

05.

# Design Estratégico, *Design-Driven Innovation* e *Haute Cuisine*<sup>1</sup>: Contributos para inovação nas pequenas empresas

*Strategic Design, Design-Driven Innovation  
and Haute Cuisine: contributes for innovation  
in small enterprises*

**Patrícia Wielewicki**  
Universidade do Porto  
patriciafw@gmail.com

**Rui Roda**  
Politecnico de Milão  
rui.roda@me.com

**Manuel Graça**  
Universidade do Porto  
mgraca@fep.up.pt

Este trabalho apresenta o processo de formulação da proposta de uma investigação 'através do design' no âmbito doutoral sob a lente metaprojetual. O estudo se dá na interface entre os domínios do design, da gestão e da Haute Cuisine e parte das dificuldades de gestão da criatividade no processo de inovação enfrentadas pelas Pequenas Empresas – PEs. Fundamentando-se nas abordagens processuais transdisciplinares e sistêmicas do design, questiona-se: sob as teorias de base do Design Estratégico e *Design-Driven Innovation*, como o estudo de processos criativos da *Haute Cuisine* pode contribuir para otimizar os processos de gestão da inovação nas PEs? Assente na '*Grounded theory*', os resultados parciais obtidos sinalizam a construção de um modelo de apoio à gestão da criatividade, que se propõe a contribuir para: (I) o aprofundamento do estado da arte e construção de teorias sobre a relação entre Design Estratégico, inovação e gestão da criatividade; (II) a otimização de processos de inovação nas PEs; (III) o posicionamento do design como um domínio articulador de processos de inovação.

**Palavras-chave** design estratégico, metaprojeto, processos criativos, gestão da inovação nas PEs, *haute cuisine*.

*This paper presents the proposal formulation process of a PhD research "through design" under the metaprojectual lens. The study derived from the interface between the domains of Design, Management and Haute Cuisine and difficulties faced by Small Enterprises (SEs) in what concerns the creativity management in innovation. With basis in design systemic and transdisciplinary approaches, the investigation question is: Under Strategic Design and Design-Driven Innovation theories, how can the study on Haute Cuisine creative processes contribute for the optimization of innovation management processes in SEs? With the support of 'Grounded theory', the investigation articulates systematic literature review and multiple case studies for the conception of a framework for creativity management, contributing for: (I) the state of the art deepening and conception of theories on the relation among Strategic Design, the innovation and creativity management (II) the optimization of innovation processes in SEs; (III) the status of design as an articulator domain in innovation processes.*

**Keywords** strategic design, metaproject, creative processes, innovation management in SEs, *haute cuisine*.

<sup>1</sup> A opção pela utilização do termo na língua francesa deu-se a duas razões principais: (i) a sua origem – o termo foi criado e popularizado na França (Beaugé, 2012); (ii) o reconhecimento e ampla utilização pela comunidade científica internacional – observado em um expressivo número de artigos científicos (por exemplo Albors-Garrigos, Barreto, García-Segovia, Martínez-Monzó, & Hervás-Oliver, 2013; Bouty & Gomez, 2013; Lane & Lup, 2015; Petruzzelli & Savino, 2015; Stierand, Dörfler, & MacBryde, 2014). Nesse sentido, em oposição às traduções para a língua portuguesa - "alta cozinha" (observado por exemplo em Parreira, 2014), ou inglesa - "*high cuisine*" (observado por exemplo em Capdevila, Cohendet, & Simon, 2015; Leschziner, 2007), é adotado na investigação o termo Haute Cuisine, entendendo ser esta a forma mais difundida na literatura.

## 1. Introdução

Este trabalho é assente no campo disciplinar do design e enfatiza um novo escopo de atuação deste domínio no contexto organizacional: o projeto da estratégia.

De acordo com Freire (2015), a relação entre design e estratégia pode ser discutida a partir de duas perspectivas: cultura da gestão e cultura do projeto. A partir da matriz de pensamento da cultura da gestão, autores como Rachel Cooper, Kathryn Best, Thomas Lockwood e Brigitte Borja de Mozota discutiram o papel estratégico do design no contexto organizacional (por exemplo Best, 2009; Cooper & Press, 1995; Lockwood, 2010) com ênfase na diferenciação de artefactos. Em contraponto, sob a matriz da cultura do projeto, Francesco Zurlo (1999) sinaliza o desenvolvimento de estratégias organizacionais como um contributo específico do domínio do design para as organizações. Para Zurlo (1999), Design Estratégico é a abordagem metodológica baseada no pensamento complexo (Morin, 1991) e na cultura do projeto, cujo objetivo é a coprodução de valor por meio da criação de interfaces entre os atores envolvidos; posição defendida por outros teóricos da escola italiana *Politecnico di Milano*: Francesco Mauri, Ezio Manzini e Anna Meroni.

Para efeitos de contextualização, destaca-se que o trabalho é orientado pela teoria de base do Design Estratégico sob a ótica da cultura do projeto. No entanto, uma vez que explora dois temas transversais a diferentes domínios na construção dos argumentos, nomeadamente criatividade e inovação; a investigação incorpora contributos derivados de estudos elaborados à luz da matriz de pensamento da cultura da gestão. Este emprego do design no contexto de investigação fundamenta-se nas abordagens contemporâneas do campo disciplinar pautadas em estudos de autores de referência (como por exemplo Victor Margolin, Ezio Manzini, Anna Meroni, Richard Buchanan, Cabirio Cautela, Francesco Zurlo, Flaviano Celaschi), discutidas no tópico do trabalho intitulado "Design e as teorias de base da investigação". Este, em termos gerais, apresenta novas possibilidades da atuação deste domínio em função da complexidade do cenário atual.

Os textos que compõem este trabalho introduzem, sob a luz do princípio metaprojetual, as abordagens adotadas na investigação para os temas - design, inovação e criatividade, e contextualizam a *Haute Cuisine* como domínio de análise dos casos de estudo. O objetivo é expor o processo e os resultados parciais obtidos referentes às caracterizações do problema e da proposta de investigação desenvolvida 'através do design' (Frayling, 1993).

## 2. Proposta de investigação sob a lente metaprojetual

Como uma parte de uma investigação pautada na *Grounded theory* e na teoria de base do Design Estratégico, este trabalho ilustra a possibilidade de aplicação do princípio metaprojetual (segundo Meroni (2008) um dos pilares do Design Estratégico), à investigação transdisciplinar. De acordo com Vassão (2010, p. 19) o prefixo "meta-" aplica-se a um movimento reflexivo de autoconhecimento, ou seja, considerar meios de um campo para considerar esse próprio campo. Segundo D. Moraes (2010, p. 21) "o modelo metaprojetual se consolida pela formatação e prospeção teórica que precede a fase projetual (...)", e nesse sentido, "a ação de conhecimento e de análise prévia da realidade existente ou prospetada faz parte do processo de design". Além disso, o metaprojeto é uma forma de conhecimento transdisciplinar, que trata de conceitos oriundos de muitas áreas, de acordo com o objeto de projeto considerado.

