

## DESIGN ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO: discutindo a abordagem inovadora nos laboratórios

*STRATEGIC DESIGN IN ORGANIZATION:  
discussing innovative approach in laboratories*

NASCIMENTO, Bianca M.; Especialista em Processos de Inovação; Unisinos  
bmoraesn@gmail.com

MEYER, Guilherme E. C.; PhD em Design; Unisinos  
gcmeyer@unisinos.br

COSTA, Filipe C. X.; Doutor em Administração; Unisinos  
fcampelo@unisinos.br

### Resumo

O design estratégico é uma abordagem projetual que prevê a aplicação de um conjunto de competências e necessita de um ambiente que permita sua prática. Os laboratórios remetem a ambientes controlados e pouco permissivos ou desordenados, mas no contexto organizacional emergente, são ambientes propostos para o desenvolvimento de inovações. Buscando aproximar estes campos - do design estratégico e da organização, especialmente no contexto do laboratório de inovação - este artigo busca discutir se os projetos de inovação, desenvolvidos em laboratório de inovação, se aproximam da abordagem do design estratégico. Para atender ao que se propõe, foram analisadas informações sobre o método de trabalho apresentado pelo Ifood Lab. A análise permite ainda definir o laboratório como descobridor e não criador, parecendo inibir o desenvolvimento das inovações significativas almejadas pelo design estratégico. As considerações finais promovem uma reflexão sobre as possibilidades de aplicação do design estratégico no contexto da organização.

**Palavras Chave:** Design Estratégico; Laboratório de inovação; Estratégia; Controle.

### Abstract

*Strategic design is an approach that involves the application of a set of skills and requires an environment that allows practice. Laboratories refer to controlled environments that are not very permissive or disorderly, but in the emerging organizational context, they are environments proposed for the development of innovations. Seeking to bring these fields closer together - strategic design and the organization, especially in the context of the innovation lab - this article seeks to discuss whether innovation projects developed in an innovation lab come close to the strategic design approach. To do this, information on the working method presented by the Ifood Lab was analyzed. The analysis also makes it possible to define the lab as a discoverer rather than a creator, which seems to inhibit the development of the significant innovations sought by strategic design. The conclusion promotes reflection on the possibilities for applying strategic design in the context of the organization.*

**Keywords:** Strategic Design; Innovation Lab; Strategy; Control.

## 1 Introdução

O design estratégico lida com ambientes turbulentos e incertos, utilizando da transdisciplinaridade para criar novas possibilidades (MERONI, 2008). Esta transdisciplinaridade busca, através da metacognição e por um viés decisório, reduzir as variáveis que complexificam o projeto, para permitir que de forma prática se atue nestes ambientes incertos (TONETTO et al; 2019).

O que torna possível o desenvolvimento de novos significados no ambiente organizacional está ligado a um fazer cultural, que deve se modificar para acontecer por meio do design, deixando de lado orientações verticais, para o atendimento transversal, multidisciplinar e que exceda as margens da organização. (DESERTI E RIZZO, 2014; BUCHANAN, 2015).

Nesta perspectiva, é importante discutirmos o significado de estratégia no design estratégico e como ela performa, culturalmente, no contexto da empresa. Essa discussão tem por objetivo refletir sobre como os processos de inovação são percebidos quando projetados pelo design estratégico e como efetivamente se desenvolvem no mercado.

Buscando aprofundar tais pontos, este artigo busca discutir se os projetos de inovação, desenvolvidos em laboratório de inovação, se aproximam da abordagem do design estratégico. Para responder este objetivo de pesquisa, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, que analisou o caso do Ifood Lab, o Laboratório de Inovação de, uma empresa de tecnologia para delivery, brasileira, que se tornou referência na América Latina e que é considerada um unicórnio - qualificação dada às startups que despontam e superam determinada valoração de mercado.

O Ifood tem a inovação como um valor da organização, conforme apresenta em seu conteúdo institucional: "Acreditamos no poder da inovação por um futuro mais próspero. Por isso, temos sede de disrupção, tecnologia e IA - Inteligência Artificial. Testamos, erramos e mudamos de forma simples e rápida" (Ifood, 2021b). Para atender este valor, a empresa possui o Ifood Lab, que é "[...] responsável por conectar o Ifood ao ecossistema de inovação para testar, codesenvolver e investir em novas soluções [...]" (Ifood, 2021a).

