

Codigo: 62

Autor1: CLAUDIO FREITAS DE MAGALHÃES

Instituicao1: PUC-RIO

Autor2: SIQUEIRA CAMPOS, MARIA APARECIDA DE MORAS (CIDDA SIQUEIRA)

Instituicao2: PUC-RIO

Apresentador: SIQUEIRA CAMPOS, MARIA APARECIDA DE MORAS (CIDDA SIQUEIRA)

Tipo: Trabalho Científico

Tema: 5 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO RELACIONADAS A INOVAÇÃO À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Titulo: A pesquisa e construção de cenários futuros como ação integrada ao processo de design de jóias, para geração de inovação e competitividade

Resumo: A profunda transformação por que passa a nossa sociedade, com o crescimento exponencial do ritmo do progresso, levou-nos a um movimento constante, tendo como imperativos a busca pela eficiência e a necessidade de sobrevivência. Não temos escolha senão evoluir. Numa época em que nossa relação com o espaço e o tempo está se transformando, e o conhecimento desponta como valor intangível em ascensão, torna-se relevante entender o processo de design como meio de gerar conhecimento. Nesse contexto, em que a realidade emergente aponta para a preocupação com os riscos, incertezas e timing, vivenciados pelas empresas, surge a necessidade de se construir estrategicamente algumas ações antecipatórias, a fim de não sermos surpreendidos pelo volume e rapidez dos acontecimentos. Através de revisão bibliográfica, este artigo tem como objetivo abordar questões relativas ao conhecimento gerado a partir das pesquisas realizadas no ambiente interno e externo da empresa, tendo como foco a construção de cenários futuros, e apresentar a utilização desses cenários como ação integrada ao processo de design, promovendo a inovação, a inteligência competitiva e facilitando os processos de tomadas de decisão.

PalavrasChave: Cenários futuros, design de jóias, mudanças, competitividade, inovação.

1. INTRODUÇÃO

Quando a empresa se adapta à mudança, ela está apenas fazendo o mínimo para sobreviver. Para ter sucesso, é preciso se antecipar à transformação, ser mais rápida do que a transformação. *Ichak Adizes*¹

Estamos vivenciando uma transformação profunda em nossa sociedade, mas essa constatação já é do conhecimento de todos. Porém, ainda nos surpreendemos quando percebemos a aceleração com que essas mudanças vêm ocorrendo, principalmente se compararmos o ritmo de desenvolvimento dos últimos 100 anos com a quantidade de descobertas científicas, tecnologias e produtos inovadores surgidos nas duas últimas décadas. O crescimento do ritmo do progresso tornou-se exponencial, e é nítida a aceleração em áreas como informação, comunicação, genética e biologia, entre outras.

Segundo Gilles Lipovetsky (LIPOVETSKY, 2004, p.57), ao analisar o que ele denomina de “hipermodernidade”, o nosso movimento constante tem como imperativos a busca pela eficiência e a necessidade de sobrevivência. Ainda segundo ele, não temos escolha senão evoluir, acelerando para não sermos ultrapassados pela própria “evolução”. Evolução que traz em seu bojo a busca por vantagens competitivas estratégicas através de ações antecipatórias e da inovação.

Outro ponto a observar é que o design pode atuar nas empresas em três níveis: em seu plano estratégico (incluindo definição de metas, objetivos, competências e vantagens competitivas); tático (incluindo pesquisa e conceituação do produto a ser desenvolvido; a integração do design com os demais setores e contratação de profissionais para a equipe, entre outros) e operacional (incluindo coordenação do desenvolvimento do projeto e relação com clientes). Essa abrangência atinge tanto as atividades internas da empresa, como planejamento, organização e produção, como as interfaces com o meio, sejam os clientes ou o mercado.

Considerando este quadro e o reconhecimento da necessidade de que as empresas se preparem estrategicamente para o futuro, cabe-nos tentar responder a algumas questões: o que as empresas podem fazer para se antecipar às demais em direção ao futuro? Como identificar oportunidades? Como o design pode contribuir para a identificação estratégica dessas oportunidades e para o lançamento de produtos que atendam à essas novas demandas?