Neste trabalho, o metaprojeto definido por D. Moraes (2010, p. 25) como "o projeto do projeto" ou "o design do design" foi empregado para fins de identificação e aprofundamento do problema, assim como para a fundamentação do estudo e para a escolha da estratégia de investigação a ser adotada.

### 2.1. Design e as teorias de base da investigação

Este estudo parte de três constatações verificadas na literatura científica atual: (I) a importância crescente da inovação para a sustentabilidade das economias; (II) a consolidação da criatividade como um elemento propulsor nos processos de inovação; (III) o posicionamento estratégico do design no contexto da inovação como um domínio articulador de processos.

De acordo com a décima edição do relatório *The Global Innovation Index*, a inovação é um tema usual no universo organizacional e a preocupação multidisciplinar de estudá-la é progressiva dado o seu reconhecimento como um dos principais motores do desenvolvimento socioeconómico assim como a existência de lacunas relativas à sua dinâmica processual.

Segundo a edição mais recente do Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, um documento que objetiva orientar e padronizar conceitos, metodologias e indicadores referentes à inovação e investigação e desenvolvimento de países industrializados, publicada em 2005, uma inovação consiste em um produto (bem ou serviço) ou processo, novo ou significativamente melhorado, um novo método de *marketing* ou uma nova estrutura de métodos nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE & EUROSTAT, 2005).

Destacam-se termos recorrentes nos debates atuais sobre a inovação: crise, sustentabilidade, desenvolvimento, tecnologia, significado e valor; considerados nesta investigação temas relevantes para a discussão sobre a dimensão aumentada dos desafios no campo teórico e prático a serem enfrentados no campo do design com vistas à inovação face aos chamados "*wicked problems*"<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> O conceito refere-se à uma classe de problemas incompletos ou mal formulados, contraditórios e com requisitos mutáveis (Buchanan, 1992)

Assim, em um cenário de equalização do “modelo de equilíbrio para o mundo” e do “modelo de expansão mundial”<sup>3</sup> (Margolin, 1996) onde imperam os paradoxos, a subjetividade, a imprevisibilidade e a multiplicidade (Bauman, 2001; Manzini, 2014; Vassão, 2010), assinala-se a complexidade como a característica predominante do contexto socioeconômico atual (Cardoso, 2013).

Como resposta a tais desafios, no plano epistemológico, observam-se duas mudanças substanciais na organização do conhecimento: (I) a emergência de abordagens como a transdisciplinaridade (Da Rocha Filho, Basso, & Borges, 2007; Nicolescu, 2000) e o pensamento sistêmico (Capra, 1996; Maturana & Varela, 2001) que tentam dar respaldo aos campos disciplinares para lidar com a necessidade de construção de uma visão holística da realidade; (II) o aumento progressivo da importância teórico-prática da criatividade como área do conhecimento transversal a diferentes domínios para a criação do novo (De Masi, 2003; Howkins, 2002; Runco, 2014; Tschimmel, 2010).

Na atualidade o design é assumido como um domínio complexo em razão do seu vasto escopo, da subjetividade e pluralidade de suas definições e de suas características distintas (Bonsiepe, 2013; Lawson & Dorst, 2009; Reyes, 2015; Santos-Duisenberg, 2015; Tschimmel, 2010; Verganti, 2009). Além disso, observa-se que o campo disciplinar do design vivencia uma fase de mudanças substanciais tanto nos seus métodos (Bayazit, 2004; Broadbent, 2003), como no próprio produto de seu trabalho, onde cabe agora falarmos de processos, modelos e estratégias (Best, 2009; Bonsiepe, 2013; Meroni, 2008; D. Moraes, 2009; D. Moraes, 2010; Reyes, 2015; Santos-Duisenberg, 2015; Vassão, 2010). Implícito nessa discussão é que no nível organizacional, a influência do design extrapola a configuração da arquitetura de artefatos em direção à criação mecanismos complexos de geração de valor (Brown, 2008; Cross, 2013; D'Ippolito, 2014; Perks, Cooper, & Jones, 2005), o que coloca em evidência a importância crescente do design como prática integrada ao processo de inovação (Celaschi, Celi, & García, 2011; Filippetti, 2011).

Complementarmente, destaca-se que o relatório *The Global Innovation Index 2014* (CORNELL UNIVERSITY, INSEAD, & WIPO, 2014) apresenta o “fator humano” como o grande propulsor da inovação, em oposição aos já consagrados fatores tecnológicos. Nesse sentido, num contexto mais alargado, é possível perceber que existe uma mudança de paradigma dos processos baseados na produção, para processos baseados na informação (Best, 2009) e na criatividade (De Masi, 2003; Howkins, 2002).

Sob esta perspectiva, a criatividade passa a ser encarada como uma estratégia para encontrar soluções e novas perspectivas para uma questão ou problema em diferentes contextos (Parreira, 2014). Além disso, verifica-se na literatura que a criatividade é considerada um componente importante do design (Dorst & Cross, 2001) com influência direta no interesse generalizado pelo domínio por parte do universo organizacional (D'Ippolito, 2014), assim como no florescimento de múltiplas abordagens para inovação baseadas no design nas últimas décadas (por exemplo *Design Thinking*, *Design Advanced*, *Human Centered Design*, entre outras).

Mark Runco, editor do *Creativity Research Journal*, posiciona a criatividade como um pré-requisito para a inovação em diferentes domínios (Runco, 2014; Runco & Jaeger, 2012), o que também é verificado na literatura organizacional (Nonaka, 1994; Rank, Pace, & Frese, 2004). No entanto, apesar dos avanços verificados no aumento gradual de estudos que relacionam criatividade e inovação, alguns campos específicos de investigação que tangem esta relação ainda recebem atenção reduzida (Rank et al., 2004), a exemplo das dinâmicas processuais de inovação no contexto das Pequenas e Médias Empresas - PMEs<sup>4</sup> (Andries & Czarnitzki, 2014; Berends, Jelinek, Reymen, & Stultiens, 2014; Perkins, Lean, & Newbery, 2017).

Salienta-se que o cenário econômico atual é predominantemente composto por pequenas e médias empresas – PME. Consideradas vitais para economias desenvolvidas e em desenvolvimento, tais tipologias de empresas são tidas como o motor do crescimento econômico e do emprego (Edwards, Delbridge, & Munday, 2005; Jones & Tilley, 2003; Radas & Božić, 2009). A partir desta perspectiva, este trabalho parte do princípio que a vertente colaborativa e integradora do design configura-se como um elemento importante no processo de construção de teoria e prática da inovação e da criatividade no contexto das Pequenas Empresas - PEs<sup>5</sup>. Nesse sentido, o design no sentido *lato* da atividade, é assumido nesta investigação como um agente de mudança capaz de articular processos em prol da inovação. A esta vertente holística do design, associam-se as abordagens emergentes denominadas Design Estratégico e *Design-Driven Innovation*, posicionadas como teorias de base deste estudo.

