

INOVAÇÃO E DESIGN NA TRAJETÓRIA DE EMPRESAS LONGEVAS

Roger Costa Pellizzoni¹
Francisco Antonio Pereira Fialho²

RESUMO

A inovação tem sido uma meta a ser perseguida no mundo dos negócios. Novos empreendimentos estão sendo criados tendo a inovação como parte da estrutura central de suas estratégias. A cultura do design como uma ferramenta para alcançá-la, no entanto, tem encontrado dificuldades para se estabelecer em empresas tradicionais, onde modelos de gestão focados na eficiência adquirida após uma longa trajetória de sucesso dificulta, muitas vezes, que o processo inovador possa acontecer e alcançar resultados favoráveis. Este artigo propõe uma leitura, a partir do levantamento de alguns conceitos das áreas de design, inovação, gestão de design e de ciclos organizacionais, de como a inserção da gestão de design pode contribuir na adoção de estratégias que permitiram o reposicionamento de empresas consideradas “longevas”, expandindo a sua atuação no mercado a partir de ações caracterizadas pela inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Design. Inovação. Gestão de Design. Longevidade Organizacional. Ciclos Organizacionais.

1. Especialista,
e-mail: roger@pellizzoni.com.br
2. Doutor,
e-mail: fapfialho@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Sobreviver no cenário de aceleradas mudanças em que está inserido o mundo contemporâneo, onde a crescente oferta de produtos oriundos de uma concorrência global, muitas vezes desconhecida e distante, e a intensa expansão da indústria do conhecimento, que, praticamente, elimina barreiras de proteção tecnológica, tem sido um desafio a ser superado pelas organizações, mesmo aquelas que já contemplam uma trajetória de longevidade.

A inovação tem se tornado um tema relevante nas questões vinculadas ao surgimento e manutenção da competitividade das empresas e, apesar do foco estar centrado na geração de novos negócios, especialmente de *startups* tecnológicas, o assunto é relevante e pertinente, certamente, para perpetuar o histórico de organizações com uma longa trajetória de sucesso.

Dornelas (2001) observa que, entre os muitos motivos para justificar o crescente interesse pelo tema, há a necessidade de aumentar a

longevidade das empresas brasileiras, evitando o seu desaparecimento junto com empregos, investimentos e marcas que podem ser consideradas, ou virem a tornarem-se, patrimônios econômicos e culturais do país, a exemplo de marcas seculares de atuação global.

O design – como ferramenta do processo de inovação – pode contribuir de forma significativa não apenas para a geração de negócios inovadores, como também na preservação da competitividade de empresas com longas trajetórias, perpetuando-as como referências em seus segmentos de atuação. Ao discorrermos sobre longevidade empresarial, inovação e design, propomos, com o respaldo da literatura científica sobre o tema, uma discussão acerca da contribuição que a gestão de design pode oferecer para o processo de renovação de modelos organizacionais tradicionais, comuns em empresas com longos históricos de atuação.

2 EMPRESAS LONGEVAS E O DESAFIO DA INOVAÇÃO

A noção de sustentabilidade empresarial abordada por Carrol e Tosi (1977) propõe que a sobrevivência de um negócio só faz sentido enquanto este contribuir para a manutenção do sistema maior do qual faz parte, e reforça a ideia de que as organizações necessitam estar, de algum modo, voltadas para as demandas do ambiente em que se situam. Esta posição é corroborada por Arruda et al. (2007) ao afirmar que a longevidade das empresas interessa a todos: sustento para os empregados, retorno de investimentos para acionistas, geração de renda

para os governos e, para a sociedade em geral, bens e serviços dos quais necessita.

As mudanças, no entanto, acontecem constantemente, exigindo que as organizações acompanhem e se adaptem ao mercado para atender às novas necessidades humanas (MARQUES, 1994) e, assim, sobrevivam e perpetuem. Estar atenta às mudanças e demandas, buscando ferramentas que lhe permitam adquirir capacidades de resiliência e de competitividade para superar as dificuldades, é uma premissa para as empresas hoje.