A constituição de laboratórios de inovação mostrou-se crescente nos últimos anos, dada a liquidez e volatilidade do mercado, que passou a requerer estruturas dedicadas a construir soluções e novos negócios para manter a vantagem competitiva. Assim, diversas metodologias se constituíram e se replicaram para o desenvolvimento destas inovações.

Discutir se o laboratório aproxima e permite a abordagem do design estratégico, faz refletir esse ambiente de inovação emergente no campo de conhecimento do design estratégico e ainda instiga possíveis em estudos futuros a provocar reflexões sobre processos de inovação permissivos e contemplar um maior grau de novidade a partir da abordagem do design estratégico.

Para discutir tais questões, o capítulo seguinte apresenta um breve embasamento teórico sobre design estratégico, estratégia e inovação no ambiente das organizações. Depois, apresenta-se o método utilizado para coleta e análise de dados deste artigo, em seguida, analisa-se o conteúdo coletado em três tópicos: Abordagem necessária à estratégia; Laboratório controlado e descobridor e O conceito de design estratégico no contexto. Por fim, são trazidas as considerações finais.

Esta seção busca definir o que é design estratégico, apresentando componentes comuns sobre as definições da área e suas delimitações. Em seguida, aborda tópicos sobre estratégia e inovação no ambiente do laboratório.

## 2.1 Design Estratégico

O design na gestão está relacionado a um movimento de transformação da cultura organizacional, visa implementar uma tarefa dialética que avalie o valor das inovações produzidas, se distinguindo, não por um conjunto de competências ou ferramentas, mas por princípios que passam a ser partilhados no ambiente organizacional. (BUCHANAN, 2015).

No design estratégico estes princípios se apresentam diante de alguns pilares fundamentais, como a capacidade de resolução de problemas, de construção de cenários, de co-criação, de diálogo estratégico e desenvolvimento de capacidades (MERONI, 2008). Aspectos que promovem projetos que lidam com vários pontos de vista, fazendo do designer um sujeito ativo, que promove a leitura, antecipação e visualização de cenários, características que formam um modelo que reflete a identidade estratégica do projeto para a organização (ZURLO, 2010).

Nesta perspectiva, o designer não é passivo ao se inserir na estratégia organizacional, ele a projeta. Para isso, importa a multidisciplinaridade dos profissionais que compõem o contexto, ao mesmo tempo em que é necessário que estes profissionais tenham praticidade para ação diante desta multidisciplinaridade, utilizando da intuição e metacognição para redução de variáveis, em um processo decisório solucionador, e para a efetividade projetual com relação aos resultados preferenciais. (TONETTO et al; 2019).

Portanto, o design estratégico está relacionado ao modo de fazer - a cultura, em que se geram novos conhecimentos, em que o fracasso é percebido como uma ferramenta de trabalho, em que existe uma visão integrada da forma de fazer, desenvolvendo então uma cultura única, que fomenta uma atividade interminável de inovação (DESERTI, RIZZO; 2014).

Então, o design estratégico se dá como uma forma de abordar o processo e a inovação proveniente do design estratégico é a inovação de significado. Por isso, o resultado inovador do design estratégico cria significados, em uma perspectiva onde não se busca atender a um mercado, mas criá-lo (VERGANTI, 2012).

Assim, podemos definir o design estratégico como uma abordagem que se dá diante da cultura organizacional, que pode promover a inovação de significado. Tem pilares característicos, mas não está relacionado ao uso de determinadas ferramentas ou técnicas, assim como não pode ser prescrito o formato de execução, já que aborda de diferentes formas, dadas as diferentes culturas. É necessário destacar que os pilares do design estratégico relacionam-se a valores como a presença ativa do designer, a construção de uma visão integrada, a atividade multidisciplinar, a processos decisórios que utilizam da intuição e a valorização do fracasso.

Pensando a aplicação do design estratégico no ambiente da empresa, cabe ressaltar a não convencionalidade de alguns valores destacados para sua aplicabilidade. O uso da intuição, por exemplo, é um conhecimento singular, portanto difícil de replicar ou racionalizar, raramente tem um uso enunciado neste ambiente. Nessa mesma perspectiva, o fracasso enquanto valor não é, na maior parte das vezes, suportado na organização, já que existe uma tendência ao comportamento disciplinar herdado do período industrial.