Formalizado como disciplina pelo Politécnico de Milão, o Design Estratégico sob a matriz da cultura do projeto caracteriza-se como uma abordagem que integra pensamento holístico, diferentes métodos de investigação, e que considera variáveis internas e externas às organizações e aos seus contextos na viabilização da atividade do design. Defende que a ação projetual do design atue em toda a cadeia de valor de um produto, podendo intervir no sistema de distribuição, nos serviços e na comu-

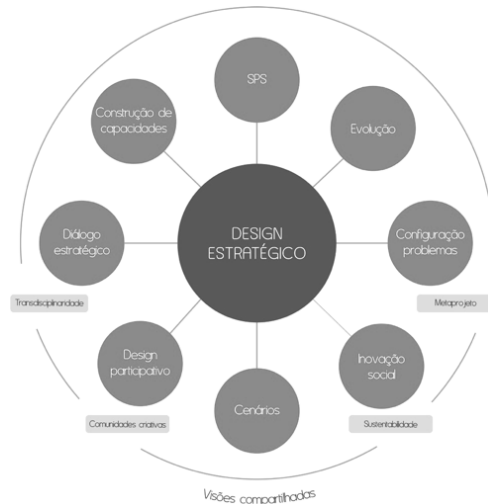
<sup>3</sup> Para Margolin (1996), o “modelo de equilíbrio para o mundo” parte da premissa que o mundo é um ecossistema baseado em recursos finitos e incapaz de acomodar o crescimento dinâmico da produção e do comércio global. Segundo o autor, este modelo encontra-se em rota de colisão com o “modelo de expansão mundial”, caracterizado pela lógica dos mercados, pelo consumo e da acumulação de riqueza privada e corporativa.

<sup>4</sup> Empresas com menos de 250 trabalhadores cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros e cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 143/2009, de 16 de julho.

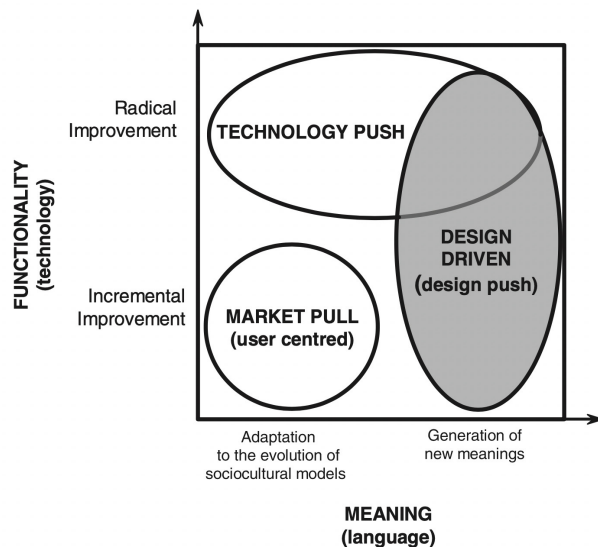
<sup>5</sup> Empresas com menos de 50 trabalhadores e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros ao abrigo do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 143/2009, de 16 de julho.

nicação (Meroni, 2008; D. Moraes, 2010). A figura 1 apresenta os oito pilares do Design Estratégico segundo Meroni (2008): (I) sistema-produto-serviço; (II) princípio da evolução; (III) configuração de problemas / metaprojeto; (IV) Inovação social / sustentabilidade; (V) criação de cenários; (VI) design participativo; (VII) diálogo estratégico / transdisciplinaridade; e (VIII) construção de capacidades. Já a teoria *Design-Driven Innovation*, desenvolvida por Roberto Verganti (2009), é baseada no pensamento atual sobre a inovação sistêmica que afirma que a inovação surge de interações complexas a longo prazo entre muitos indivíduos, e contraria a já consagrada dependência da tecnologia para geração de inovação radical (Rampino, 2011). Segundo Pieracciani and Arrym Filho (2012), esta teoria abre um novo e importante caminho para a inovação radical, onde o significado que os produtos têm para cada indivíduo está no centro das inovações.

**Figura 1.** Os oito pilares da disciplina Design Estratégico segundo Meroni (2008)



**Figura 2.** Estratégias de inovação segundo Verganti (2009)



Pautado nas teorias de base referidas, o trabalho integra conteúdos elaborados em diferentes contextos disciplinares, e discute a possibilidade de utilização de competências criativas externas ao ambiente empresarial em favor do processo de inovação. Essa estratégia de pesquisa é apoiada na abordagem sistêmica da criatividade e no crescente interesse no plano teórico da criatividade pelo estudo de processos criativos em diferentes domínios (Hennessey & Amabile, 2010; Mayer, 2014; Mumford, 2003).

## 2.2. Haute Cuisine como domínio criativo de análise

A partir desta matriz de pensamento, defende-se que a existência de investigações recentes dedicadas ao estudo da relação entre criatividade e inovação - uma lacuna na literatura científica; aliado aos resultados da investigação desenvolvida na fase de aprofundamento do problema<sup>6</sup>, fundamentam a seleção o domínio da *Haute Cuisine* como objeto principal dos casos de estudo nesta investigação. Assim, de forma sintética, assume-se a *Haute Cuisine* neste estudo como: “um segmento distinto da indústria de restauração circunscrito no domínio da gastronomia. Pautada nos princípios da criatividade, inovação, e da valorização da autoria, a *Haute Cuisine* utiliza uma abordagem culinária sistematizada cujo esforço criativo proporciona aos clientes finais experiências sensoriais múltiplas

<sup>6</sup> Ver Wielewicz, Roda, Graça, and Zimmermann (2016)

e originais relacionadas à comida, além de ser responsável pela definição de padrões de qualidade para a indústria como um todo” (conceito baseado em Ottenbacher & Harrington, 2007; Parreira, 2014; Pedersen, 2012; Surlmont & Johnson, 2005).

Destacam-se as características essenciais da *Haute Cuisine* determinantes desta escolha: (I) protagonismo da criatividade como driver de inovação (Lane & Lup, 2015; Opazo, 2012, 2016); (II) pesquisa e investigação como práticas incorporadas ao processo criativo em estruturas organizacionais enxutas – restaurantes (Adrià, Adrià, & Soler, 2008; Bottura, 2014; Capdevila et al., 2015); (III) existência de modelos de gestão da criatividade e modelos de negócio inovadores (Guadaño, 2012; Weber-Lamberdiere, 2008); (IV) presença de canais curtos de comunicação e flexibilidade nos processos de tomada de decisão (Petruzzelli & Svejnova, 2015); (V) abertura e instituição do trabalho transdisciplinar em redes (Chesbrough, Kim, & Agogino, 2014); (VI) participação ativa do líder/chef como gestor do processo criativo (Adrià et al., 2008; Bottura, 2014; Horng & Hu, 2008).

### 2.3. Delimitação do problema

Apesar do reconhecimento da importância econômica das PEs na literatura, verifica-se nos estudos recentes a existência de dificuldades por parte dessas organizações na condução dos processos de inovação (Cordeiro & Vieira, 2012; Konsti-Laakso, Pihkala, & Kraus, 2012; Mbizi, Hove, Thondhlana, & Kakava, 2013; Radas & Božić, 2009).