O MODELO DE EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE NEGÓCIOS, SUSTENTADA PELA MANUTENÇÃO DE PADRÕES E PROCESSOS RÍGIDOS DE QUALIDADE, JÁ NÃO BASTA PARA MANTER A SAÚDE DE UMA EMPRESA. EM CERTOS ASPECTOS, A BUSCA PELA EFICIÊNCIA TORNA-SE UM CONTRASSENDO.

Na afirmação de Trías de Bes e Kotler (2011, p. 11), “[...] o desafio da inovação, e o segredo de fazê-la acontecer, está na capacidade de conciliar essas duas tarefas aparentemente contraditórias”: desenvolver a capacidade de adaptar-se às mudanças sem perder a eficiência de seus processos e a qualidade de seus resultados.

A maior parte das mudanças ocorre simplesmente como resposta a alterações do meio ambiente e, sendo um processo adaptativo e rotineiro, algumas surpresas podem ocorrer. Inovar com eficiência torna-se, então, um desafio, uma vantagem e uma premissa de sobrevivência para os negócios, onde encontrar novas oportunidades de mercado, propor soluções para melhor atender às necessidades do consumidor e transformar ideias em estratégias rentáveis de negócios, aumentam significativamente as chances de sucesso das organizações (PRAHALAD; RAMASWANY, 2004).

Este sucesso acontece na medida em que os objetivos estratégicos da empresa estão claros e previamente definidos (MARQUES, 1994), ainda que, do ponto de vista da demanda pela inovação, isso possa tratar-se “[...] de um paradoxo, pois o êxito torna-se obsoleto no momento em que é alcançado.”

O sucesso pode ser algo bastante difícil de ser alcançado para a grande maioria das empresas. No âmbito internacional, para a maioria das empresas bem-sucedidas, o período médio de sucesso não ultrapassa três décadas (DRUCKER, 2006). No Brasil, onde o volume de novas empresas é quase tão expressivo quanto aquele das que se extinguem, “[...] após 30 anos de funcionamento, uma percentagem grande de empresas desaparece ou é absorvida por outras” (ARRUDA et al., 2007, p.12).

Em torno de 48% das empresas brasileiras não sobrevivem após os três primeiros anos de existência, enquanto, apenas 2,0% do total de empresas em atividade possuem 30 anos ou mais. (IBGE, 2011). Sobreviver e, ainda mais, perpetuar-se como organização, superando três, quatro, cinco décadas em atividade é algo bastante raro e digno de estudo e avaliação.

A vida das organizações apresenta um “[...] razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem.” (MARQUES, 1994, p. 20). A diferença básica é que os ciclos de vida das organizações não são tão previsíveis como os dos organismos vivos. “Os modelos de ciclo de vida das organizações mostram que as soluções para os problemas que enfrenta uma empresa dependem da fase na qual a empresa está” (FAYET, 2009, p. 105).

Na classificação de Kaufmann (1990), os ciclos organizacionais dividem-se em três fases: nascimento, crescimento, maturação ou institucionalização. A fase do nascimento corresponde à fase inicial e inevitável de toda organização. O ciclo de crescimento é caracterizado pelo momento em que a organização deixa de pensar somente na sobrevivência para dedicar seus esforços a um crescimento mais acelerado.

Já no terceiro estágio, denominado de maturação ou institucionalização, o que marca a organização é o amadurecimento e a diversificação, através da exploração de novos produtos e mercados ou outros negócios ligados ou não à atividade inicial. Nesse período é quando, a despeito de notar-se necessário estar presente nas diversas fases da empresa, a inovação torna-se preponderante para a sua perpetuação.

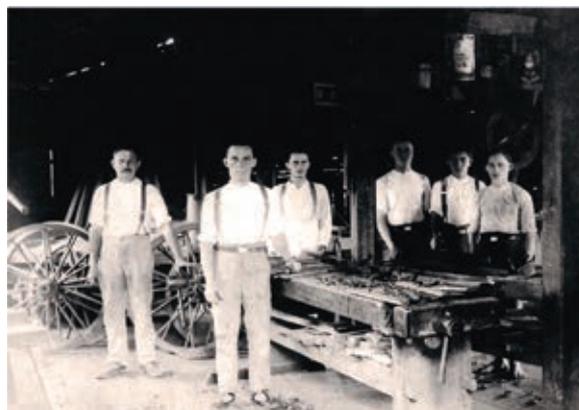
Segundo Gersick et al. (1997), é extremamente raro que uma organização permaneça em um estágio de maturidade por muito tempo sem se renovar. Na maturidade, as organizações precisam tomar decisões importantes, ajustar-se, renovar-se ou enfrentar o declínio.