Dentro deste contexto, em que a realidade emergente aponta para a preocupação com o *timing*, riscos e incertezas, vivenciados pelas empresas, é fundamental que a tomada de decisões esteja estrategicamente fundamentada em algumas ações antecipatórias, a fim de que as empresas não sejam surpreendidas pelo volume e rapidez dos acontecimentos.

Através de revisão bibliográfica, este artigo tem como objetivo abordar questões relativas ao conhecimento gerado a partir das pesquisas realizadas no ambiente interno e externo da empresa, tendo como foco a construção de cenários futuros, e apresentar a utilização desses cenários como ação integrada ao processo de design, promovendo a inovação, a inteligência competitiva e facilitando os processos de tomadas de decisão.

¹ HSM Management Coletânea, 2001, p.33.

2. COMPETITIVIDADE: QUEM CHEGA PRIMEIRO AO FUTURO?

Nos negócios, como na arte, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de imaginar com originalidade o que é possível. *C.K.Prahalad & Gary Hamel*²

Estar na liderança não é tarefa fácil para a maioria das empresas, pois o lançamento de uma nova idéia ou produto contém uma grande dose de risco. Porém, Deschamps observa que no compasso do mercado atual já não há lugar para uma atitude de, simplesmente, “investir e rezar” (DESCHAMPS, 1996, p.133). Mathathia & Salzman apontam para o sentimento paradoxal de otimismo e ansiedade, esperança e temor que envolve nossas decisões e visões de futuro: “as tendências atuais incluem um impulso no sentido do risco e da segurança, da indulgência e da consciência de custos” (MATHATHIA e SALZMAN, 2004, p.21). Embora os riscos estejam presentes, em suas respectivas proporções, tanto para quem inova como para quem opta por não inovar, encontrar o equilíbrio entre as oportunidades identificadas e os riscos inerentes a elas é um dos grandes desafios para as empresas do século XXI. Assim como projetos extremamente ambiciosos e difíceis podem desviar ou mesmo impedir o investimento em oportunidades mais imediatas, uma atitude mais conservadora pode deixar a empresa em descompasso com o *timing* do mercado.

Cabe ainda ressaltar que, diante da competitividade criada pelas constantes mudanças do mercado e pelo surgimento de novas demandas e produtos, as empresas podem adotar diferentes posicionamentos. No que se refere ao desenvolvimento de novos produtos, Urban e Hauser (URBAN & HAUSER, 1980, p.20) classificam as empresas em **proativas** e **reativas**.

Como reativas, os autores situam as empresas que agem pressionadas pelo ambiente e sua estratégia pode ser “defensiva” (quando a empresa aguarda o sucesso de produtos concorrentes, para lançá-los modificados em seguida); “imitativa” (cópia do que deu certo); “segundo, porém melhor” (neste caso, a empresa não realiza apenas uma cópia do produto concorrente, mas aperfeiçoa esse produto) e, por último, a “responsiva” (em que a empresa reage às requisições dos consumidores).

Entre as proativas, estão as empresas que possuem uma ação estratégica antecipatória, prospectando futuros possíveis, identificando oportunidades e investindo em P&D e inovação. Do ponto de vista estratégico, Urban e Hauser apontam as que realizam “pesquisa e desenvolvimento” (a fim de produzir produtos superiores tecnicamente); “marketing” (produtos desenvolvidos a partir da identificação de necessidades e desejos do consumidor); “empreendimento” (estratégia que depende da ação e idéia de um empreendedor) e a estratégia de “aquisição” (conquista de mercados através da compra de produtos de terceiros).

Para Prahalad, o verdadeiro problema competitivo está no embate “retardatário *versus* desafiantes, líderes *versus* inovadores, inerciais e copiadores *versus* criativos” (PRAHALAD & HAMEL, 2005, p.20). Segundo ele, enquanto as empresas retardatárias seguem o caminho da menor resistência e maior familiaridade, as empresas desafiantes seguem o caminho da maior oportunidade, seja ela qual for.

² PRAHALAD & HAMEL, 2005, p.29.

Sobre a identificação de perspectivas e oportunidades, Deschamps (DESCHAMPS, 1996, p.124) alerta para quatro perguntas básicas que toda empresa deve tentar responder: que tipo de imagem a empresa deseja ter, que tipo de produtos ela quer oferecer, que tipo de cliente ela quer atender e o que seus produtos devem significar para seus clientes. A estas perguntas, Prahalad sugere a formulação de questões relativas ao futuro: que imagem a empresa deseja ter no futuro? Que produtos ela irá oferecer? Que clientes a empresa estará servindo no futuro? De que mercados ela participará?