Relativamente às pequenas e médias empresas a literatura sugere a existência dos aspetos positivos e negativos relacionados à inovação sintetizados nas figuras 3 e 4.

**Figura 3.** Aspetos negativos relacionados à inovação nas PMEs identificados

| Aspetos Negativos                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Limitação de recursos técnicos e financeiros (investimento em I&D e custo elevado de novos meios e processos, dificuldade de acesso a financiamentos)                                                                                                                                | (Classen, Van Gils, Bammens, & Carree, 2012; Cordeiro & Vieira, 2012; Gronum et al., 2012; Laforet, 2013; Lee, Park, Yoon, & Park, 2010; Li, Li, Liu, & Barnes, 2011; Maes & Sels, 2014; Massa & Testa, 2008; Prajogo & McDermott, 2014; Radas & Bozic, 2012; Rosenbusch et al., 2011; Terziovski, 2010; van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke, & de Rochemont, 2009) |
| Recursos humanos (competências internas insuficientes ou inadequadas; treinamento subdesenvolvido); baixa capacidade de absorção do conhecimento                                                                                                                                     | (Cordeiro & Vieira, 2012; De Saá-Pérez, Díaz-Díaz, & Luis Ballesteros-Rodríguez, 2012; Lasagni, 2012; Li et al., 2011; Maes & Sels, 2014; Massa & Testa, 2008; Mbizi et al., 2013; McAdam, McAdam, Dunn, & McCall, 2014; Radas & Bozic, 2012; van de Vrande et al., 2009)                                                                                            |
| Ausência de estratégia formal para a inovação                                                                                                                                                                                                                                        | (Battaglia, Bianchi, Frey, & Iraldo, 2010; De Saá-Pérez et al., 2012; Terziovski, 2010)                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Rigidez organizacional (baixa sofisticação das estruturas de gerenciamento, sedimentação de processos; baixa sistematização de processos; dificuldade de aplicação de métodos e teorias). Nas empresas familiares (objetivos individuais e familiares, tradição e regras cimentadas) | (Cordeiro & Vieira, 2012; De Saá-Pérez et al., 2012; Lasagni, 2012; Maes & Sels, 2014; Maravelakis, Bilalis, Antoniadis, Jones, & Moustakis, 2006; Mbizi et al., 2013; McAdam et al., 2014; Rosenbusch et al., 2011)                                                                                                                                                 |
| Aversão ao risco ou intolerância às incertezas (resistência à mudança, medo do trabalho adicional derivado)                                                                                                                                                                          | (Bougrain & Haudeville, 2002; Classen et al., 2012; Cordeiro & Vieira, 2012; Laforet, 2013; Lasagni, 2012; Prajogo & McDermott, 2014; Rosenbusch et al., 2011; van de Vrande et al., 2009)                                                                                                                                                                           |
| Dificuldade de geração de inovação radical, sistematização de atividades internas de I&D, falta de adoção de tecnologia como prática padrão                                                                                                                                          | (Cordeiro & Vieira, 2012; Lasagni, 2012; Massa & Testa, 2008; Mbizi et al., 2013; McAdam et al., 2014)                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Dificuldade de gestão e integração do conhecimento na estrutura organizacional; dificuldade de obtenção de informações sobre o mercado (identificar práticas, tendências e tecnologias)                                                                                              | (Cordeiro & Vieira, 2012; Gronum et al., 2012; Lasagni, 2012; Lee et al., 2010; Li et al., 2011; Maes & Sels, 2014)                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Figura 4.** Aspetos positivos relacionados à inovação nas PMEs identificados

| Aspetos Positivos                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estruturas organizacionais flexíveis e dinamismo (baixa burocracia, boa capacidade de reação às mudanças de mercado e da economia)         | (Cordeiro & Vieira, 2012; Edwards et al., 2005; Fierro et al., 2009; Lasagni, 2012; Maes & Sels, 2014; Maravelakis, Bilalis, Antoniadis, Jones, & Moustakis, 2006; Massa & Testa, 2008; Mbizi et al., 2013; Prajogo & McDermott, 2014; Radas & Bozic, 2012; Rosenbusch et al., 2011; Terziovski, 2010)                                                                                                                                            |
| Proximidade com o mercado, interação elevada com a comunidade/ambiente local e com os clientes                                             | (Fierro et al., 2009; Lasagni, 2012; Massa & Testa, 2008; Prajogo & McDermott, 2014; Radas & Bozic, 2012; Radas & Božić, 2009)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Comunicação ágil e eficiente (relação direta e informal das equipas, linhas curtas de comunicação, valorização das relações interpessoais) | (Battaglia et al., 2010; Lasagni, 2012; Maravelakis et al., 2006; Prajogo & McDermott, 2014)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Capacidade de utilização de redes externas e criação de alianças                                                                           | (Classen, Van Gils, Bammens, & Carree, 2012; Cordeiro & Vieira, 2012; De Saá-Pérez, Díaz-Díaz, & Luis Ballesteros-Rodríguez, 2012; Gronum et al., 2012; Lasagni, 2012; Lee, Park, Yoon, & Park, 2010; Maes & Sels, 2014; Maravelakis et al., 2006; Massa & Testa, 2008; Mbizi et al., 2013; McAdam, McAdam, Dunn, & McCall, 2014; Prajogo & McDermott, 2014; Rosenbusch et al., 2011; van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke, & de Rochemont, 2009) |

De acordo com a literatura, observa-se algum consenso sobre o fato de que muitas PMEs são flexíveis, apresentam estruturas organizacionais simplificadas e menos burocráticas. Entretanto, observam-se fortes restrições de recursos necessários à atividade de inovação – (financeiros, humanos e técnicos) (Maravelakis, Bilalis, Antoniadis, Jones, & Moustakis, 2006). A soma destas limitações e da ausência de estratégias formais impactam diretamente uma das atividades essenciais no processo de inovação, a gestão da criatividade (Litchfield, Ford, & Gentry, 2015; McAdam & Keogh, 2004; Perkins et al., 2017), um tema não consensual na literatura (ver Ahlin, Drnovšek, & Hisrich, 2014; Chiesa, Frattini, Lamberti, & Noci, 2009; Leonard & Swap, 2005).

