



ORIENTADORA:

**Profa. Dra. Claudete Barbosa
Ruschival**

PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DO DESIGN PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Bruno Raphael de Carvalho Santos

**DISSERTAÇÃO
DE MESTRADO
2021**

Bruno Raphael de Carvalho Santos

**PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DO DESIGN
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Design da Universidade Federal do Amazonas para a
obtenção do Grau de Mestre em Design.

Orientador (a): Prof^a Dr^a Claudete Barbosa Ruschival.

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do
Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo
Programa de Pós-Graduação em Design.

Manaus, 2 de agosto de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dra^a Claudete Barbosa Ruschival, Presidente
Universidade Federal do Amazonas

Prof^a Dra^a Sheila Cordeiro Mota, Membro Interno
Universidade Federal do Amazonas

Prof^a Dr^a Marly Guimarães Fernandes Costa, Membro Externo
Universidade Federal do Amazonas

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S237p Santos, Bruno Raphael de Carvalho
Práticas inovadoras de gestão do design para micro e pequenas
empresas / Bruno Raphael de Carvalho Santos . 2021
94 f.: il. color; 31 cm.

Orientadora: Claudete Barbosa Ruschival
Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do
Amazonas.

1. Gestão do design. 2. Inovação. 3. Micro e pequenas empresas.
4. Nível estratégico. I. Ruschival, Claudete Barbosa. II.
Universidade Federal do Amazonas III. Título



Ministério da Educação
Universidade Federal do Amazonas
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Design

FOLHA DE APROVAÇÃO

BRUNO RAPHAEL DE CARVALHO SANTOS

PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DO DESIGN PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Design, área de concentração Design, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico.

Aprovada em: Manaus, 02 de agosto de 2021

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Claudete Barbosa Ruschival , Presidente.

Universidade Federal do Amazonas

Profa. Dra. Sheila Cordeiro Mota , Membro Interno.

Universidade Federal do Amazonas

Profa. Dra. Marly Guimarães Fernandes Costa, Membro Externo.



Documento assinado eletronicamente por **Sheila Cordeiro Mota, Professor do Magistério Superior**, em 31/08/2021, às 15:36, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Claudete Barbosa Ruschival, Professor do Magistério Superior**, em 31/08/2021, às 16:20, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marly Guimarães Fernandes Costa, Professor do Magistério Superior**, em 31/08/2021, às 21:41, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufam.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0675258** e o código CRC **53F9BFA4**.

Av. Octávio Hamilton Botelho Mourão - Bairro Coroado 1 Campus Universitário Senador Arthur Virgílio Filho, Setor Norte - Telefone:
(92) (92) 3305-1181 / Ramal 2600
CEP 69080-900 Manaus/AM - ppgd@ufam.edu.br

Referência: Processo nº 23105.022473/2021-28

SEI nº 0675258

Agradecimentos

A Deus por se fazer presente como um pai cheio de graça e amor. À família pelo suporte e incentivo constante. À orientadora Claudete Ruschival pela excelência, comprometimento e empatia. Aos mestres do PPGD pela dedicação e pelo perceptível amor ao ensino do Design. À minha chefia pela compreensão e apoio à qualificação. Aos amigos pelo companheirismo, incentivo e compaixão.

Resumo

Anualmente, várias Micro e Pequenas Empresas surgem para competir em um cenário dinâmico que exige novas estratégias para manter sua sobrevivência no mercado. Nesse contexto, ter competitividade com foco na inovação torna-se pré-requisito. A Gestão do Design pode contribuir para a sobrevivência dessas companhias, porém não há uma receita formada ou um modelo padrão de como ela pode ser integrada ao nível estratégico, principalmente quando se fala em Micro e Pequenas Empresas (MPE). A questão norteadora da pesquisa é saber como o design pode contribuir com práticas inovadoras de Gestão de Design para auxiliar Micro e Pequenas Empresas a planejarem ações estratégicas para se diferenciarem no seu mercado-alvo. O objetivo da pesquisa é relacionar Boas Práticas de design para serem aplicadas em nível estratégico, a fim de melhorar o desempenho competitivo de uma MPE. Por meio de uma Revisão da Literatura, seguindo o método científico de Mineração de Dados apresentado por Blum, Merino e Merino (2016), foram selecionados oito artigos com propostas de estratégias para inovação promovida pelo design, dos últimos quatorze anos e analisados em maior profundidade. No fim, com base nos autores analisados, propõe-se o Modelo de Práticas de Design para Inovação formado por padrões de conhecimento das Boas Práticas a serem integrados ao nível estratégico, a fim de conduzir o gestor a criação de uma estratégia própria para sua empresa. A validação da proposta foi realizada por meio de Estudo de Caso com uma microempresa de serviços de manutenção de equipamentos profissionais.