Visto os aspectos que trazem ao projeto uma abordagem de design estratégico, o tópico que segue aborda o conceito de estratégia e inovação nas organizações.

## 2.2 Estratégia na Organização

Diante das definições de design estratégico, cabe ressaltar que a denotação "estratégico" se dá diante de um princípio solucionador que prevê atitudes autônomas, não planejadas. Assim como a ideia de estratégia, que é

*"[...] oposta à de programa. Um programa é uma sequência de ações predeterminadas, que deve funcionar nas circunstâncias que permitem o seu cumprimento. Se as circunstâncias externas não forem favoráveis, o programa cessa ou fracassa. A estratégia elabora um ou vários cenários. Desde o início, há uma preparação para o novo ou inesperado, para integrar, modificar ou enriquecer a ação." (MORIN, 1986, p.136)*

Morin destaca que existem aspectos que parecem tornar a ideia de programa vantajosa, como a economia de esforços diante da previsibilidade, enquanto a estratégia lida com o imprevisto e se modifica durante a operação, sendo necessário que a organização não obedeça sempre o predeterminado.

Modelos rígidos dificultam a estratégia no ambiente organizacional, fomentando a burocracia e o desenvolvimento de gargalos. Estes modelos estão presentes diante do vício organizacional no modelo de trabalho taylorista, que propôs modelos impecáveis e ordenados no ambiente da empresa. A ordem, por sua vez, tem caráter simplificador, enquanto a desordem é fertilizadora, integra liberdade, criatividade e adaptabilidade necessárias para, a partir de indivíduos capazes de tomar iniciativas, permitir a estratégia. (MORIN, 1986).

A definição de estratégia de Morin parece ser uma definição que aproxima a ideia de estratégia utilizada para qualificar projetos que possuem abordagem do design estratégico: uma abordagem que se dá pela autonomia e protagonismo dos atores, sem ações duras predeterminadas.

Em uma abordagem tradicional da administração, a estratégia é definida por Mintzberg (2003) como a força mediadora entre a organização e seu ambiente, que envolve a interpretação deste ambiente e o desenvolvimento de padrões consistentes em uma série de decisões organizacionais. A formulação da estratégia, para o autor, pode acontecer de forma ativa e propositiva, sendo conduzida pelos dirigentes organizacionais, ou pode formar-se imprevisivelmente a partir das respostas às pressões ambientais. Para Mintzberg, a parte mais importante do processo de formulação da estratégia está na cúpula estratégica, que assume a perspectiva mais ampla da tomada de decisão. Um grupo que trabalha sob a perspectiva do ajustamento mútuo, mecanismo que favorece a coordenação entre os próprios dirigentes da cúpula estratégica.

Essa linha do conhecimento, advinda da gestão, relaciona a estratégia ao planejamento, propondo que no ambiente organizacional a operacionalização da estratégia se dá através do planejamento. E o planejamento, por sua vez, programa, comunica e controla a estratégia (Mintzberg, 2004).

As diferentes abordagens apresentadas permitem perceber que existe no ambiente organizacional uma tendência ao modelo da ordem, advindo dos modelos organizacionais

tradicionais do período industrial. Este modelo oprime o potencial estratégico para a abordagem de Morin. Já para a abordagem de Mintzberg, o modelo da ordem, a existência de padrões, de ajustamento mútuo e o controle são parte importante para a execução estratégica. Nesta definição, a estratégia acontece em um contexto onde poucos têm a capacidade de interpretar o ambiente e promover a estratégia e os mecanismos de ajuste e controle são utilizados para que muitos trabalhadores a executem conforme o esperado, ou seja, uma estratégia pensada para um modelo onde o trabalhador não pensa, apenas executa.

As definições trazidas reforçam as diferenças existentes entre os conceitos de estratégia e sua aplicação no ambiente da empresa. Essas diferenças, quando enfatizam o conceito de estratégia de Morin, que prevê autonomia e imprevisibilidade no ser estratégico, como mais próxima do estratégico que qualifica o design estratégico, torna a estratégia planejadora de Mintzberg distante desta abordagem do design. Esse deslocamento entre um conceito e outro faz refletir as necessidades de deslocamento no jeito de fazer da empresa, que deve proporcionar um ambiente mais vulnerável, em uma perspectiva de estratégia pouco ou não controlável, para que o design estratégico seja possível. E desta necessidade de deslocamento surge a crítica ao modelo do laboratório como ambiente inovador, parece mais próximo da perspectiva do plano, um ambiente geralmente isolado dentro da empresa e, por isso, pouco dialógico. Ao mesmo tempo, que tem um contato mais restrito com o mercado e fatores externos, o que parece mais deslocar as atividades de inovação para uma perspectiva controlada do que deslocar para a vulnerabilidade.