Deschamps também sinaliza sobre a importância da empresa em realizar um esforço contínuo na avaliação de uma visão de futuro, identificando, combinando e decifrando as tendências que darão forma a esse futuro.

As oportunidades surgirão tipicamente no cruzamento das tendências de mercado, tecnologia e concorrência. Estas tendências precisam ser cuidadosamente monitoradas e analisadas na busca de oportunidades. As tendências de mercado acentuarão oportunidades para proporcionar aos clientes o que estes realmente precisam e desejam. As tendências de concorrência indicarão áreas de oportunidade, tipicamente ao desvendar os pontos cegos dos concorrentes. As tendências de tecnologia anunciarão novas oportunidades para adicionar valor por meio de novos produtos e processos. (DESCHAMPS, 1996, p.127)

Complementando Deschamps, salientamos também a importância da identificação de tendências de design, quando se definem novos usos, funções, estilos e linguagem visual adequados aos gostos dos novos consumidores. Baxter assinala que “cada mercado específico exige um tipo de estilo, que pode ser inadequado em outro contexto” (BAXTER, 2003, p.149). Conhecer esses mercados e monitorar suas transformações deve ser uma tarefa contínua, que perpassa o processo de desenvolvimento de produto e prossegue ininterrupta em direção ao futuro.

Prahalad (PRAHALAD & HAMEL, 2005, p.31) chama a atenção para o fato de que muitas empresas do mundo inteiro já estão, neste momento, competindo pelo privilégio da liderança sobre oportunidades ainda em gestação, ou seja, já estão trabalhando *com* e *no* futuro. Neste preparo, alianças estratégicas podem se tornar necessárias, assim como a formação de competências e a realização de experimentos.

Portanto, a identificação de oportunidades está no bojo da construção de uma visão estratégica de futuro para o design de novos produtos, e essa articulação não se dá da noite para o dia. A antecipação de futuras oportunidades é uma ferramenta estratégica importante, que requer metodologias próprias e tempo para ser executada. Neste sentido, podemos apontar a relevância da pesquisa e construção de cenários como agente facilitador para a identificação desses futuros possíveis.

1.1 Ligando o farol dianteiro e abrindo caminho para a inovação

Uma economia avançada precisa de uma sociedade também avançada para sustentá-la, pois toda economia é produto da sociedade na qual está inserida e depende de suas instituições-chave. *Alvin Toffler*³

Matathia & Salzman (MATAHIA & SALZMAN, 2004, p.211) comentam que o termo *headlighting*, que significa “ligar o farol dianteiro”, tem sido utilizado para indicar a necessidade das empresas no direcionamento do foco para “onde elas querem estar em médio para longo prazo” e, assim, possam determinar as mudanças necessárias para que seus objetivos sejam atingidos.

Philip Kotler (KOTLER, 1999, p.55) aponta três situações por onde uma oportunidade de mercado pode surgir: pelo fornecimento de algo escasso; através de uma nova ou melhor maneira de oferecer um produto ou serviço já existente; pelo fornecimento de um novo produto ou serviço. Para isso, Matathia & Salzman recomendam atenção às tendências emergentes: “tirar proveito de tendências emergentes antes da concorrência é uma meta de qualquer empresa, quer ela venda calçados ou construa redes de comunicações” (MATAHIA & SALZMAN, 2004, p.227).

Peter Drucker observa que as tendências apontam para a liderança das empresas que apostam em mudanças e não apenas em inovação. Segundo ele, há quinze anos o desejo era que todas as empresas fossem inovadoras, porém, para que uma empresa tenha mentalidade para realizar inovações ela deve ser, primeiramente, uma “líder de mudanças” (DRUCKER, 2002, p.58). Como comenta Julio & Neto (HSM Management, 2001, p.7), “inovar é mudar junto com a mudança – ou preferencialmente antes dela”.