***Palavras-chave:** Gestão do Design, Inovação, Micro e Pequenas Empresas, Nível Estratégico.*

Abstract

Annually, several micro and small businesses emerge to compete in a dynamic scenario that requires new strategies to maintain their market survival. In this context, being competitive with a focus on innovation becomes an important requirement. Design management can contribute to the survival of these companies. However, there is no recipe formed or a standard model for how it can be applied, especially when it comes to small businesses. The guiding question of the research is to know how design can contribute to innovative Design Management practices to help Micro and Small Businesses to plan strategic actions to differentiate themselves in their market. The objective of the research is to relate good design practices to be applied at a strategic level, to improve the competitive performance of a Micro and Small Enterprise. Through a Systematic Literature Review, following the scientific method of Data Mining presented by Blum, Merino, and Merino (2016), eight articles were selected with proposals for strategies for innovation promoted by design from the last fourteen years and analyzed in greater depth. In the end, based on the authors, Design Practices for Innovation Model is proposed, formed by patterns of knowledge of good practices to be integrated at the strategic level, to lead a manager to create his strategy for his company. Validation of the proposal was carried out through a Case Study with a professional equipment maintenance service micro-company.

Keywords: *Design Management, Innovation, Micro and Small Enterprise, Strategic Level.*

Lista de Figuras

Figura 1. Principais causas de mortalidade das MPE.....	15
Figura 2. Participação de pequenos negócios na economia do estado de São Paulo.....	25
Figura 3. Dez Tipos de Inovação.....	32
Figura 4. Metodologia científica.....	34
Figura 5. Lista de estratégias identificadas nas fontes literárias..	43
Figura 6. Práticas do design utilizadas em cada estratégia.....	46
Figura 7. Formação da proposta de Boas Práticas pelo padrão entre as estratégias.....	47
Figura 8. Seleção das Boas Práticas comuns às estratégias de inovação promovidas pelo Design.....	50
Figura 9. Modelo de Práticas de Design para Inovação.....	53
Figura 10. Adaptação das etapas do Planejamento Estratégico de acordo com Terence e Escrivão Filho (2001).....	54
Figura 11. Etapas da estratégia Centrada no Ser Humano.....	57
Figura 12. Passos da Estratégia de Cultura da Inovação.....	58
Figura 13. Relações que formam a Gestão da Criatividade segundo Muzzio e Paiva Júnior (2018).....	60
Figura 14. Etapas, recursos e benefícios da Colaboração em Rede.....	61
Figura 15. Etapas, recursos e benefícios da Cocriação.....	62
Figura 16. Etapas, recursos e benefícios da Equipe Multidisciplinar.....	63
Figura 17. Etapas, recursos e benefícios do Novo Modelo de Negócio.....	64
Figura 18. Etapas, recursos e benefícios da Prototipação.....	64

Figura 19. Etapas, recursos e benefícios da Iteratividade	65
Figura 20. Dados gerais da “Microempresa X”	68
Figura 21. Missão, visão e valores criados.	70
Figura 22. Quadro do Canvas Modelo de Negócio preenchido na Reunião 2.....	73
Figura 23. Resultado Canvas.....	74
Figura 24. Demonstração da Reunião 3 sobre o Preenchimento da matriz SWOT.....	74
Figura 25. Matriz SWOT e o cruzamento de dados.....	75
Figura 26. Resultado da Matriz SWOT.	76
Figura 27. Mapa de empatia com gestor de funilaria.....	78
Figura 28. Mapa de empatia com dentista.	79
Figura 29. Resultado das duas atividades: “Como nós poderíamos...” e “Crazy 8”	82
Figura 30. Relação das dores e os tipos de inovação, de acordo com Keeley et al. (2013).....	83
Figura 31. Revisão da Visão e dos Valores da Empresa X.....	83
Figura 32. Plano para Cultura de Inovação e Gestão da Criatividade.	86
Figura 33. Ordem final das Boas Práticas do MPDI.....	88
Figura 34. Resumo das etapas do Estudo de Caso.....	89
Figura 35. Manual MPDI.....	90