### 2.3 Laboratório: ambiente para inovação

Os laboratórios são ambientes desenvolvidos para processos de descoberta e avaliação. Parecem percorrer estágios de desenvolvimento para o processo de inovação, que passam por pesquisa contextual, descoberta, co-criação, avaliação e testes técnicos (FOLSTAD, 2008).

Para Farias e Wilkie (2016) o laboratório é espaço que abriga e manifesta condições para que protótipos, modelos, designs, mídias e similares sejam concebidos, planejados, testados e sintetizados em objetos coerentes e efetivos. É o contexto onde o processo criativo acontece no ambiente industrial, de forma situada, geralmente é ignorado nos estudos de ciências sociais.

Nas empresas o laboratório está relacionado ao desenvolvimento de inovações para o sucesso comercial, surge de uma base de informações relacionadas a novas aplicações, do conhecimento científico do usuário, que é fonte de informação e participa das fases projetuais e de validação das ideias. Pode, nesta perspectiva, ser percebido como promotor de um contexto onde a empresa tem o papel central de dona do processo criativo e de inovação (ARNKIL et al; 2010).

Diante das diferentes definições, pode-se perceber que o termo laboratório confere legitimidade e autoridade para desenvolvimento de inovações envolvendo design e que nos novos arranjos institucionais pode ser percebido como um local chave para produção do conhecimento. Carrega consigo a percepção de descoberta em ambiente controlado, não se relacionando com a criação, que melhor se relaciona com a definição de estúdio, que está mais próxima à proposição de interações criativas para um mundo diferente, do que a de laboratório (FARIAS; WILKIE, 2016).

Neste sentido, parece que o laboratório pode ser percebido como um ambiente de descoberta e controle, o que parece contrapor a ideia de estratégia, visto que se o ambiente propõe a descoberta, parece não lidar de forma vulnerável e propositiva com o ambiente.

Vistos os conceitos teóricos que embasam os pontos de discussão, o tópico delinea o método utilizado para produção deste artigo.

### 3 Método

Para discutir os objetivos, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória. A unidade de análise deste estudo é o Ifood Labs, laboratório de inovação da empresa Ifood, sobre o qual foram coletados dados, a partir da análise de documentos e vídeos de apresentação do laboratório e da metodologia de trabalho utilizada, a partir de publicações disponíveis na internet, para análise e relação dos dados coletados com a revisão de literatura realizada.

Foi realizada uma análise sistematizada das informações coletadas, de modo a permitir relações contrapontos com a revisão de literatura. Visto o método, o tópico a seguir trata da descrição, análise e discussão dos dados coletados.

### 4 Ifood Labs

O Ifood é uma plataforma digital de delivery, que conecta consumidores e restaurantes. Fundada em 2011, a empresa que foi classificada como startup rapidamente recebeu investimento e ascendeu, tornando-se líder em delivery na América Latina, com de 43 milhões de clientes, atendendo 75 milhões de pedidos mensais e presente em mais de 1700 cidades.

Com 10 anos de atividade, no ano de 2021, a empresa criou o Ifood Labs, "que testa, desenvolve e investe em novas soluções para o mercado de delivery" (Ifood, 2021). O objetivo do laboratório é promover projetos por meio de inovação aberta, ou seja, fomentando a conexão com startups que desenvolvam a tecnologia necessária para os projetos empreendidos no laboratório. Para promover essas conexões,

*"O Ifood Labs abre mensalmente um pitch day para que novas startups apresentem seus projetos para a alta direção da empresa. Caso aprovado, o projeto pode ser acelerado ou adquirido pela empresa ou, ainda, direcionado para outros hubs, aceleradoras e universidades parceiras" (Ifood, 2021).*

Pode-se inferir que esta frente de análise de apresentações de pitches aproxima a atividade do laboratório de uma atividade de descoberta e não de criação, visto que busca descobrir e utilizar soluções já desenvolvidas por empresas entrantes no mercado. O trabalho do laboratório consiste em utilizar as oportunidades destas descobertas para aplicação nas atividades da empresa.