De acordo com Amabile (1988), a gestão da criatividade é uma atividade complexa que abrange diferentes práticas gerenciais de recursos no ambiente organizacional. Complementarmente Kacerauskas

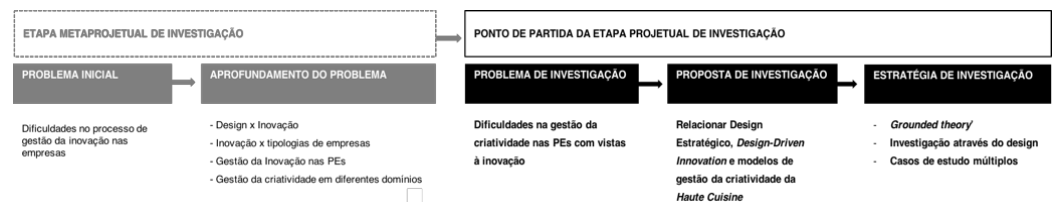
(2016b), defende que a gestão da criatividade subentende um ambiente social de uma equipa influenciado diretamente pelo estilo de liderança (com destaque para fatores como visão, incentivo e orientação de tarefas com vistas à inovação). Nesse sentido, a gestão da criatividade é fortemente marcada pelo desafio constante de harmonização entre: (I) as aspirações individuais e coletivas; (II) da manutenção da identidade e implementação radical de ideias; (III) liberdade e restrições – tempo, recursos, avaliação; (IV) riscos e êxitos; (V) visão e instabilidade – desafios, pressão; (VI) sucesso e fracasso – incentivo, motivação, resultados (Amabile, 1988; Kacerauskas, 2016a, 2016b).

Dado o exposto, assume-se como problema central do estudo as dificuldades de gestão da criatividade no contexto dos processos de inovação nas estruturas enxutas das PEs.

### 3. Resultados parciais obtidos a partir da etapa metaprojetual

A etapa metaprojetual do estudo, abordou a literatura existente sobre os seguintes tópicos derivados do problema inicial de investigação: (I) a relação entre design e inovação; (II) a relação entre inovação e diferentes tipologias de empresas; (III) especificidades na gestão da inovação nas PEs; e (IV) especificidades na gestão da criatividade em diferentes domínios. Como consequência, a relação ainda pouco delimitada entre design e gestão da inovação, que, inicialmente fundamentou o problema de investigação, assumiu diferentes contornos conforme pode ser observado no problema, proposta e estratégia de investigação apresentados na figura 5.

**Figura 5.** Contributos da etapa metaprojetual para a caracterização da investigação



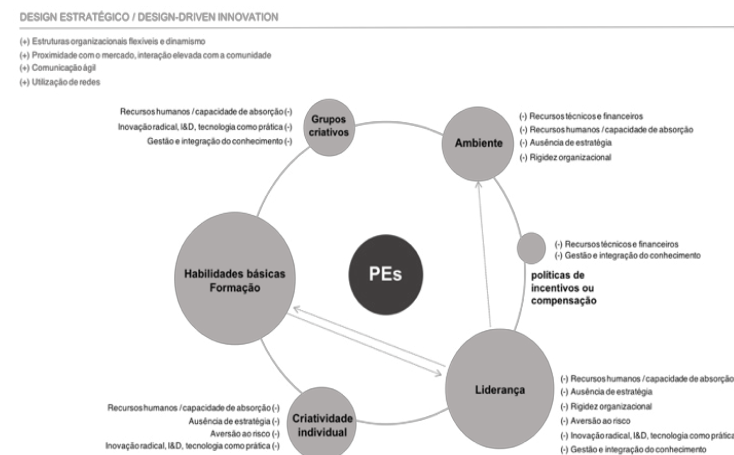
Nestes termos, entende-se que uma das conclusões parciais do estudo seja a existência de indícios do potencial de articulação entre Metaprojeto e *Grounded theory* como contributo para o avanço de investigações transdisciplinares "através do design". Assim, na sequência, são apresentados os resultados obtidos a partir da conclusão da etapa metaprojetual do estudo.

#### 3.1. Delimitação dos objetivos e da estratégia metodológica

A partir das perspectivas teóricas do Design Estratégico sob a matriz da cultura de projeto e *Design-Driven Innovation*, o principal objetivo desta investigação é contribuir para a otimização da gestão da criatividade no processo de inovação nas pequenas empresas por meio do estudo de modelos de gestão da criatividade no domínio da *Haute Cuisine*. Assente na '*Grounded theory*<sup>7</sup>', o estudo articula revisão sistemática da literatura e estudos de caso múltiplos (Yin, 2010) para a construção de um modelo de apoio à gestão da criatividade.

A estratégia de investigação adotada sobrepõe as seguintes fontes de dados para a construção da matriz de análise dos casos de estudo: (I) os aspetos positivos e negativos relacionados à inovação nas PEs (figuras 3 e 4); e (II) as seis principais abordagens da relação entre inovação e criatividade identificadas na literatura<sup>8</sup>, nomeadamente (1) criatividade individual; (2) grupos criativos; (3) liderança; (4) ambiente; (5) políticas de incentivos ou compensação; (6) habilidades básicas e formação.

**Figura 5.** Matriz de análise dos casos de estudo



<sup>7</sup> Esta abordagem metodológica propõe a aproximação do assunto a ser investigado a partir da necessidade de compreensão de uma determinada situação, e não de uma teoria a ser testada. Seguindo detalhados métodos de análise de dados, a investigação culmina na formulação de teorias ("*grounded*" = fundamentada, sustentada pelos dados) (Strauss & Corbin, 1990).

<sup>8</sup> Sustentada por revisão de literatura junto à base de dados online *ISI Web of Knowledge* e orientada pela questão: "quais as principais abordagens na literatura científica sobre a relação entre criatividade e inovação?" este estudo identificou seis abordagens principais - ver Wielewicki et al. (2016).

A figura 6 apresenta a matriz de análise aplicada nos casos de estudo múltiplos (que sintetiza as conclusões parciais da tese no que tange a sobreposição das teorias de base adotadas, o problema identificado e o contexto de investigação). Nesse sentido, as características das teorias de base Design Estratégico e *Design-Driven Innovation* são relacionadas às forças e fraquezas referentes à inovação nas PEs e às abordagens principais da relação entre inovação e criatividade no sentido de minimizar os pontos negativos identificados e potencializar os positivos.

Propõem-se a análise dos tópicos descritos na matriz acima à luz dos quatro casos de estudo no domínio da *Haute Cuisine* selecionados: (1) Ferran Adrià – ElBulli - Espanha<sup>9</sup>; (2) Heston Blumenthal – The Fat Duck – Reino Unido; (3) Dan Barber – Blue Hill- Estados Unidos; e (4) Massimo Bottura – Osteria Francescana - Itália. A seleção dos casos de estudo foi suportada por revisão de literatura cujos resultados revelaram a existências de três principais tendências de enfoque no contexto da *Haute Cuisine*: (1) Ciência e Tecnologia (Cousins, O’Gorman, & Stierand, 2010; Mielby & Frøst, 2010; Vega & Ubbink, 2008); (2) Ações sociais, colaboração e sustentabilidade (Byrkjeflot, Pedersen, & Svejenova, 2013; Chesbrough et al., 2014); e (3) Recombinação e tradição (Byrkjeflot et al., 2013; Petruzzelli & Savino, 2014, 2015). Assim, assume-se que os modelos de gestão da criatividade adotados pelos chefs nos respetivos restaurantes representam cada uma das tendências identificadas (Heston Blumenthal – ciência e tecnologia; Dan Barber - Ações sociais, colaboração e sustentabilidade; e Massimo Bottura - Recombinação e tradição), sendo que um deles, o chef Ferran Adrià, representa o exemplo de equalização de ambas em prol da inovação radical na *Haute Cuisine*.