Lista de Tabelas

Tabela 1. Resultados relacionados da Base de Dados (Scopus).....	37
Tabela 2. Resultados relacionados da Base de Dados (<i>Web of Science</i>).....	37
Tabela 3. Resultado da classificação da pesquisa da base <i>Scopus</i> .	38
Tabela 4. Resultado da classificação da pesquisa da base <i>Web of Science</i>	38
Tabela 5. Textos selecionados para análise.....	39

Lista de Quadros

Quadro 1. Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.....	27
Quadro 2. Principais causa mortis das MPE.....	28
Quadro 3. Desafios e oportunidades em empresas novas e estabelecidas no mercado.....	29
Quadro 4. Organização em grupos da combinação de descritores.....	36

Lista de Abreviaturas e Siglas

CDO *Chief Design Officer*

CNAE Classificação Nacional de Atividades Econômicas

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas

Sumário

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Problematização	15
1.2. Hipóteses	17
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo Geral	17
1.3.2. Objetivos Específicos	17
1.4. Justificativa	18
1.5. Delimitação da Pesquisa	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Fundamentos para Compreensão sobre Gestão do Design	21
2.2 Relação da Gestão Estratégica com o Design	22
2.3 Micro e Pequenas Empresas no Cenário Brasileiro	25
2.4 Design como Estratégia de Inovação	30
3. METODOLOGIA	33
3.1 Método Científico	34
3.2 Revisão da Literatura	35
3.2.1 Resultado da Revisão da Literatura	39
3.3 Proposição	52
3.4 Elaboração do Manual do Modelo de Práticas de Design para Inovação	55
3.4.1 Recomendações Prévias	55
3.4.2 Boa Prática Primária: Centrado no Ser Humano	56
3.4.3 Boa Prática Primária: Cultura de Inovação	57
3.4.4 Boa Prática Primária: Gestão da Criatividade	59

3.4.5 Boas Práticas Secundárias	60
4. ESTUDO DE CASO	66
4.1 Validação	68
4.1.1 Recomendações Prévias	69
4.1.2 Boa Prática Primária: Centrado no Ser Humano	71
4.1.3 Boas Práticas Primárias: Cultura da Inovação e Gestão da Criatividade	85
4.1.4 Boas Práticas Secundárias	86
5. CONCLUSÕES	91
REFERÊNCIAS	93

CAPÍTULO 1

Introdução

O número de Micro e Pequenas empresas abertas no Brasil saltou de cerca de 570 mil em 2018 (6.355 no Amazonas) para quase 630 mil em 2019 (7.095 no Amazonas), de acordo com o Data SEBRAE (*s. d.*). Estima-se que empreender foi a alternativa escolhida para a melhoria de vida, diante do contexto de crise da saúde e economia. Essas MPE nasceram nesse cenário competitivo, na qual De Moraes (2010, p.10) nomeia de dinâmico e fluído e não estático e por demanda. Tornando-se necessárias novas estratégias para compreender a necessidade das pessoas e assim satisfazê-las.

Apesar do crescente número de novas empresas, a falta de capacitação dos empreendedores; falta de planejamento do negócio; a má gestão e a situação do empresário antes da abertura do negócio são fatores que influenciam na mortalidade das MPE (SEBRAE, 2016). Percebe-se que não há um fator isolado que origina o problema, no entanto, a capacidade do Design atuar no nível estratégico, por meio da Gestão do Design, abriu a

oportunidade deste estudo pesquisar uma solução por meio do Design para auxiliar as MPE nas suas estratégias.

A Gestão do Design é a competência do Design em nível estratégico que pode contribuir na sua competitividade para então gerar crescimento, continuidade e sobrevivência da companhia a longo prazo. Não há um modelo fechado de como o Design pode ser integrado ao nível estratégico, principalmente relacionada a Micro e Pequenas Empresas (MPE) e inovação. Logo, a questão norteadora da pesquisa é saber como o design pode contribuir com práticas inovadoras de Gestão do Design para auxiliar Micro e Pequenas Empresas a planejarem ações, em nível estratégico, que a diferenciem no seu mercado.