Dentro do novo cenário competitivo, algumas mudanças compõem o pano de fundo sobre o qual as empresas constroem ou deveriam construir suas estratégias. Dentre elas, Prahalad (HSM Management, 2001, p.44) aponta tendências relativas à globalização; à desregulamentação e privatização; à volatilidade; à convergência e sua conseqüente diluição de fronteiras entre setores, que se tornam mais tênues; ao surgimento de novos padrões; ao fim da intermediação e ao crescimento de uma consciência ecológica, apontada por ele como o tema mais importante deste milênio. Cada uma dessas mudanças provocará impactos no mercado, obrigando as empresas a se prepararem para esses impactos através de prováveis mudanças internas, a fim de não perderem o controle da situação. Neste sentido, Prahalad recomenda que se tenha atenção aos sinais emitidos pelos movimentos das transações internacionais; para possíveis alianças (de forma que a abertura para o compartilhamento de idéias e conhecimentos não comprometa a garantia de propriedade intelectual); e para o atual e futuro aumento de “velocidade”, tanto no desenvolvimento de produtos como no fluxo de troca de conhecimento.

Outro ponto a ser considerado, refere-se à inovação propriamente dita, que envolve tanto o produto e o processo, como o marketing e atividades organizacionais, pois embora a inovação tenha uma forte ligação com o desenvolvimento tecnológico, não é apenas sobre este aspecto que as empresas devem focar suas estratégias. A inovação também se dá pela utilização de novos conceitos e formas de apresentação dos produtos no mercado, exigindo

³ TOFFLER, 2007, p.51.

das empresas um forte senso de oportunidade. Sobre inovações tecnológicas, Edward de Bono (HSM Management Coletânea, 2001, p.127) comenta que, na medida em que essas inovações forem difundidas, as empresas não poderão mais obter vantagens competitivas somente através da sua posse. Segundo ele, a tecnologia, por si só, não serve para criar valor; a chave do sucesso está no uso que se dá à ela. Portanto, para a empresa que deseja se posicionar à frente das demais é necessário manter a atenção voltada tanto para as oportunidades de mercado como para as inovações, considerando ainda a inovação como um processo contínuo. Como Toffler comenta, “a inovação é contagiosa. As empresas que lideram essa corrida pela inovação forçam as outras a se manter atualizadas” (TOFFLER, 2007, p.338).

3. CENÁRIOS FUTUROS COMO GERAÇÃO DE CONHECIMENTO

Em cada um de nós existe um “armazém” invisível e atulhado, cheio de conhecimento e de seus precursores – os dados e informações. *Alvin Toffler*⁴

Em seu mais recente livro, Alvin Toffler fala sobre o futuro da riqueza, cujo foco está se deslocando das questões monetárias e financeiras para iluminar os novos fundamentos profundos que delinearão a riqueza no futuro. Essas mudanças evidenciam o abalo que nosso sistema econômico vem sofrendo e seu provável deslocamento para outro sistema de riqueza, chamado por ele de “revolucionário”. Como fundamentos profundos relacionados a essas mudanças, Toffler aponta o papel que a nossa relação com o **tempo**, o **espaço** e o **conhecimento** exercerão em nossa sociedade, transformando nossa visão de mundo e redesenhando o mapa do poder mundial.

Como bem intangível, o conhecimento não se encaixa nas categorias econômicas existentes. Enquanto os bens tangíveis podem ser avaliados quando comparados a outros, “os bens da informação e do conhecimento não têm valor fixo e determinado” (TOFFLER, 2007, p.146). E, segundo as novas tendências, os aspectos intangíveis associados aos bens tangíveis estão se multiplicando rapidamente.

Toffler aponta ainda algumas características do conhecimento, além de sua intangibilidade, como a possibilidade de ser usado coletivamente, sem desgaste; seu sentido errático, não-linear; seu caráter relacional e combinatório; ser um bem facilmente transferível; poder ser resumido, condensado e armazenado em espaços cada vez menores; poder ser explícito ou implícito, expresso ou não expresso, partilhado ou tácito. Finalizando, Toffler observa que, por ser um bem que não pode ser “engarrafado” ou “empacotado”, o conhecimento difunde-se com mais facilidade do que qualquer outro. Para Toffler, o conhecimento irá substituir outros recursos no futuro.