Empresas que tenham superado os 100 anos de atuação ininterrupta, consideradas organizações longevas, demonstram um alto grau de inovação e reinvenção em suas trajetórias. Há casos icônicos de organizações que se mostraram incrivelmente resistentes às adversidades, algumas com ciclos de vida de mais de mil anos de duração. Exemplos como os elencados no *site* Family Business (2015), de empresas entre as mais antigas do mundo, pertencentes a setores diversificados – indústria, comércio e serviços – como o Houshi Onsen, um hotel no Japão em atividade há quase 1300 anos, ou a vinícola francesa Château de Goulainee e a fundição italiana Pontificia Fonderia Marinelli, ambas com 1004 anos de atividade ininterrupta, comprovam que a ideia de perpetuação de um negócio, a despeito de todas as inimagináveis dificuldades que possam existir em uma trajetória de séculos - onde mudam não só as

necessidades do mercado, mas o próprio sistema econômico e social altera-se substancialmente, é, não só possível, como também viável, se a empresa vier a desenvolver a capacidade de renovar-se constantemente, sem perder sua identidade como negócio.

No Brasil, há alguns casos de empresas que chegaram a alcançar e a superar o seu primeiro centenário. Há empresas estatais, como a Casa da Moeda, vinculada ao Ministério da Fazenda, criada em 1694, assim como há também as de capital privado, como a Cachaça Ypióca, a mais antiga empresa familiar do país, em funcionamento desde 1846. O Vale do Itajaí, microrregião do estado de Santa Catarina, é profícuo em casos de sucesso de empresas longevas ainda à frente dos mercados em que atuam. É o caso das têxteis Cia. Hering, fundada em 1880; a Karsten, há 132 anos em atividade; a Altenburg, criada em 1922; a Teka, desde 1926; a Cremer, em atividade desde 1935, e a Círculo, fundada em 1938. Em Timbó, cidade localizada no Médio Vale do Itajaí, há a Metisa, criada em 1940 por Henri Paul, sogro e ex-acionista da Butzke (Figura 1), empresa que está na atividade da exploração e beneficiamento da madeira desde 1899.

Figura 1: Butzke anos 1920: a inovação como forma de perpetuar-se por gerações



Fonte: Arquivo pessoal da família Butzke (1920)

Além de estarem atentas às constantes mudanças de mercado, empresas que buscam a maturidade devem construir uma cultura interna que incentive práticas e um processo de geração de inovações mais eficiente, constante e incorporado possível.

A gestão desse processo de inovação “está, cada vez mais, se tornando o desafio central enfrentado pelos dirigentes de empresas, em especial das grandes empresas que tiveram sucesso por muito tempo” (DRUCKER, 1995, p.3).

2.1 A Inovação: um processo

A significação do termo inovação, no sentido da proposição de algo novo, que supere as expectativas quanto ao que já existe, obviamente, não é recente. Sua relação com as ciências econômicas, contudo, foi proposta por Joseph Schumpeter apenas em 1911, com a publicação da sua Teoria do Desenvolvimento Econômico. Schumpeter (1982) propõe, pela primeira vez, que a instabilidade dos ciclos econômicos possa vir a ser gerenciada, a partir da tomada de posturas e ações inovadoras, e não mais a mercê de fatores incontroláveis. Segundo a sua teoria, ao criar produtos até então inexistentes, e, com isso, alcançar certa vantagem competitiva, o empreendedor desperta uma corrida entre seus concorrentes, que vêm-se obrigados a investir seus recursos, até então imobilizados como capital, no desenvolvimento de novos produtos que superem ou, pelo menos, igualem-se aos criados pelo empresário inovador. O ciclo de inovação, então, é acionado, gerando uma onda de investimentos que ativa a economia, resultando prosperidade e novos postos de trabalho.