O estudo de casos consiste no estudo das dinâmicas processuais criativas dos chefs com base em análise documental (entrevistas, exposições, reportagens jornalísticas, fotografias) e revisão da literatura, complementada por entrevistas e observação direta de casos de estudo complementares (chefs portugueses). O objetivo é identificar diferentes tipologias de gestão da criatividade e observar a existência de semelhanças e diferenças entre os aspectos positivos e negativos referentes à inovação nas PEs e os casos de estudo da *Haute Cuisine*. Na sequência, segue-se o desenvolvimento do modelo de apoio à gestão da criatividade a ser aplicado nas PEs participantes do estudo. A aplicação dar-se-á em sessões, denominadas experimentos, para fins de avaliação da teoria desenvolvida.

### 3.2. Definição da estrutura e etapas subsequentes à etapa metaprojetual

A partir da delimitação dos objetivos e da estratégia metodológica derivados da conclusão da etapa metaprojetual, a investigação foi estruturada em três grandes fases, nomeadamente:

(I) Fase Exploratória - contextualiza o problema de pesquisa, apresenta as teorias de base adotadas, expõe o estado da arte dos conteúdos relevantes para abordagem do problema, e, por fim, descreve a metodologia proposta para a realização dos casos de estudo;

(II) Fase Analítica - Contempla a estruturação, realização e análise dos casos de estudo múltiplos (quatro casos principais e os casos de estudo complementares). A análise é feita com base na matriz apresentada anteriormente na figura 6 fazendo uso de dados secundários (para os casos principais) e primários (para os casos complementares - entrevistas presenciais e à distância com chefs e especialistas em gastronomia na academia).

(III) Fase Propositiva-descritiva - Descreve o modelo de apoio à gestão da criatividade, assim como a teoria desenvolvida no percurso investigativo.

Após a conclusão do modelo em desenvolvimento, é prevista a sua avaliação por especialistas em gestão da criatividade e da inovação, para, eventualmente, efetuar ajustes ou mesmo acrescentar elementos que otimizem o conteúdo desenvolvido. Posteriormente é prevista a realização de experimentos em ambiente empresarial para avaliação do modelo desenvolvido. Para a seleção das PEs participantes dos experimentos, os critérios adotados foram a pré-disposição e a experiência de no mínimo dois anos em atividades internas de inovação. Para além do porte (restrito às PEs, caracterizadas pelo Decreto-Lei nº372/2007 de 6 de novembro / Portugal), restringe-se o estudo a empresas de manufatura.

## 4. Conclusões

Este trabalho se propôs a apresentar a etapa de formulação das bases de investigação transdisciplinar ‘através do design’ explorando a abordagem metaprojetual. De acordo com Frayling (1993), diferentemente das tipologias de investigação ‘para o design’ e ‘sobre o design’, que operam respetivamente ‘dentro’ e ‘fora’ do campo do design, a investigação ‘através do design’ se propõe a transpor a barreira disciplinar utilizando o design como fonte de conhecimento. Sob esta perspetiva,

<sup>9</sup> Ferran Adrià (1962 - Espanha) foi chefe de cozinha do restaurante elBulli onde iniciou uma verdadeira revolução na cozinha (desde 1981), não só em termos de alimentos, mas também na sua concepção: processos de criação e elaboração, menus e utensílios empregados. Foi pioneiro da gastronomia molecular e desenvolveu cerca de 2.000 novos pratos e inúmeros processos no elBulli e desencadeou uma nova corrente no domínio da *Haute Cuisine* onde a relação entre visão, tato, olfato e paladar não era óbvia (restaurante como um teatro). Foi inúmeras vezes premiado - ‘melhor restaurante do mundo’, designação Michelin cinco vezes seguidas, o que lhe conferiu grande visibilidade dentro e fora do universo gastronómico. Suas inovações foram acompanhadas por desenhos, diagramas e experimentos, através dos quais Adrià fez uma espécie de tradução da linguagem do paladar para a linguagem visual. Desde o encerramento do elBulli (2011), Adrià dedica-se à investigação sobre a criatividade no contexto da gastronomia (mapeamento do processo criativo; catalogar alimentos) em colaboração com uma equipa interdisciplinar - Fundação elBulli (Weber-Lamberdière, 2008).

a dinâmica de investigação 'através do design' tende a ser caracterizada pelo complexo desafio de gerir conhecimento interno e externo ao domínio do design. Entende-se que esta tipologia caracterize a investigação em curso uma vez que, o estudo utiliza as teorias de base do design para articular conhecimento derivado de diferentes campos, com a ambição de contribuir para o desenvolvimento de teoria dentro e fora do campo do design.

Assumindo a complexidade da natureza transdisciplinar desta tipologia de investigação, e considerando o longo caminho a percorrer na direção da construção de um panorama consistente de investigação no domínio do design, considera-se relevante a reflexão sobre a possibilidade de exploração de diferentes métodos que contribuam para o amadurecimento da investigação neste campo disciplinar. Nesse sentido, este trabalho apresentou teorias, nomeadamente o Design Estratégico e *Design-Driven Innovation*, que ilustram propostas de incorporação de diferentes abordagens na investigação e prática projetual em design, o que viabiliza a contribuição teórico-prática do design para outros campos, a exemplo da gestão da criatividade e da inovação.

A ênfase escolhida para este estudo, ou seja, a incorporação de uma etapa metaprojetual à investigação através do design, buscou retratar a possibilidade do desenvolvimento de teoria e prática do design a partir da perspectiva evolutiva. Concordando com Cardoso (2013), entende-se que o design é um campo de possibilidades diversas no complexo contexto em que vivemos; campo este, que tende a ampliar-se à medida que o sistema se torna mais complexo. Sob este prisma, a abordagem metaprojetual se mostra pertinente para o design lidar com a complexidade do cenário atual, à medida que prioriza a formulação de perguntas em ao invés de respostas definitivas. Assim, entende-se que após a etapa metaprojetual, o problema de investigação foi clarificado de forma a favorecer a formulação da estratégia de investigação com maior consistência.

Para além da estratégia de investigação referida, como resultados desta etapa, sinalizam-se algumas conclusões parciais do estudo: (I) a possibilidade de articulação das teorias Design Estratégico e *Design-Driven Innovation* face as características e necessidades das PEs no que tange a inovação; (II) a adequação da *Haute Cuisine* como domínio de estudos de modelos de gestão da criatividade para as PEs; (III) a forte relação entre os princípios das teorias de base com a *Haute Cuisine* (transdisciplinaridade, trabalho em redes, inovação de significado/geração de valor).