Ao analisar a criação do conhecimento nas organizações, Nonaka e Takeuchi identificam dois tipos de conhecimento: o conhecimento “explícito” (formal, sistemático e facilmente processado) e o conhecimento “tácito” (subjetivo e profundamente enraizado nas ações, experiências, emoções, valores e ideais dos indivíduos). O conhecimento tácito, por sua vez, abrange duas segmentações: uma técnica – informal e identificada por habilidades adquiridas pela experiência –, e outra cognitiva – constituída por modelos mentais, percepções, crenças – que, segundo os autores, “moldam a forma com que percebemos o

⁴ TOFFLER, 2007, p.150.

mundo à nossa volta” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, pp.7 e 8). Para Nonaka e Takeuchi, a criação do conhecimento nas empresas é realizada pela conversão do conhecimento tácito em explícito. Ou seja, pela conversão de experiências e habilidades pessoais informais em dados e números que possam ser compreendidos e utilizados por todos.

Pelos conceitos discutidos nos capítulos anteriores e partindo do entendimento de que a velocidade das mudanças está levando o mercado e, conseqüentemente, as empresas, à adoção de estratégias antecipatórias com relação à identificação de oportunidades e inovação, podemos considerar que a adoção da construção de cenários futuros dá subsídios importantes ao processo de design para o desenvolvimento de novos produtos, tendo como foco a competitividade.

A construção de cenários, segundo Peter Schwartz (SCHWARTZ, 2006) é uma ferramenta que nos ajuda a adotar uma visão de longo prazo sobre o mundo, reconhecendo mudanças relevantes que poderão impactar o mercado. É importante salientar que construir cenários não é fazer previsões. Não existe nenhuma qualidade premonitória em quem prospecta o futuro, mas sim uma capacidade de lidar com dados e informações retiradas do presente, transformando-os, de forma criativa e plausível, em imagens alternativas de futuro. O campo a ser observado nessa pesquisa é amplo, abrangendo questões econômicas, políticas, religiosas, científicas, tecnológicas e culturais, assim como estilos de vida, comportamentos e práticas de consumo.

Num universo tão complexo, trabalha-se tanto com o conhecimento tácito como o explícito, cruzando informações, fazendo associações e criando modelos mentais sobre futuros possíveis. As associações são importantes para encaixar e ordenar todas as possibilidades, rumos, eventos, reviravoltas, avanços e surpresas inerentes ao futuro. Como comenta John Naisbitt, “os gênios costumam se basear em detalhes que muitas pessoas conseguem ver, mas que não são capazes de associar” (NAISBITT, 2007, p.62).

4. O DESIGN DE JÓIAS: um estudo de caso

Falar sobre o design de jóias no Brasil, como observa Campos (CAMPOS, 2007, p.65), é falar de acontecimentos bem recentes do ponto de vista histórico, embora a joalheria tenha quase 5000 anos de história. Neste artigo, trataremos do assunto a partir do design já incorporado ao processo de configuração de jóias, o que provocou o surgimento de um novo paradigma projetual, de um novo profissional focado especialmente na criação de joias e, principalmente, das novas atividades e responsabilidades que o design adquiriu a partir do entendimento de sua importância dentro da estratégia da empresa como um todo.

É importante salientar que o movimento do design de jóias no Brasil começou de fato a se organizar e a ganhar força somente a partir da década de 1990, após o Plano Real, quando o mercado voltou a crescer e a concorrência com o produto importado ficou mais acirrada. Para Angela Andrade, o setor joalheiro tem demonstrado um grande progresso na capacitação dos designers, “fruto da criação e do fortalecimento das escolas de joalheria e design do País e da atuação coerente e contínua das instituições interessadas” (ANDRADE, inédito, p.3). Portanto, é surpreendente o salto tanto qualitativo quanto quantitativo alcançado em tão pouco tempo.

O reconhecimento do design como “valor agregado” aos processos e conhecimentos organizacionais foi uma mudança de paradigmas importante para as empresas joalheiras que passaram, progressivamente, a admitir a presença desse novo profissional – o designer de jóias – em seu quadro de funcionários. No entanto, deve-se considerar que não basta apenas alterar o quadro de funcionários para se transformar a cultura de uma empresa. Do ponto de vista da absorção do design pelas empresas de jóias, constata-se que as atividades inerentes ao design ainda não são entendidas e gerenciadas como deveriam.