Entretanto, esse novo ciclo não é de modo algum estável. À medida que são absorvidas as inovações, elas perdem força e o processo de crescimento econômico volta a cair. Compreender o ciclo de inovação, proposto por Schumpeter, conforme diagrama (Figura 2) e antecipar-se ao períodos de declínio, adotando ações inovadoras, é que faz com que um negócio mantenha-se, cresça e perpetue-se.

Considerada, desde a sua publicação, como fundamental para as questões econômicas, a teoria dos ciclos econômicos de Schumpeter adquiriu expressiva relevância na contemporaneidade. A razão está na necessidade atual de encontrar-se condições propícias para a retomada do processo de expansão econômica, diante do cenário de sucessivas crises em nível mundial ocorridas a partir do início dos anos 2000. Mesmo empresas tradicionais, e especialmente essas, pela compreensível dificuldade de manterem-se competitivas frente às demandas de um mercado em crise, têm na inovação um elemento primordial para que este objetivo seja alcançado.

Figura 2: Ciclo da Inovação a partir da Teoria de Schumpeter.



Fonte: Dos autores (2013)

Em princípio, Schumpeter (1982) elenca cinco tipos de inovação: i) a inovação de um novo bem de consumo; ii) a inovação de métodos de produção, iii) novas formas de comercialização de mercadorias, iv) a conquista de novas fontes de matérias-primas e, v) alterações estruturais de mercado, como a quebra de monopólios ou a criação de novos segmentos. Atualmente, têm-se uma classificação mais ampla e diversificada, a partir das inter-relações desses cinco tipos apresentados por Schumpeter e de outros tipos de inovação, geradas, sobretudo, com o surgimento das novas tecnologias. Como afirma Tidd et al. (2008, p. 60), ao falarmos em inovação “estamos basicamente falando de mudança, e esta pode assumir diversas formas”, especialmente diante de novos contextos e correlações. Dentre as novas classificações de inovação, podemos encontrar as inovações sociais, as inovações de pessoas, inovações do tipo aberta, fechada, compartilhada, inovações radicais, incrementais, entre outras.

Apesar de, nos últimos anos, o foco estar centrado na inovação como ferramenta na conquista de vantagens competitivas e na manutenção da posição estratégica das empresas esta, certamente, não acontece por acaso. A inovação como resultado em si, pode, certamente, ocorrer de forma imprevista. Contudo, há por trás deste imprevisto um processo bastante complexo. “Há casos em que o sucesso chega por acidente [...]. Mas o sucesso real reside na capacidade de repetir o truque. [...] E isso depende da compreensão e gerenciamento do processo de forma que pouco seja deixado ao acaso.” (TIDD et al., 2008, p. 60). Além da criatividade, o processo que leva à inovação exige a aquisição de conhecimentos e a gestão das informações a ele relacionados. É preciso estar ciente de que “há sempre um grande índice de incerteza na inovação, composto por fatores técnicos, mercadológicos, sociais, políticos e outros”

(TIDD et al., 2008, p. 59) que nos demonstram as dificuldades que mesmo as boas ideias enfrentam até que possam alcançar o sucesso.

É razoável compreender que no período em que Schumpeter escreveu a respeito, auge da era industrial, a missão pela inovação estivesse atrelada à imagem do empresário-gestor. Contudo, atualmente, essa capacidade “empreendedora” já não está restrita ao líder empresarial, e nem é desejável que assim seja. Hoje, faz parte da gestão de negócios o incentivo à participação de colaboradores em todos os processos, já que estes são parte do sistema empresarial e podem contribuir de forma significativa na criação de soluções inovadoras, resultado de um “processo coletivo e contínuo” (MOZOTA, 2011, p. 148).