As oportunidades que são aprovadas para tornarem-se projetos, compondo as atividades de laboratório, são abordadas pelo método Jet Ski de Inovação. De acordo com Marcos Gurgel, Diretor de Inovação do Ifood, para entender o método Jet Ski, é preciso imaginar o Ifood como um navio transatlântico, em que não é tão fácil mudar a direção. Então, os projetos de inovação são como Jet Skis, que saem para direções diferentes daquela para onde caminha a empresa, com o intuito de conhecer novas possibilidades e testar novas ideias, em uma viagem rápida (GURGEL, 2023). Ou seja, a descrição do método supõe que os projetos de inovação são abordados com permissividade com relação aos objetivos e atuação da empresa.

Com relação ao método de abordagem, não existe um percurso preestabelecido para a jornada do projeto, Gurgel (2023) afirma que as capacidades e criatividade se expandem quando "um bolo de chocolate é solicitado sem que a receita ou formato sejam prescritos", pois dá liberdade a equipe para criar, então possibilidades diferentes e, muitas vezes, melhores do que imaginadas inicialmente são desenvolvidas.

Apesar disso, existem princípios norteadores para os Jet Skis - projetos de inovação no Ifood. O primeiro deles é que a missão do projeto deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. O segundo ponto, é que a equipe que compõe um projeto deve ser adepta à incerteza, para prosperar neste cenário, tendo espírito empreendedor e sendo capaz de "acabativas". Para isso, os componentes destes grupos de trabalho passam por um teste psicológico antes de iniciar um projeto de inovação (Ifood, 2021a).

No conteúdo institucional, a empresa afirma que "as equipes de Jet Ski operam dentro de um princípio operacional baseado no conceito chamado de "quebrar as paredes": no qual as equipes têm sinal verde para aplicar pressão máxima ao "encanamento" e tudo bem se eles estourarem." Ou seja, parece a metodologia aplicada no laboratório ser adepta aos erros ao longo do projeto.

Gurgel (2023) diz que as equipes têm autonomia total para tomada de decisão durante o projeto, permitindo a experimentação e valorizando a criatividade e as capacidades do time de trabalho. Contudo, diz que quando o Jet Ski não vai bem ele "corta a gasolina", ou seja, o projeto passa a ter corte no investimento, uma prática de controle projetual.

Outra forma de controlar o projeto é diante do tempo. A empresa diz que é necessário desenvolver soluções simples, para testá-las e obter insights rapidamente, em ciclos curtos. O ciclo deve durar de três a seis meses, com sprints quinzenais. As equipes que compõem os squads são multidisciplinares e os profissionais têm dedicação exclusiva ao projeto durante seu período de Jet Ski, a empresa menciona que os profissionais são de diversas áreas de formação, para agregar valor ao longo da jornada e definir a viabilidade do projeto (GURGEL, 2023).

Gurgel (2023) ressalta que uma característica fundamental do profissional que trabalha nos projetos de inovação é que ele tenha um perfil empreendedor e não criador, ou seja não que tenha capacidade de criar algo, mas "que tenha capacidade de tornar algo que existe comprável".

Diante da explanação do caso, os tópicos a seguir abordam a discussão, que busca refletir sobre como os processos de inovação são percebidos quando projetados pelo design estratégico, analisando o caso do Ifood para compreender se a abordagem do laboratório, neste caso, se aproxima da abordagem do design estratégico.

#### 4.1 A abordagem necessária à estratégia

O design estratégico se dá diante de uma abordagem que permite o projeto acontecer de forma estratégica, ou seja, diante de atitudes autônomas, da desordem e do inesperado. Além disso, alguns pilares característicos são necessários a abordagem, como a capacidade de diálogo, de resolução de problemas, de construção de cenários, de co-criação e desenvolvimento de capacidades.

Ao analisarmos as premissas dispostas sobre design estratégico e compararmos com a realidade do Ifood Lab, precisamos nos atentar ao paradoxo criado no discurso de apresentação, que prega um ambiente permissivo, integrativo, multidisciplinar, que busca disrupção com projetos autônomos e capazes de tomar direcionamentos diferentes dos da empresa, que é engessada diante de sua robustez.