É possível estimular o mercado por meio da inovação e diferenciação pelo Design (DE MORAES, 2010). Keeley et al. (2013) explicam que a inovação não significa a proposição de algo inexistente apenas, mas pode ser também novidade naquele mercado ou setor. De acordo com essa definição, aproveitar algo existente num contexto diferente pode ser considerado inovação, como por exemplo, os produtos domésticos criados a partir de equipamentos feitos em contexto de guerra, que trouxeram facilidades para a vida cotidiana.

A principal finalidade da pesquisa é propor Boas Práticas de Design para serem aplicadas em nível estratégico, a fim de melhorar o desempenho competitivo de uma MPE a ponto de a conduzir para inovação. Para isso é preciso compreender as características gerais de uma MPE, identificar as práticas de design que podem levar a inovação, organizá-las de modo que possam formar estratégias, para então aplicar a proposta como estudo de caso em uma Micro ou Pequena Empresa.

O desenvolvimento metodológico do projeto partiu do entendimento de termos fundamentais para melhor compreensão

da pesquisa pelo Referencial Teórico. Em seguida, uma Revisão da Literatura, com base em Blum, Merino e Merino (2016) foi necessária para definir as práticas de design associadas à inovação. Deste modo, foi possível formular o Modelo de Práticas de Design para Inovação (MPDI), composto por Boas Práticas de Design.

As boas práticas foram compostas com ferramentas metodológicas (SWOT, Canvas, Mapa de Empatia e outras) selecionadas pelos requisitos de baixa complexidade e baixo custo, devido ao perfil geral dos micros e pequenos empreendedores. Dessa forma, o Modelo ganhou clareza sobre como poderia guiar o micro e pequeno empresário para o planejamento de suas ações por meio do Design. Por último, então o MPDI foi testado em uma microempresa de serviços de manutenção de equipamentos profissionais, residente na cidade de Manaus (AM).

O sucesso das MPE corresponde a vários benefícios no aspecto social, cultural e científico que justificam o desenvolvimento da pesquisa. Ao conseguir auxiliar pequenos empresários a terem negócios que gerem valor para a sociedade, seu serviço contribuirá em muito na melhoria da qualidade de vida das pessoas, por meio de novos serviços. Além do desenvolvimento econômico e aumento da taxa de empregos. No âmbito científico também contribui ao propor um caminho com práticas de Design que podem ser utilizadas em nível estratégico, voltado para MPE, trazendo clareza e abrindo possibilidade para novos estudos.

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) correspondem a 98,4% do número de empresas ativas da Região Norte, responsáveis por 18,5% da geração de riqueza da região, no período de 2009 a 2011 (SEBRAE, 2015). As MPE também são maioria em relação a pessoal ocupado (57,2%), ou seja, pessoas remuneradas diretamente pelo serviço (SEBRAE, 2015). No Amazonas, as Micro e Pequenas Empresas tiveram participação de 23,40% no PIB do Estado, em 2017 (SEBRAE, 2020). Sendo assim, a prosperidade das MPE significa geração de empregos e aumento do potencial de compra da sociedade.

Apesar da sua relevância para a movimentação do mercado, um estudo do ano de 2016 realizado pelo Sebrae Nacional, mostrou que 23,4% das MPE fecharam as portas com menos de 2 anos de existência em 2012. Não há um fator isolado que provoque o fechamento dessas empresas, mas existem uma combinação deles que contribuem para isso, vide Figura 1.