A tomada de decisão coletiva, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), é parte do processo da inovação que tem como resultado respostas que satisfaçam problemas mais amplos. “A inovação eficaz depende da capacidade de olhar com amplitude e antecipação e desenvolver abordagens estratégicas baseadas na compreensão dos aspectos de conhecimento.” (TIDD et al., 2008, p. 64). Assim, a combinação de múltiplas percepções quanto ao melhor modo de se aproveitar dos variados recursos da empresa pode proporcionar um resultado mais difícil de ser copiado por outros, algo fundamental para o sucesso contínuo e que, de fato, dá às empresas vantagem sobre seus concorrentes.

2.2 A Inovação pelo Design

Investigações no campo da inovação (FRASER, 2012) sugerem que a aplicação do design com um viés estratégico torna-se um aliado essencial para a inovação, uma vez que propõe a inclusão de ideias práticas na resolução de problemas e na geração de novas oportunidades. Apesar do termo “design” fazer parte do nosso cotidiano,

poucos são aqueles que identificam-no para além dos seus resultados perceptíveis. Todos buscam, perseguem, desejam design. Tanto quem consome, quanto quem produz quer apropriar-se do “design”. Este design entre aspas, contudo, “distanciou-se cada vez mais da ideia de «solução inteligente de problemas» e se aproximou do efêmero, da moda, do obsoleto rápido.” (BONSIEPE, 2011, p. 25). As atribuições do design não se restringem ao seu produto. O design “implica um ato criativo capaz de inventar uma realidade que antes não existia. É, portanto, processo de pensamento contínuo” (BIGAL, 2001, p. 27) e está presente nas construções cotidianas de cada indivíduo, seja ele designer ou não. Ao criarmos novas formas de alcançar outra situação ou condição, mais condizente com as nossas necessidades e desejos, todos nós fazemos, no sentido de *projetar, design*. Bigal (2001, p. 78) sustenta que “todas as pessoas projetam quando inventam linhas de ação dirigidas ao trocar uma situação atual por outra melhor”. Inovar, no sentido de criar novas alternativas para a solução de problemas já existentes (ou não), aproxima-se, então, do conceito de design como pensamento. Porém, nem toda ideia caracteriza-se como inovadora. É preciso que esta produza valor, que seja percebida como um avanço e passível de ser aplicada. “As grandes ideias não têm qualquer valor se não forem implementadas” (INNOSUPPORT, 2013).

Então, fazer design não se trata apenas de criar. Antes, é preciso perceber, identificar e compreender desejos, necessidades, circunstâncias e desenvolver conhecimentos e habilidades para, somente a partir daí, aplicar a capacidade imaginativa na superação dos limites impostos.

É preciso montar, de tal modo, um esquema, um mapa, um desenho de todos os aspectos relacionados ao problema, de todas as suas causas e consequências, de modo que se visualize onde, como e quando agir. O designer precisa pensar. Pensar o todo e, então, eventualmente, agir na busca de uma solução inovadora. É aqui que o design e a gestão estratégica de negócios se encontram, já que esta tem por necessidade e função observar, identificar, avaliar e atuar sobre todos os aspectos de uma empresa. Considerado assim, todo este sistema complexo é que torna possível ao “ente-gestor” definir quando, como e quais ações viáveis pertinentes e adequadas a cada questão ligada ao problema de gestão devem ser adotadas. O processo de design não foge muito disso, especialmente o de gestão estratégica de design.



