde que ele ocorra no começo e se torne fonte de aprendizado (BROWN, 2010, p. 2016).

É importante diferenciar o significado de “fracasso” entre o método tradicional de Gerenciamento de Projetos e o *Design Thinking*. No primeiro, há uma pesada carga negativa em cima do fracasso, pois foi despendido muito tempo e recursos para alcançar aquela solução, assim, o fracasso está associado a retrabalho, atrasos e despesas adicionais, que muitas vezes comprometem o resultado do negócio. Na visão tradicional, o atraso está associado, sobre tudo, a ineficiência e incompetência. Da perspectiva do *Design Thinking*, o fracasso são as muitas possibilidades testadas e descartadas ao longo do processo criativo, que são úteis para o processo com base na oportunidade de aprendizado e aperfeiçoamento advindo de cada uma delas. É exatamente apoiada nestes diversos “pequenos fracassos” ocorridos ao longo do desenvolvimento que a probabilidade de êxito se torna significativamente maior, ao final.

No processo criativo, existem ainda outros pontos de fundamental importância. Para fins didáticos desta proposta, entende-se por “processo criativo” as etapas iniciais do desenvolvimento do produto, caracterizado por atividades de planejamento do produto, incluindo a definição do escopo do projeto, desenvolvimento do conceito e do projeto técnico do produto. Não fazem parte do processo criativo as etapas posteriores ao congelamento do

conceito (*design frozen*), associadas à finalização do projeto técnico, homologação dos protótipos, desenvolvimento do ferramental e implantação.

Se outrora se pensou que o processo criativo seria prerrogativa somente da área de design e áreas afins, este projeto propõe que esta atividade de estenda a todas as áreas associadas ao desenvolvimento do produto, atuantes neste momento do projeto, conforme já citado em capítulo anterior.

No processo tradicional as atividades são sequenciais, formalizadas em artefatos ou documentos que representam as entradas e saídas de suas respectivas fases. Todo o planejamento de uma determinada fase é feito com base no artefato de entrada recebido. Descrito isso, podem-se apontar pelo menos dois graves problemas aos quais a indústria está sujeita e que, de fato, ocorrem:

- 1) **Tempo:** atividades sequenciais demandam tempo, principalmente quando baseadas em burocracia e aprovações de documentos, e acabam por engessar o processo, enrijecendo a capacidade da indústria de dar respostas rápidas ao mercado. Esta característica cria uma tensão interna, que é muito perniciosa para o processo de desenvolvimento, entre o senso de urgência e a necessidade de segurança e controle.
- 2) **Comunicação:** em um processo baseado em entradas e saídas é preciso considerar que a capacidade de comunicar e interpretar do ser humano é variável. Isso por si só, já é um problema. Em se tratando de documentos com características subjetivas, como por exemplo, declarações de escopo do produto, *briefing* e diversos outros documentos com características similares, as probabilidades de haver distorções, muitas vezes cumulativas ao longo das etapas, é relevante. Isso implica na geração de mais esforço e mais controle, com *ckeck-lists* e *debriefings* constantes para garantir que não haja desvios do plano inicial. Outra característica é tentar minimizar a subjetividade destes documentos com informações mais detalhadas e técnicas, que, por sua vez, restringem as possibilidades de explorar o potencial do projeto. Por fim, neste formato existe a tendência de se encontrar culpados para justificar os erros, reforçando um clima insalubre entre as áreas atuantes.

Enquanto o processo mecanizado de atividades sequenciais fundamentado em entradas e saídas deprecia ao processo de desenvolvimento com prazos longos e margem para erros, o processo de *Design Thinking* evita estes entraves, propondo relações mais estreitas entre as diferentes áreas e atividades conjuntas. Não se fala aqui de atividades paralelas ou

simultâneas, mas conjuntas, que é exatamente a proposta desta forma de atuar, unir o conhecimento e as diferentes disciplinas para planejar o projeto em conjunto, em nível estratégico. As formalizações, neste modelo de atividade, são simples registros das decisões tomadas conjuntamente, e não documentos que requerem aprovação e análise para dar início às atividades subsequentes.

### 3.5.4. BRIEFING

Como já citado, um *briefing* abstrato corre o risco de deixar a equipe perdida em um nevoeiro. Já um *briefing* restritivo demais praticamente garante que o resultado seja incremental e, provavelmente, medíocre. Ele representa o que os economistas gostam de chamar de “corrida para o fundo do poço” (BROWN, 2010, p. 23).

A diferença entre um *briefing* com o nível exato de restrições e um *briefing* vago ou restritivo demais pode ser a diferença entre uma equipe entusiástica gerando ideias revolucionárias e uma equipe entregando versões exaustas de ideias já existentes (*Ibid.*, p. 25).