Esse paradoxo se dá quando as falas sobre a prática diária do laboratório parecem contradizer o discurso de apresentação. Os mecanismos de controle estão presentes, aparecem

como limitadores da autonomia dos projetos e divergem do discurso empregado pelo método do laboratório. O erro é controlado pelo investimento, pois quando o projeto não vai bem o orçamento é reduzido.

O tempo é outro mecanismo de controle, pois o projeto deve performar dentro de um curto período de tempo, apesar de os profissionais terem autonomia para propor a abordagem, precisam propor algo que apresente resultados dentro de seis meses, comprovando a viabilidade do projeto para o mercado ou motivando sua descontinuidade.

A estrutura verticalizada e o cronograma parecem não convergir com a possibilidade de diálogo estratégico e de desenvolvimento de cenários, pois o Diretor corta o orçamento no caso de não comprovação da viabilidade e o cronograma enxuto não permite cenários serem experimentados para comprovação da inovação do projeto no mercado.

Estes aspectos trazem à tona a dificuldade intrínseca à estratégia no contexto da empresa, e a divergência gerada para sua abordagem diante do design estratégico, vista a necessidade de atender o capital e o legado da organização. Existe, no discurso do Ifood, uma abertura que parece compreender a autonomia necessária para um desenvolvimento inovador através de uma nova cultura, entretanto, paradoxalmente, expõem-se fatores que não possibilitam uma abordagem tão permissiva, como a que se faz necessária ao design estratégico.

Em síntese, o discurso de apresentação do laboratório traz a autonomia do time e a incerteza como valores necessários aos processos inovadores. Estes valores se aproximam dos valores do design estratégico. Entretanto, quando se apresenta o método utilizado para condução do trabalho, percebe-se que a incerteza é cerceada pela necessidade de lucro, pela necessidade de acabativa, que o projeto produza, o que limita a capacidade experimental pelo tempo de projeto, que usa como referência o modelo de negócio atual, criando um paradoxo já que busca o inovador com as métricas existentes.

## 4.2 Laboratório: controlado e descobridor

No caso do Ifood, o laboratório performa um ambiente controlado e descobridor. Não se propõe a criar e gerar novos significados e mercados conforme o proposto por Verganti (2012), mas a descobrir algo que já existe e torná-lo um produto do seu negócio. Este caráter descobridor está alinhando a realidade de laboratório descrita por Farias e Wilkie (2016), que o caracterizam como um ambiente de descobertas e não de criação.

Nesse ambiente, a transversalidade e multidisciplinaridade dos profissionais não estão para a criação, mas para o empreendedorismo, análise e validação de algo que já foi produzido e será reproduzido na realidade da empresa. Por consequência, o laboratório não produz inovação disruptiva, não se propõe a criar, não tem tempo e orçamento para testagem e experimentação de cenários, o fracasso não é entendido como uma ferramenta, mas como um motivador para o corte de investimento, buscando manter à realidade do projeto mais próxima possível do previsível e, consequentemente, sendo um ambiente que testa e reproduz novidades em seu ambiente de negócios.

Já o design estratégico acontece em uma perspectiva propositiva e criadora, que usa da multidisciplinaridade, do diálogo e do agir estratégico para, mesmo diante das adversidades do projeto, produzir novos mercados e significados, permitindo que esses significados sejam experimentados em um meio social e múltiplo, capaz de gerar significados.

Cabe neste ponto uma reflexão quanto à atuação do laboratório e do design estratégico. Por mais que não configure um ambiente descobridor, a criação no contexto do Ifood Lab está na forma de empreender a descoberta, ou seja, de torná-la inovadora, gerando resultados para a empresa detentora do laboratório. O que faz conferir novos significados à descoberta para o contexto do negócio, não para o mercado. Portanto, não significa que a forma descobridora de agir não possa criar novos significados, já que isto é relativo ao ambiente em que a inovação se propõe.

Vale refletir também se é possível conferir design estratégico a capacidade de gerar novos significados a produtos já existentes, tendo nestes casos como produto do projeto a capacidade empreendedora diante da descoberta.