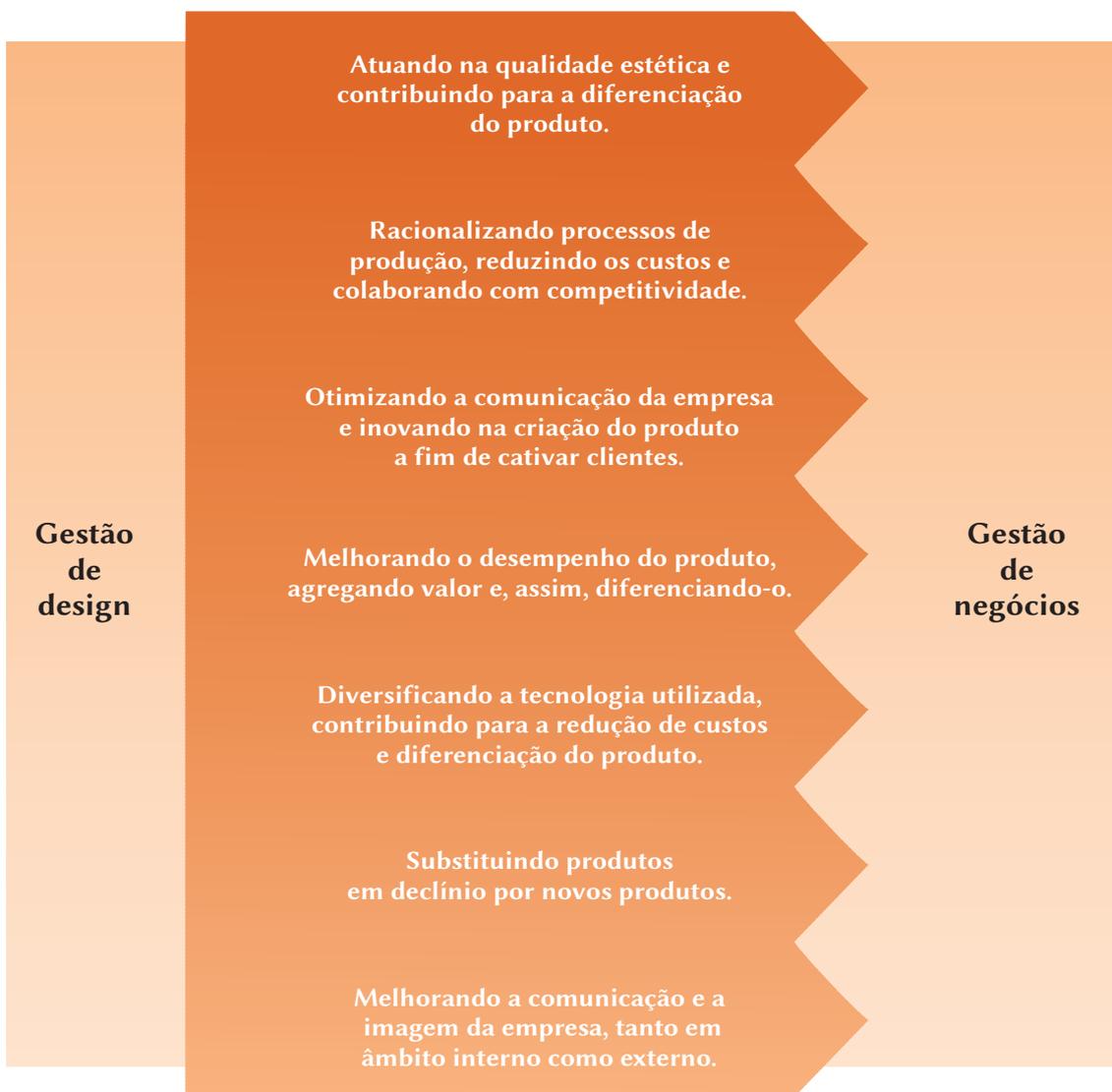
Na avaliação de Gimeno (2000), o design pode atuar como ferramenta de promoção da inovação em áreas consideradas como fundamentais de um negócio, proporcionando melhores condições de competitividade - ao introduzir qualidade e percepção estética a um produto, por exemplo, mas não só.

O design pode, ainda, racionalizar os processos produtivos, reduzindo custos e colaborando na busca pela liderança de preços; otimizar a comunicação, posicionando o produto e a empresa e fidelizando clientes; melhorar o desempenho de um produto, aumentando sua percepção de

valor e assim, destacando-o da concorrência; diversificar a oferta de produtos a partir da tecnologia existente, contribuindo na diferenciação e na redução de custos; substituir linhas de produtos defasados por novos produtos e melhorar a imagem da empresa ao comunicar-se com os públicos interno e externo (Figura 3).

O design torna-se parte de um processo mais amplo de inovação, não apenas em sua fase final, em um nível incremental de mudanças e melhorias em processos e produtos (GIMENO, 2000) como, também, na visualização e compreensão dos elementos envolvidos em todo o processo de gestão do negócio.