### Referências bibliográficas

- Adrià, F., Adrià, A., & Soler, J. (2008). *A Day at elBulli: an insight into the ideas, methods and creativity of Ferran Adrià*. London and New York: Phaidon.
- Ahlin, B., Drnovšek, M., & Hisrich, R. D. (2014). Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1), 101-117. doi:10.1007/s11187-013-9531-7
- Albors-Garrigos, J., Barreto, V., García-Segovia, P., Martínez-Monzó, J., & Hervás-Oliver, J. L. (2013). Creativity and innovation patterns of haute cuisine chefs. *Journal of Culinary Science and Technology*, 11(1), 19-35. doi:10.1080/15428052.2012.728978
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167., 10, 123-167.
- Andries, P., & Czarnitzki, D. (2014). Small firm innovation performance and employee involvement. *Small Business Economics*, 43(1), 21-38.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida* (P. Dentzien, Trans.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Bayazit, N. (2004). Investigation design: a review of forty years of design research. *Design Issues*, 20(1).
- Beaugé, B. (2012). On the idea of novelty in cuisine. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 1(1), 5-14. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ijgfs.2011.11.007
- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiens, R. (2014). Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635. doi:10.1111/jpim.12117
- Best, K. (2009). *Gestão de design: gerir a estratégia, os processos e a implementação do design* (S. Muchacho, Trans.). Lisboa: Diverge.
- Bonsiepe, G. (2013). Tendências e antitendências no design industrial. In D. Moraes & F. Celaschi (Eds.), *Caderno de estudos avançados em design - Design e Humanismo* (Vol. 7, pp. 61-69). Barbacena: EdUEMG.
- Bottura, M. (2014). *Never Trust a Skinny Italian Chef*. London and New York: Phaidon.
- Bouty, I., & Gomez, M.-L. (2013). Creativity in Haute Cuisine: Strategic Knowledge and Practice in Gourmet Kitchens. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), 80-95.
- Broadbent, J. (2003). Generations in Design Methodology. *The Design Journal*, 6(1), 2-13.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86, 1-9.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, Spring(2), 5-21.
- Byrkjeflot, H., Pedersen, J. S., & Svejenova, S. (2013). From label to practice: The process of creating new Nordic cuisine. *Journal of Culinary Science and Technology*, 11(1), 36-55. doi:10.1080/15428052.2013.754296
- Capdevila, I., Cohendet, P., & Simon, L. (2015). Establishing New Codes for Creativity through Haute Cuisine: The Case of Ferran Adria and elBulli. *Technology Innovation Management Review*, 25-33.
- Capra, F. (1996). *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*: Anchor Books.
- Cardoso, R. (2013). *Design para um mundo complexo*. São Paulo: Cosac Naify.

- Celaschi, F., Celi, M., & García, L. M. (2011). The Extended Value of Design: An Advanced Design Perspective. *Design Management Journal*, 6(1), 6-15. doi:10.1111/j.1948-7177.2011.00024.x
- Chesbrough, H., Kim, S., & Agogino, A. (2014). Chez Panisse: BUILDING AN OPEN INNOVATION ECOSYSTEM. *California Management Review*, 56(4), 144-171. doi:10.1525/cmr.2014.56.4.144
- Chiesa, V., Frattini, F., Lamberti, L., & Noci, G. (2009). Exploring Management Control in Radical Innovation Projects. *European Journal of Innovation Management*(12), 416-443.
- Cooper, R., & Press, M. (1995). *The Design Agenda: a guide to successful Design Management*. Chichester: Wiley.
- Cordeiro, A. S., & Vieira, F. D. (2012). BARRIERS TO INNOVATION IN SMES: AN INTERNATIONAL COMPARISON. Paper presented at the II International Conference on integration of Design, Engineering & Management for innovation - IDEMI 2012, Florianópolis, Brasil.
- CORNELL UNIVERSITY, INSEAD, & WIPO. (2014). *The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation*. Retrieved from Fontainebleau, Ithaca, and Geneva:
- Cousins, J., O'Gorman, K., & Stierand, M. (2010). Molecular gastronomy: cuisine innovation or modern day alchemy? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2-3), 399-415. doi:10.1108/09596111011035972
- Cross, N. (2013). *Design Thinking: Understanding how designers think and work*. London / New York: Bloomsbury.
- D'Ippolito, B. (2014). The importance of design for firms competitiveness: A review of the literature. *Technovation*, 34(11), 716-730.
- Da Rocha Filho, J. B., Basso, N., & Borges, R. (2007). *Transdisciplinaridade: a natureza íntima da educação científica*. Porto Alegre: Edipucrs.
- De Masi, D. (2003). *Criatividade e grupos criativos*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Dorst, K., & Cross, N. (2001). Creativity in the design process: co-evolution of problem-solution. *Design Studies*, 22(5), 425-437. doi:http://dx.doi.org/10.1016/S0142-694X(01)00009-6
- Edwards, T., Delbridge, R., & Munday, M. (2005). Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation*, 25(10), 1119-1127.
- Filippetti, A. (2011). Innovation modes and design as a source of innovation: a firm-level analysis. *European Journal of Innovation Management*, 14, 5-26.
- Frayling, C. (1993). *Research in Art and Design*. Royal College of Art Research Papers, 1(1), 1-5.
- Freire, K. d. M. (2015). Design estratégico para a inovação social. In K. d. M. Freire (Ed.), *Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social* (pp. 13-41). São Paulo: Kazuá.
- Guadaño, M. F. (2012). *Reinventores: Descubra criatividade y nuevos modelos de negocio con los mejores cocineros*. Barcelona: Conecta.
- Hennessey, B., & Amabile, T. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598. doi:10.1146/annurev.psych.093008.100416
- Hong, J.-S., & Hu, M.-L. (2008). The Mystery in the Kitchen: Culinary Creativity. *Creativity Research Journal*, 20(2), 221-230. doi:10.1080/10400410802060166
- Howkins, J. (2002). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin Books
- Jones, O., & Tilley, F. (2003). *Competitive Advantage in SMEs: organizing for innovation and change*. Chichester: Wiley.
- Kacerauskas, T. (2016a). CREATIVITY MANAGEMENT: TOWARDS SOFT CONTROL. *Economics & Sociology*, 9(4), 336-343.
- Kacerauskas, T. (2016b). THE PARADOXES OF CREATIVITY MANAGEMENT. *E & M Ekonomie a Management*, 19(4), 33-43.
- Konsti-Laakso, S., Pihkala, T., & Kraus, S. (2012). Facilitating SME Innovation Capability through Business Networking. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 93-105. doi:10.1111/j.1467-8691.2011.00623.x
- Lane, C., & Lup, D. (2015). Cooking under Fire: Managing Multilevel Tensions between Creativity and Innovation in Haute Cuisine. *Industry and Innovation*, 22(8), 654-676. doi:10.1080/13662716.2015.1113861
- Lawson, B., & Dorst, K. (2009). *Design Expertise*. Oxford: Elsevier.
- Leonard, D., & Swap, W. (2005). *When Sparks Fly: Harnessing the Power of Group Creativity*. Cambridge, MA: Harvard Business Publishers.
- Leschziner, V. (2007). Kitchen Stories: Patterns of Recognition in Contemporary High Cuisine. *Sociological Forum*, 22(1), 77-101. doi:10.1111/j.1573-7861.2006.00005.x
- Litchfield, R. C., Ford, C. M., & Gentry, R. J. (2015). Linking Individual Creativity to Organizational Innovation. *Journal of Creative Behavior*, 49(4), 279-294.
- Lockwood, T. (2010). *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. New York: Allworth Press.
- Manzini, E. (2014). Making Things Happen: Social Innovation and Design. *Design Issues*, 30(1), 57-66. doi:10.1162/DESI\_a\_00248
- Maravelakis, E., Bilalis, N., Antoniadis, A., Jones, K. A., & Moustakis, V. (2006). Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach. *Production Planning & Control*, 17(3), 283-292. doi:10.1080/09537280500285532
- Margolin, V. (1996). Global Expansion or Global Equilibrium? Design and the World Situation. *Design Issues*, 12(2), 22-32.
- Maturana, H., & Varela, F. J. (2001). *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Palas.