Em nossa experiência em design de jóias no Brasil, temos observado que o processo de design ainda é pouco conhecido em sua amplitude e aplicado de forma parcial no setor joalheiro, embora a maioria das empresas já reconheça o valor do design como fator de inovação e competitividade. O que se observa é que muitos designers que fazem parte do quadro das empresas, ainda atuam apenas na concepção e acompanhamento da produção das coleções. Quanto aos designers prestadores de serviços, que são externos à empresa, a situação fica ainda mais difícil, pois ocorre uma desvinculação entre eles e a rotina de produção da mesma, e a perda de oportunidade, pelos designers, de acompanhar e atuar no processo em sua totalidade.

Esse descompasso, no entanto, não ocorre apenas pela falta de disponibilidade e iniciativa das empresas para absorver o design enquanto processo, mas também pela falta de formação específica em design dos profissionais envolvidos com a criação de jóias. Em alguns casos, observamos que o designer mais capacitado e experiente procura, mesmo que informalmente, um envolvimento maior com todo o processo, acompanhando o produto, da criação às vendas. Essa atitude, entretanto, costuma gerar ruídos entre o designer e os demais profissionais envolvidos no projeto, provocando estresse e a busca por soluções paliativas. Neste sentido, o empresário acaba tomando para si a intermediação do diálogo e as responsabilidades e tomadas de decisões que estão fora de suas *expertises*.

Outro ponto importante a ser discutido, refere-se ao posicionamento estratégico das empresas joalheiras, considerando as mudanças de mercado e a busca pela inovação. Na joalheria, o alto custo de investimento em matéria prima, decorrente do valor do ouro, dos diamantes e demais pedras preciosas, tem dificultado os ajustes de *timing* com essa aceleração, ocasionando mais lentidão no ritmo de investimento em experimentações, como o uso de materiais não-convencionais, e em inovação. O que se percebe é muito mais um desdobramento das idéias que fazem sucesso. Embora as empresas joalheiras brasileiras tenham investido tanto em inovação em design como em tecnologia, com melhorias na qualidade de acabamento, cravação e agilidade de produção, em muitos casos as tomadas de decisão tem se dado muito mais como “reação” às mudanças do mercado, mesmo que imediata, do que como adoção de ações estrategicamente mais ousadas e previamente estabelecidas.

Segundo nossas observações, as empresas joalheiras ainda não se preparam estrategicamente para a competição pelo futuro, pela identificação de novas oportunidades e espaços competitivos. A pesquisa de tendências aplicada ao design de jóias tem sido utilizada de forma mais sistemática há apenas dez anos, enquanto que o termo “inovação” é muitas vezes utilizado para comunicar a simples aquisição de tecnologia (compra de máquinas, principalmente prototipagem rápida e solda a laser). Neste sentido, assistimos ao impasse entre a necessidade de mudança e a busca da permanência. De um lado, um mercado em transformação e o desenvolvimento tecnológico de ponta, situando os produtos no século XXI. De outro, movimentos inversos que levam o consumidor a realizar “investimentos

garantidos”, optando por jóias mais tradicionais. E no meio dessa oposição, a necessidade urgente que as empresas joalheiras reconhecem ter de vencer a concorrência de seus produtos substitutos, que desviam o consumidor das jóias e retraem o mercado.

5. METODOLOGIA

Para a fundamentação teórica deste artigo, foi realizada uma revisão bibliográfica que incluiu autores nacionais e estrangeiros, do design e do marketing, incluindo ainda autores que tratam da construção de cenários futuros e inovação.

No entanto, no que se refere ao design de jóias no Brasil, por falta de bibliografia específica, contamos em grande parte com o conhecimento experiencial dos autores na área, englobando a gestão do design, a produção de jóias, as pesquisas em tecnologia e tendências, e consultorias em empresas de jóias. Através dessas consultorias, realizadas ao longo dos últimos 20 anos, pode-se realizar uma pesquisa pela observação *in situ*, cujas informações foram utilizadas na elaboração deste artigo.

6. RESULTADO

Como resultado, buscamos oferecer ao setor joalheiro brasileiro informações úteis para a orientação estratégica do design de jóias, em sua permanente atualização. Salientamos também que a construção de cenários futuros pode atuar de forma integrada ao design de jóias, mantendo-o competitivo e facilitando o seu posicionado estratégico na busca por identificação de oportunidades.