Para alcançar este nível, é fundamental que haja o trabalho colaborativo e a integração entre as áreas em um processo que apoia esta integração e repudia a departamentalização. Assim, o *briefing* não será apenas uma “entrega” de uma área e uma “entrada” de outra, nem o planejamento isolado de uma determinada área para execução pelas outras, mas um contrato firmado e elaborado com a contribuição de todos a nível estratégico, representando a crença mútua de uma oportunidade vencedora.

### 3.5.5. ORÇAMENTO DO PROJETO

O *Design Thinking* é veloz, indisciplinado e disruptivo, e é importante resistir à tentação de desacelerá-lo com inconvenientes ciclos orçamentários ou procedimentos burocráticos, como a elaboração de relatórios inúteis (BROWN, 2010, p. 219). Em vez de sabotar seu ativo mais criativo, recomenda-se estar preparado para repensar a programação do financiamento à medida que os projetos avançam de acordo com a sua própria lógica interna e as equipes aprendam mais sobre as oportunidades que se apresentam.

O orçamento deve ser contínuo, mas não infinito. Recomenda-se a aplicação do orçamento de fluxo contínuo (*rolling budget*) para alocar os fundos de acordo com a necessidade.

Deve-se aceitar que os marcos não podem ser previstos com precisão. Para trabalhar com projetos de inovação é preciso esperar por alterações nas diretrizes orçamentárias, contando, principalmente, com o senso crítico da liderança sênior e não em estimativas mecanicamente aplicadas, padronizadas igualmente em qualquer projeto (BROWN, 2010, p. 220).

### 3.5.6. PROCESSOS DE GESTÃO

Por fim, em complemento ao que já foi citado nos capítulos anteriores, que certamente envolvem os processos de gestão, vale somente destacar mais alguns pontos:

- Planejamento *versus* flexibilidade – é importante que haja um plano, mas é igualmente importante que o modelo de gestão não seja restritivo. Para garantir que o método praticado extraia o melhor potencial dos projetos é fundamental que, durante o processo criativo, exista um canal aberto para avaliar possibilidades de adequação do plano, seja em termos de escopo, prazo ou orçamento. O direcionamento para esta análise deve ser com base na resposta para a seguinte questão: “o que é melhor para o negócio?”.
- Mudanças: ineficiência *versus* oportunidade – em referência ao tópico anterior, a maioria das organizações vai dizer que isso já é praticado. As ferramentas atuais existentes para isso são os *Aceites Formais*, *Solicitações de Mudança*, entre outros. O problema é que estes estão entre os maiores vilões dos projetos, conforme já foi comentado antes. Isso acontece basicamente porque mudanças são vistas como resultado de ineficiência ou incompetência na execução da tarefa, no planejamento ou na gestão e não como oportunidades ou aprimoramentos do plano inicial. Isso compele, naturalmente, os gerentes e suas equipes a evitarem as mudanças, mesmo quando elas se apresentam como oportunidades para melhorar o resultado final. O método sugerido aqui dá ênfase para que haja distinção entre o conceito de “mudança” durante o processo criativo e aquelas que acontecem após o conceito do produto ou serviço (*design frozen*) já estar definido.
- Execução eficaz *versus* resultado eficaz – as duas questões apresentadas acima levam a outro paradigma. Se a execução eficaz é uma necessidade óbvia, o resultado eficaz é

polêmico, como já foi demonstrado. Se a tarefa, no caso, o projeto, foi bem executado, e o resultado final fica aquém das expectativas, a “culpa” é de outra pessoa, não do gerente do projeto e sua equipe. A visão do “eu fiz a minha parte” não favorece em nada os negócios, nem garante a satisfação do cliente pelo cumprimento do plano. Mas para que essa situação seja diferente, é preciso uma cultura que a favoreça.

- Particularidades dos projetos *versus* procedimentos padronizados – por mais que as organizações tenham tentado “customizar” seus processos em favor das particularidades dos projetos, o máximo que elas têm conseguido é padronizar os processos por tipo de projeto. O que acontece na prática é que, ora os procedimentos são excessivos, ora insuficientes, ora inapropriados. A rigidez desses processos é uma consequência do tipo de abordagem do modelo tradicional. Neste trabalho, a proposta é que o sistema de gestão de projetos permita que os procedimentos (ferramentas, documentações e abordagem) sejam definidos *para* cada projeto, observando as suas particularidades e por uma equipe competente.
- Transações entre processos – na perspectiva dos métodos utilizados para o desenvolvimento de produtos de consumo, uma das principais oportunidades é minimizar as transações entre os processos, baseados em entradas e saídas formalizadas, orientando as diferentes áreas a desenvolverem o planejamento colaborativo, explorando as contribuições e experiências de cada uma, de modo que os documentos de saída apenas formalizem um acordo entre elas. Somente desta forma haverá um ganho suficientemente significativo em termos de prazo, foco da atividade e potencial de inovação, diminuindo a burocracia, evitando atuações isoladas, minimizando os erros de interpretação e o senso de competitividade e de proteção internos. Provavelmente não é por acaso que a comunicação é apontada como a principal causa dos insucessos nos projetos (PMI-Rio, 2009).