Figura 3: Contribuições da gestão do design para a gestão de negócios



Fonte: Adaptado de Mozota (2011)

2.3 A inserção do Design na empresa

A associação de atributos intangíveis, ligados à percepção de valor, seja na simbologia da imagem de marca ou nas experiências de uso do produto, vem alcançando os melhores resultados na disputa de mercado e, para tanto, “[...] a incorporação e utilização do design como instrumento de estratégia empresarial requer um gerenciamento: a Gestão de Design” (MARTINS; MERINO, 2008, p. 24). Seu principal desafio está em superar as barreiras culturais existentes nas empresas que se sustentam no modelo de administração clássico, focado na eficiência produtiva, em contraposição ao processo de base criativa a que está vinculado o design. A fim de tornar-se consistente como ferramenta de gestão organizacional, a gestão de design deve estar presente nos níveis operacional, tático e estratégico (MOZOTA, 2011) e, para que se torne eficaz, deve ser introduzida conforme o

grau de oportunidade, disponibilidade e interesse das empresas. A inserção gradual do design é considerada como preferencial em empresas cujo perfil não seja o da abertura para mudanças e rupturas em seu modelo de gestão – caso das empresas com longa trajetória de atuação. O design pode ser incorporado em estágios, por meio de projetos específicos, conforme se apresentem as oportunidades e condições para tal. Assim, sem que se corram riscos ou se exijam grandes investimentos, a empresa pode ir aproximando-se das especificidades de atuação do design e compreender melhor os benefícios que este pode trazer. A atuação da gestão de design, inicialmente em nível operacional, gerando um projeto específico, de acordo com Mozota (2011), permite a integração do design no ambiente da organização, favorecendo ao gestor de design que este possa focar-se em resultados mais perceptíveis e de curto prazo, ampliando horizontes e incentivando uma orientação mais inovadora em organizações tradicionais.

3 CONCLUSÃO

A inovação, seja ela de produto, processo, de mercado ou de cultura empresarial, entre outras tantas tipologias possíveis com a dinâmica de um cenário em que novas tecnologias interagem com novas realidades mercadológicas, gerando novos contextos e demandas, torna-se cada vez mais premente para a sobrevivência das empresas. Compreender o processo de inovação e dominar a utilização de ferramentas e métodos que permitam que este se dê de modo a não causar rupturas em organizações tradicionais, historicamente mais focadas na manutenção da eficiência de seus processos que no aproveitamento de novas oportunidades e negócios, é uma das funções a que se propõe a gestão estratégica do design.

O design, como uma forma de levantar, perceber, ordenar e projetar um contexto de como as coisas “deveriam” ser em um cenário ideal – e não como se mostram na desconfortável realidade –, é um modo de pensar e agir perfeitamente sintonizado com as demandas atuais da gestão de negócios, aproximando-se da ideia de inovar no sentido de criar novas alternativas para a solução de problemas já existentes (ou não).

O design pode atuar como ferramenta de promoção da inovação em áreas consideradas como fundamentais de um negócio, proporcionando melhores condições de competitividade por meio de aspectos estéticos, funcionais e simbólicos de um produto, por exemplo.

Assim como pode trazer mais racionalidade ao processo produtivo, qualificar a comunicação com os diversos públicos da empresa, contribuindo no seu posicionamento, diversificar e/ou substituir linhas de produtos e construir uma identidade da marca mais condizente com a nova realidade proposta.

A gestão de design como articuladora dessas forças, tanto internas, de cunho cultural e estrutural da empresa, quanto externas, de percepção de mudanças, demandas e necessidades de um mercado em ebulição, torna-se um elemento de fundamental valor para a conquista da competitividade das empresas, contribuindo para a sua perpetuação como negócio, como geradora de empregos, renda e cultura de gestão para a sociedade.