7. CONCLUSÃO

A relação entre design e estratégia é bem mais abrangente e complexa e vai além da relação existente entre design e produto. Isso demonstra a importância do design para o estabelecimento dessa relação visando o posicionamento estratégico da empresa.

Em nossa experiência em consultoria para o design de jóias, pudemos observar que, em muitas empresas, as pesquisas de tendências ainda estão focadas nas informações estéticas, englobando cores, formas e materiais. Isto se deve, em parte, à falta de intimidade com sua prática e ao pouco conhecimento sobre sua abrangência, onde a observação e a compreensão dos macro-ambientes e a construção de cenários futuros podem facilitar um posicionamento mais competitivo dessas empresas, levando inclusive à liderança no mercado. Nessas observações, identificamos também a ausência de uma metodologia de pesquisa no próprio ambiente das empresas, seja através de sua equipe de marketing e designers, seja através de consultoria externa.

Como vimos anteriormente, a projeção de futuros possíveis depende, em grande parte, de uma profunda compreensão do presente. Através da construção de cenários, podemos olhar para o amanhã, não de forma visionária, mas através de possíveis desdobramentos de um hoje que não cansa de se renovar. Cada época emite seus sinais. Captar e compreender suas mensagens no *timing* certo é o caminho para a construção de cenários estrategicamente eficientes que levam ao lançamento de produtos inovadores.

Dentro da situação atual do mercado, podemos dizer que as empresas de jóias têm enfrentado suas crises e seus novos concorrentes com extrema criatividade. Podemos, também, identificar um movimento crescente, tanto no sentido de uma atualização tecnológica como na formação de pessoal especializado. Na medida em que o setor joalheiro compreender a dinâmica do processo de construção de cenários como identificador de oportunidades, o espaço entre uma atitude reativa e proativa será cada vez menor. Dessa forma, as empresas de jóias chegarão ao *timing* ideal para o lançamento de produtos realmente inovadores e comercialmente bem sucedidos.

Para isso, é necessário que se promova um ambiente de estímulo à pesquisa para a geração de conhecimento que leve à inovação e à construção de estratégias em direção ao futuro de forma competitiva. Como observa Bruce & Bessant “se nós queremos que as pessoas sejam criativas, precisamos dar à elas espaço e tempo para empreender atividades capazes de operar tanto consciente como inconscientemente” (BRUCE & BESSANT, 2001, p.28).

8. BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, Ângela Carvalho de. **O Desenvolvimento do Design de Jóias no Brasil: Políticas, Instituições, Ações e Resultados.** Inédito.
- BAXTER, Mike. **Projeto de Produto: guia prático para o design de novos produtos.** São Paulo: Edgard Blücher, 2003.
- CAMPOS, Maria Aparecida de Moraes Siqueira. **A pesquisa de Tendências: uma orientação estratégica no design de jóias.** Rio de Janeiro: 2007. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica – PUC-Rio.
- DESCHAMPS, Jean-Philippe. **Produtos Irresistíveis: como operacionalizar um fluxo perfeito de produtos do produtor ao consumidor.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- DRUCKER, Peter. **A administração na próxima sociedade.** São Paulo: Nobel, 2002.
- HSM Management Coletânea. **Inovação e Mudança: autores e conceitos imprescindíveis.** Carlos Alberto Julio e José Salibi Neto (Org.). São Paulo: Publifolha, 2001.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.
- LIPOVETSKY, Gilles. **Os Tempos Hipermodernos.** São Paulo: Barcarolla, 2004.
- MATATHIA, Ira; SALZMAN, Marian. **SIGA: as tendências que regerão as vidas no futuro.** Rio de Janeiro: Rocco, 2004.
- NAISBITT, John. **O Líder do Futuro: 11 conceitos essenciais para ter clareza num mundo confuso e se antecipar às novas tendências.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRAHALAD, C. K. **O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- ROBERTS, Kevin. **Lovemarks: o futuro além das marcas.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2004.
- SCHWARTZ, Peter. **Cenários: as surpresas inevitáveis.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- _____. **A Arte da Visão de Longo Prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas.** Rio de Janeiro: BestSellers, 2006.

TIGRE, Paulo Bastos Tigre. **Gestão da Inovação:** a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOFFLER, Alvin. **A Riqueza Revolucionária.** São Paulo: Futura, 2007.