É importante salientar que esses cinco aspectos apresentados não são isolados ou independentes, ao contrário, cada uma dessas práticas leva à outra e depende da outra. São características de uma cultura voltada para a flexibilização em detrimento da rigidez. É somente a sua conjuntura que poderá proporcionar os benefícios esperados, caso contrário, corre-se o risco de frustrar as pessoas e a empresa como um todo com “mais uma” metodologia mal sucedida.

#### 4. CONCLUSÃO

Certamente, este é um conceito de trabalho a ser estudado e adaptado em cada caso, de acordo com a realidade e particularidades de cada indústria. Mas para que seja possível fazer o dimensionamento ideal das atividades é preciso que haja o reconhecimento por parte dos líderes das organizações de que o método vigente tem deficiências que podem ser melhoradas.

O que se considera mais relevante para os termos desta pesquisa é reconhecer esta necessidade e estimular a formação de um ambiente favorável à mudança no conceito de gestão. A pesquisa aponta os principais aspectos a serem trabalhados recomendando algumas possibilidades de aprimorá-los.

É fato que, se o modelo tradicional persevera ao longo dos anos, mesmo que as organizações reconheçam quais são as suas deficiências, há um benefício evidente no modelo praticado. Reconhece-se que as indústrias precisam de informações confiáveis, que estejam no controle dos processos que gerenciam. É incorreto subestimar estas organizações, acreditando que, com toda a sua experiência, não têm tido capacidade para vislumbrar um modelo que as atenda. Mas da mesma forma é fato que somente surgirão soluções neste sentido se forem direcionados esforços para tal, uma vez que a grande massa de conhecimento atualmente presente está voltada para as práticas tradicionais. Estes esforços estão ocorrendo, do mesmo modo a que se propõe este trabalho.

Na realidade da indústria, é reconhecidamente complexo propor e principalmente implementar mudanças radicais em metodologias tão amplas e abrangentes quanto as que envolvem o desenvolvimento de produtos, que sobrepõe toda a cadeia e passam por disciplinas totalmente diversas. Do mesmo modo, é igualmente complexo buscar consenso entre os profissionais destas áreas, muitos deles sêniores, com largas bagagens nos métodos tradicionais, bem como aqueles com formações mais recentes, mas ainda oriundas destes métodos. Toda proposta de mudança irá partir de uma minoria que deverá superar muitas barreiras para conseguir transmiti-la com a devida clareza.

Mas é fato também que a necessidade de mudança se faz mais premente ao longo dos últimos anos e que as indústrias pioneiras em reinventar seus processos terão vantagem sobre as outras. A revista *BusinessWeek* publicou em 2000 uma obra contendo diversos artigos,

denominada A Corporação do Século XXI, um deles, com o título de Economia Criativa, cita o seguinte:

Atualmente, a economia mundial está dando lugar à Economia Criativa, e as corporações estão em uma nova encruzilhada. Atributos que as tornavam ideais no século XX poderiam derrubá-la no século XXI. Portanto, terão de mudar, e de maneira dramática (BusinessWeek, 2000).

A partir desta realidade, em que as empresas reconhecem as carências dos seus métodos usuais e faz-se necessárias novas abordagens, termos como *simultaneous design* ou *concurrent engineering* têm sido cunhados para identificar estruturas de gestão da inovação, onde a integração das diferentes funções e atividades, assim como a simultaneidade da execução das mesmas é característica principal. Tal estrutura tem sido identificada como capaz de gerar ganhos positivos quanto: ao processo de aprendizado coletivo; ao maior comprometimento dos trabalhadores com os objetivos industriais; à aceleração dos processos de desenvolvimento e; à maior flexibilidade do sistema como um todo (LASTRES, 1996).