- Mayer, K. (2014). When arts meet management : sketching a room of interaction and development for innovation and leadership learning. In K. Scala, R. Grossmann, M. Lenglachner, & K. Mayer (Eds.), *Leadership learning for the future* (pp. 233-248). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Mbizi, R., Hove, L., Thondhlana, A., & Kakava, N. (2013). Innovation in SMEs: A review of its role to organisational performance and SMEs operations sustainability. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, 4(11), 370-389.
- McAdam, R., & Keogh, W. (2004). Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 13(2), 126-139. doi:10.1111/j.0963-1690.2004.00300.x
- Meroni, A. (2008). Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic Design Research Journal*, 1 (july/dec. ), 31-38
- Mielby, L. H., & Frøst, M. B. (2010). Expectations and surprise in a molecular gastronomic meal. *Food Quality and Preference*, 21(2), 213-224. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.foodqual.2009.09.005
- Moraes, D. (2009). O papel atual do design. In L. Krucken (Ed.), *Design e território: valorização de territórios e produtos locais*. São Paulo: Studio Nobel.
- Moraes, D. (2010). *Metaprojeto: o design do design*. São Paulo: Blucher.
- Morin, E. (1991). *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 107-120. doi:10.1207/s15326934crj152&3\_01
- Nicolescu, B. (2000). *O Manifesto da Transdisciplinaridade*. Lisboa: Hugin.
- Nonaka, I. (1994). A DYNAMIC THEORY OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CREATION. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14
- OCDE, & EUROSTAT. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para a recolha e interpretação de dados sobre a inovação* (O. e. Eurostat Ed. 3 ed.): FINEP.
- Opazo, M. P. (2012). Discourse as driver of innovation in contemporary haute cuisine: The case of elBulli restaurant. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 1(2), 82-89.
- Opazo, M. P. (2016). *Appetite for innovation: creativity and change at elBulli*. New York: Columbia University Press
- Ottenbacher, M., & Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460.
- Parreira, S. I. M. P. (2014). *Design-en-place: Processo de design e processo criativo na alta cozinha*. (Doutoramento), Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Pedersen, L. B. (2012). *Creativity in Gastronomy: exploring the connection between art and craft*. Copenhagen Business School, Copenhagen
- Perkins, G., Lean, J., & Newbery, R. (2017). The Role of Organizational Vision in Guiding Idea Generation within SME Contexts. *Creativity and Innovation Management*, 26(1), 75-90. doi:10.1111/caim.12206
- Perks, H., Cooper, R., & Jones, C. (2005). Characterizing the role of design in new product development: an empirically derived taxonomy. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 111-127.
- Petruzzielli, A. M., & Savino, T. (2014). Search, Recombination, and Innovation: Lessons from Haute Cuisine. *Long Range Planning*, 47(4), 224-238. doi:10.1016/j.lrp.2012.09.001
- Petruzzielli, A. M., & Savino, T. (2015). Reinterpreting Tradition to Innovate: The Case of Italian Haute Cuisine. *Industry and Innovation*, 22(8), 677-702.
- Petruzzielli, A. M., & Svejnova, S. (2015). Cooking up New Ideas across Levels and Contexts: Introduction to the Special Issue on Innovation and Entrepreneurship in the Food Industry. *Industry and Innovation*, 22(8), 649-653. doi:10.1080/13662716.2015.1126503
- Pieracciani, V., & Arrym Filho, J. H. (2012). Prefácio. In R. Verganti (Ed.), *Design-Driven Innovation: mudando as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos*. São Paulo: Canal Certo.
- Radas, S., & Božić, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation*, 29(6), 438-450.
- Rampino, L. (2011). The Innovation Pyramid: A Categorization of the Innovation Phenomenon in the Product-design Field. *International Journal of Design*, 5(1), 3-16.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative. *Applied Psychology*, 53(4), 518-528. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00185.x
- Reyes, P. (2015). *Projeto por cenários: o território em foco*. Porto Alegre: Sulina.
- Runco, M. A. (2014). *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice* (2 ed.). London, Waltham, San Diego: Elsevier.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96. doi:10.1080/10400419.2012.650092
- Santos-Duisenberg, E. (2015). O papel do design na era do conhecimento. In G. Patrocínio & J. M. Nunes (Eds.), *Design & Desenvolvimento: 40 anos depois*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Stierand, M., Dörfler, V., & MacBryde, J. (2014). Creativity and Innovation in Haute Cuisine: Towards a Systemic Model. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 15-28. doi:10.1111/caim.12050
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
- Surlemont, B., & Johnson, C. (2005). The role of guides in artistic industries: The special case of the "star system" in the haute cuisine sector. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6), 577-590. doi:doi:10.1108/09604520510634032
- Tschimmel, K. (2010). *Sapiens e Demens no pensamento criativo do design*. (Doutoramento em Design), Universidade de Aveiro, Aveiro.

- Vassão, C. A. (2010). *Metadesign: ferramentas, estratégias e ética para a complexidade*. São Paulo: Blucher.
- Vega, C., & Ubbink, J. (2008). Molecular gastronomy: a food fad or science supporting innovative cuisine? *Trends in Food Science & Technology*, 19(7), 372-382. doi:10.1016/j.tifs.2008.01.006
- Verganti, R. (2009). *Design driven innovation*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Weber-Lamberdière, M. (2008). *As revoluções de Ferran Adrià: o chef de cozinha que transformou a culinária em arte* (L. Ferreira, Trans.). Porto Alegre: L&PM.
- Wielewicksi, P., Roda, R., Graça, M., & Zimmermann, R. (2016). *Contributes from different domains for creativity management in the context of innovation*. Paper presented at the Theory and Applications in the Knowledge Economy - TAKE16, Universidade de Aveiro.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zurlo, F. (1999). *Un modello di lettura per il Design Strategico. La realazione tra design e stragia nell'impresa contemporanea*. (Dottorato di Ricerca in Disegno Industriale), Politecnico di Milano, Milano.