#### 4.3 O conceito do design estratégico diante do contexto

Cabe a essa análise refletir sobre os conceitos trazidos, especialmente ao que se refere a estratégia e design estratégico. Diante das abordagens apresentadas para estratégia, pode-se admitir que a conceituação de Morin é mais pertinente para qualificar o design estratégico. Isso porque o design estratégico trata de uma abordagem não ferramental do design, ou seja, se dá sem um planejamento ou abordagem rígida para a execução do projeto. Acontece a partir da capacidade de interpretar e conduzir o projeto de forma multidisciplinar e, portanto, participativa, na qual todas as pessoas são consideradas capazes de propor. A definição de Morin também parece ser mais adequada ao contexto inovador, pois manter a proposição estratégica diante de uma mesma cúpula, conforme proposto por Mintzberg, pode promover a multiplicação das interpretações, gerando um contexto com menor potencial de novidade.

A definição de estratégia de Morin fala sobre uma estratégia autêntica, que acontece diante do acaso, sem ferramentas ou planos que possam antecipar o acontecimento, em um contexto em que a habilidade necessária está em saber lidar com o novo. Acontece que Morin traz uma definição conceitual, o estado da arte da estratégia parece ser próximo da sua definição. Já Mintzberg aponta a estratégia como acontece no contexto da empresa, ou seja, como ela se aplica na realidade organizacional, onde é praticada por meio de ferramentas e utilizada também para mitigar as incertezas e controlar o futuro. Existem pontos de convergência entre as definições de estratégia abordadas, mas também de divergência e podemos assumir que o ponto essencial que promove a divergência é sua aplicação à realidade, o contexto organizacional promove uma atuação planejada e controlada da estratégia.

Se a definição de Morin pode ser entendida como a que mais se aproxima da definição que qualifica o design estratégico, cabe ponderar se a forma como se propõe conceitualmente - o design estratégico - é aplicável a algum contexto organizacional? Como percebido no caso do IFood, as organizações possuem estruturas adequadas a promoção de projetos por métodos menos tradicionais, a serem definidos pela necessidade do projeto ou do time que projeta e que podem se aproximar da abordagem do design estratégico. De qualquer forma, mesmo neste contexto o projeto terá, inevitavelmente, amarras ao controle e ao pensamento estratégico tradicional da linha administrativa, que atua sob o ajustamento da equipe, padrões e com vícios típicos do ambiente organizacional.

Se a definição conceitual de estratégia está próxima do design estratégico, cabe questionar se a definição contextual de estratégia pode se aproximar do design estratégico? Parece necessário pensar sobre os pontos de divergência da definição conceitual do design estratégico e sua necessidade de deslocamento diante do contexto organizacional.

## 5 Considerações finais

O design estratégico trata de uma forma de abordagem projetual para times multidisciplinares, que tem potencial para se aproximar do campo das atividades estratégicas organizacionais, especialmente no caso dos laboratórios de inovação, que necessitam de conhecimentos transversais para gerar novos significados.

Entretanto, a estratégia na empresa pode em muito se distanciar de sua definição conceitual, especialmente quando olhamos para definição de Morin, que pede um ambiente permissivo, que abraça o desconforto de lidar com a desordem e com a capacidade propositiva neste cenário. Nas organizações, o contexto promove a estratégia de forma menos permissiva do que o conceito proposto pelo autor e mais próxima da definição contextual, como a abordada por Mintzberg, que relata a prática da estratégia no campo da administração.

Nessa perspectiva, podemos considerar que se a estratégia supõe uma abordagem qualificada para existir, o design estratégico também. A revisão da literatura faz entender que o design estratégico acontece diante de uma abordagem não regrada, mas que supõe a prática de um sistema de competências e de valores, capazes de desenvolver inovações.

A abordagem do design estratégico é permissiva e não propõe um passo à passo para o desenvolvimento de inovações, o que parece se aproximar do discurso do laboratório de inovação, no caso do Ifood. Entretanto, a apresentação institucional difere da fala sobre a rotina do laboratório, a abordagem permissiva e criativa se desfaz diante do paradoxo da empresa, que é sempre controladora, mesmo no caso de uma empresa que surgiu inovadora e despontou enquanto startup.

Na realidade dos negócios, o projeto sempre será controlado, em maior ou menor grau, tendo em vista que o controle é um instrumento para manutenção dos interesses da empresa. O grau de controle pode mitigar as possibilidades do design estratégico, a criação de significados e o desenvolvimento metaprojetual, que discute o caminho do projeto de forma estratégica, fomentando a capacidade criativa, experimental e propositiva do design.