REDE SENAI/SC DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

SOLUÇÕES INOVADORAS PARA A SUA INDÚSTRIA CRESCER FORTE E COMPETITIVA



FIESC SENAI

INNOVATION AND DESIGN IN THE PATH OF LONG-LIVED FIRMS

ABSTRACT

Innovation has been a goal to be pursued in the business world. New ventures are being created with innovation as part of the backbone of their strategies. The culture of the design as a tool to achieve it, however, has found difficulties in settling into traditional firms where management models, focused on efficiency gained after a long score of successful achievements, often hinder the happening of the innovative process and the achievement of favourable results. This article proposes a reflection from the review of some concepts of the areas of design, innovation, design management and organizational cycles, of how the insertion of design management can contribute to the adoption of strategies that allow the repositioning of firms deemed 'long-lived', expanding their operations in the market from a point of view of actions characterized by innovation.

KEYWORDS: *Design. Innovation. Design Management. Organizational longevity. Organizational cycles.*

REFERÊNCIAS

ARRUDA, C. et al. Empresas duradouras. Relatório de Pesquisa RP0701. **Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, ano 7, n. 01. Julho de 2007.

BIGAL, S. **O design e o desenho industrial**. São Paulo, Annablume, 2001.

BONSIEPE, G. **Design, Cultura e Sociedade**. São Paulo, Blucher, 2011.

CARROL, S. J.; TOSI, H. L. **Organizational Behaviour**. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1977.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. As árvores não crescem até o céu. **HSM Management**, 54. jan./fev., 2006, p. 1-21. Entrevista concedida a José Salibi Neto.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1995.

FAMILY BUSINESS. **The World's Oldest Family Companies**. Disponível em: <http://familybusinessmagazine.com/index.php?/articles/single/the_worlds_oldest_family_companies/>. Acesso em: 06 abr. 2015.

FAYET, E. A. **Marco teórico para um modelo de gestão à luz do ciclo de vida das organizações**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2009.

FRASER, H. **Design para negócios na prática: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIMENO, J. M. I. **La Gestión del diseño em la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas 2011**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2011/>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

SOBRE OS AUTORES

Innosupport [Internet]. **Guia de Inovação**. Disponível em: <[http://www.innosupport.net/index.php?id=6047&L=9&no_cache=1&sword_list\[0\]=as&sword_list\[1\]=grandes&sword_list\[2\]=ideias](http://www.innosupport.net/index.php?id=6047&L=9&no_cache=1&sword_list[0]=as&sword_list[1]=grandes&sword_list[2]=ideias)>. Acesso em: 19 nov. 2013.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron: McGrawHill, 1990.

MARQUES, A. C.F. **Deterioração organizacional**: Como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de design como estratégia organizacional**. Londrina: EDUEL/ABDR, 2008.

MOZOTA, B. B. de. **Gestão de design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PRAHALAD, C. K. RAMASWANY, V. **The Future of Competition**: co-creating unique value with customers. EUA, Harvard Business School Publishing, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo (SP): Abril Cultural, [1912], 1982.

TIDD, J. BESSANT, J. PAVITT. K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Bookman, Porto Alegre, 2008.

TRÍAS DE BES, F.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

TONELLO MARTINS, G. J. **Os desafios da gestão rumo à longevidade organizacional**: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina. 2008. 245 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2008.

Data de recebimento: 02/03/2015

Data de aprovação: 15/05/2015



Roger Costa Pellizzoni

Mestrando em Design com foco em Gestão de Design pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2015. Possui especialização em Design Estratégico pela UFSC, em 2013, e em Psicologia na Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), em 2005. É bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda, pela Universidade Regional de Blumenau (FURB), em 1999. Profissional com larga experiência nas áreas de Design e Comunicação de Marcas - *Branding*. Atua como professor de nível superior nas áreas de Design e Comunicação. É consultor em projetos de inovação industrial junto à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, através do Instituto Euvaldo Lodi.



Francisco Antonio Pereira Fialho

Possui graduação em Engenharia Eletrônica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, em 1973, e em Psicologia pela UFSC, em 1999, mestrado em Engenharia de Produção – Ergonomia, em 1992, e doutorado em Engenharia de Produção e Engenharia do Conhecimento pela UFSC, em 1994. Atualmente é professor Associado nesta mesma universidade. Possui experiência na área de Engenharia e Gestão do Conhecimento, atuando principalmente nos seguintes temas: engenharia do conhecimento, mídias do conhecimento, eco-ergonomia, gestão do conhecimento e ergonomia cognitiva.