Empresas como a Whirlpool, líder mundial em eletrodomésticos e proprietária das marcas Brastemp e Consul, já têm iniciativas neste sentido. Chuck Jones, vice-presidente de design global da Whirlpool, em entrevista para o jornal New York Times, explica: “apesar de muitos acreditarem que estes dois conjuntos de habilidades não são compatíveis, elas podem operar em conjunto em um mesmo sistema”. E complementa: “nos últimos 5 a 10 anos, descobrimos que devemos dominar um novo conjunto de habilidades conhecido como *Design Thinking*, com o objetivo de ajudar a empresa a inovar através de uma gama de soluções possíveis” (*apud* JONES, 2009). Sara Beckman (2009) conclui o artigo da seguinte forma:

Os dois mundos – um quântico, onde os designers empurram os limites para a surpresa e deleite, e um newtoniano, onde as equipes devem cumprir escopos, prazos e margens – são significativos. As empresas mais bem sucedidas vão aprender a construir pontes entre eles e aproveitá-los da forma correta (*Ibid.*).

Para almejarem a liderança, muitas empresas terão que descobrir como incorporar ambas as abordagens. O *Design Thinking* oferece ferramentas para explorar novos mercados e oportunidades; os métodos tradicionais de gerenciamento irão permitir que a gestão seja eficaz. As empresas que aderem estritamente a um ou outro correm o risco do fracasso. "As práticas que fazem para o sucesso de uma vez podem prender as empresas e contribuir para a sua queda em um momento posterior", diz Bob Cole (*apud* 2009), especialista em qualidade e emérito professor na Haas School of Business da Universidade da Califórnia, Berkeley.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maurício Bergenthal. **Análise da Gestão de Projetos de Design nos Escritórios e Prestadores de Serviços**. Porto Alegre, 2009.

BECKMAN, Sara. Welcoming the New, Improving the Old. **New York Times**, New York, 5 set 2009. Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2009/09/06/business/06proto.html?\\_r=2](http://www.nytimes.com/2009/09/06/business/06proto.html?_r=2)>

BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão do Design**. Porto alegre: BookMan, 2012.

BROWM, Tim. **Design Thinking**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CARVALHO, Marco A. **Metodologia IDEATRIZ para Ideação de Novos Produtos**. São Paulo: Blucher, 2011.

COLLING, Cássia. 5 coisas que você precisa saber sobre design thinking. **RED Blog**, Porto Alegre, 30 nov 2010. Disponível em: <<http://www.red.blog.br/5-coisas-que-voce-precisa-saber-sobre-design-thinking/>>

DIAS, Marisa Villas Bôas. **Um Novo Enfoque para o Gerenciamento de Projetos de Software**. USP, São Paulo, 2005.

GALAFASSI, A.; BRNARDES, M. **Análise da maturidade em gestão de projetos como contribuição para a melhoria no desenvolvimento de produtos**. Porto Alegre, 2010.

GUIA PMBOK 4<sup>a</sup> Edição. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania, EUA, 2008.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LASTRES, Helena Maria Martins et al. **Design para a Competitividade**: Recomendações para a Política Industrial no Brasil. Relatório Síntese. CNI, Rio de Janeiro, 1996.

LAWSON, Bryan. **Como Arquitetos e Designers Pensam**. São Paulo: Oficina dos Textos, 2011.

MOLENA, Airton. **Problemas Persistentes em Projetos**. Rio de Janeiro, 2010.

MORAES, D. de. 2006. **Metaprojeto: o design do design**. In: CONGRESSO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 7, Curitiba, 2006. Anais. Curitiba, p. 1-6.

MORGAN, J. M.; LIKKER, J. K. **Sistema Toyota de Desenvolvimento de Produto**. Porto alegre: BookMan, 2008.

NASCIMENTO, Paulo F. G.; VASCONCELOS, Maria C. R. L. **Análise Sobre o Grau de Maturidade em Gestão da Inovação em Empresas do Setor de Tecnologia da Informação**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, 2011.

PADILHA, Ana Cláudia M. et al. **A Gestão de Design na Concepção de Novos Produtos: Uma Ferramenta de Integração do Processo de Gestão da Inovação**. UFSM, Santa Maria, 2010.

PEREIRA, Heloíza. **Aprimorando o Entendimento dos Processos de Documentação de Projetos da Embraco**. UDESC, Joinville, 2008.

SCHMITT, Bernard H.; BROWN, Laura. **Gerenciamento Criativo**. São Paulo: Nobel, 2004.

VIANNA, Maurício et al. **Design Thinking: Inovação em Negócios**. Rio de Janeiro: MJV, 2009.

WHIRLPOOL. Disponível em: <<http://www.whirlpool.com.br/Sustentabilidade/Produtos>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

XAVIER, Carlos M. da Silva. **Gerencia de Escopo em Projetos**. FGV.