Parece necessário discutir os limites ao controle do projeto para que exista uma abordagem por meio do design estratégico, capaz de fomentar inovações com relevante grau de novidade no ambiente laboratorial: Como mitigar o comportamento controlador da estratégia organizacional tradicional em prol do desenvolvimento de projetos inovadores, portanto desenvolvidos com um menor grau de controle e por meio do design estratégico, para resultados que apresentem maior grau de novidade?

Sugere-se como alternativa de estudo futuro, apontar atitudes que induzem ou mitigam o controle sobre o projeto e refletir a possibilidade de propor, pelo design estratégico, uma abordagem que compreenda o contexto da empresa, que necessita dos mecanismos de controle, que é adepta à padrões, que promove o ajustamento entre as pessoas mas que também requer desta abordagem projetual multidisciplinar, vulnerável e experimental para resultados inovadores.

É importante salientar que este artigo traz uma análise particular da autora e que a coleta de dados pode ser aprofundada em etapas futuras de pesquisa, por isso pode trazer análises complementares em um próximo momento. Assim, neste momento as limitações da discussão são numerosas, uma vez que a pesquisa em campo poderia aprofundar os resultados e derivar novas

discussões e até propor modelos que aproximem a abordagem do design estratégico do ambiente organizacional e do laboratório de inovação.

## 5 Referências

ARNKIL, R.; JÄRVENSIVU, A.; KOSKI, P.; PIIRAINEN, T. **Exploring Quadruple Helix I Outlining User-oriented Innovation Models**. University of Tampere. Institute for Social Research. Tampere, 2010.

BUCHANAN, Richard. Worlds in the making: design, management, and the reform of organizational culture. **She Ji: The Journal of Design, Economics and Innovation**, [S.l.], n. 1, p. 5-21, 2015.

DESERTI, A; RIZZO, F. Design and the Cultures of Enterprises. **Design Issues**, Cambridge, v. 30, n. 1, p. 36-56, 2014.

GURGEL, M. **Inovação aberta como agente transformadora dos negócios: case de open innovation do Ifood**. IN: Instituto Caldeira: Caldeira Talks. 2023. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=yMAi\\_YBGvSY](https://www.youtube.com/watch?v=yMAi_YBGvSY)>. Acesso em 02.jan.2024

FARIAS, I. WILKIE, A. **Studio Studies: Operations, tipologies e displacements**. Routledge. New York, 2016.

FOLSTAD, A. Living labs for innovation and development of information and communication technology: a literature review. **The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks**. Special Issue on Living Labs. V.10. August, 2008. Disponível em: <[https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/2440026/eJOV10\\_Folstad\\_ICTLiving%2bLabs%2breview.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/2440026/eJOV10_Folstad_ICTLiving%2bLabs%2breview.pdf?sequence=2&isAllowed=y)> Acesso em 22.dez.2023.

IFOOD. Os 5 pilares do método Jet Ski de inovação disruptiva. **Ifood News: Inovação**. 2021a. Disponível em: <<https://institucional.ifood.com.br/inovacao/5-pilares-metodo-jet-ski-de-inovacao-disruptiva/>> Acesso em 02.jan de 2024.

IFOOD. Ifood cria portal iFood Labs para buscar projetos de startups de todo o país. **Ifood News: Inovação**. 2021b. Disponível em <<https://institucional.ifood.com.br/inovacao/ifood-cria-portal-ifood-labs-para-buscar-projetos-de-startups-de-todo-o-pais/>> Acesso em 02.jan de 2024.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now: reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, [S.l.], v. 1, n. 1, p.31-38, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. São Paulo: Atlas, 2003.

MORIN, E. **The Generation of Scientific**. Administrative Knowledge. Presses de l'Université Laval, Quebec, p. 135-154, 1986.

TONETTO, L. M., MEYER, G. E. C., COSTA, F. C. X. & WOLFF, F.. A pragmatic path for strategic design: Influences from industrial design, cognitive studies and management sciences. **Strategic Design Research Journal**, v.12, n. 03, September – December 2019.

VERGANTI, R. **Design-Driven Innovation**: mudar as regras da competição- a inovação radical do significado de produtos. São Paulo, Editora Canal Certo, 2012. P.ix-xvi; p1-16

ZURLO, F. **Design strategico**. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.