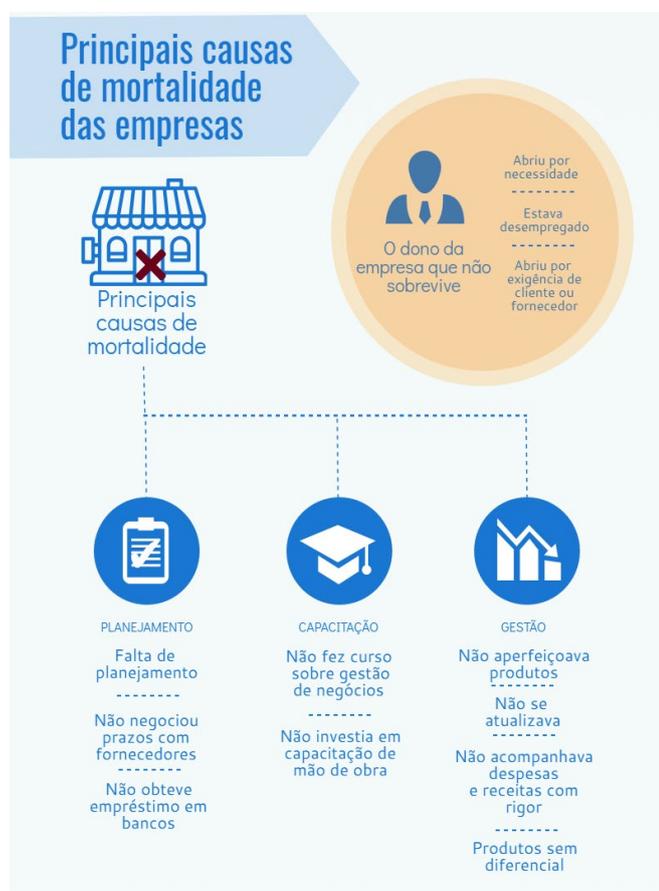


Figura 1. Principais causas de mortalidade das MPE. Fonte. Sebrae (2016).

Os fatores listados nessa pesquisa do Sebrae (2016) reforçam o levantamento do Sebrae-SP (2014) que havia destacado as causas mortis das MPE: (i) Falta de planejamento prévio no conhecimento do seu mercado objetivo, pois não havia conhecimento dos hábitos dos clientes e nem mesmo seus concorrentes; (ii) Problema de gestão empresarial, que nesse caso, se caracteriza quando não há busca pela diferenciação, inovação, aperfeiçoamento dos produtos e processos, estratégias de diferenciação; (iii) Falta de comportamento empreendedor, que consiste na inexistência de um plano de ações para atingir as metas da empresa, antecipar os fatos, garantir persistência e dar acesso a rede de contatos com bancos, entidades e governos.

Em face disso, na relação dos problemas listados pelo Sebrae, a Gestão do Design pode contribuir diretamente para a melhoria da falta de planejamento, para encontrar e realçar o valor da empresa destacando o seu diferencial inovador, conseqüentemente aperfeiçoando seus produtos ou serviços. Assim, o design pode contribuir no nível de planejamento das ações estratégicas da empresa. Mas um planejamento estratégico não seria suficiente para essa problemática?

A proposta da pesquisa não visa substituir um planejamento estratégico, mas poder complementar. Porque a implantação de um planejamento estratégico esbarra em algumas características do contexto das MPE que deve ser levado em consideração: a centralização das atividades no gestor, pouco tempo disponível, senso de imediatismo, poucos funcionários, dificuldades financeiras, entre outros (BOECHAT, 2008, p. 99). Esses fatores geralmente dificultam para o micro e pequeno empresário compreenderem a importância de planejar e terem o tempo disponível para isso.

O perfil do empreendedor brasileiro também deve ser levado em consideração. Quanto à escolaridade há um problema, pois, quanto maior a escolaridade maior a chance de sobrevivência do negócio (DATASEBRAE, 2016). Em 2014, apenas 16% dos empresários brasileiros haviam iniciado um curso superior, ou seja, a maioria possui baixa escolaridade. Logo, faz-se necessário um modelo guiado por práticas de design de baixa complexidade e baixo custo, devido ao perfil do empreendedor.

A Gestão do Design apresenta esse encontro entre o planejamento gerencial e a visão criativa do design. Autores como Mozota, Klöpsch e Costa (2011) e Best (2012) difundem as vantagens e os aspectos da Gestão do Design com recomendações e definições. Contudo, a forma de uma empresa integrar a Gestão do Design não fica tão evidente na literatura e por isso abre-se um leque de possibilidades de publicações com *frameworks*, em sua maioria, focada em grandes empresas com

atuação em criação de produtos. Resultando na exclusão de oportunidades para Micro e Pequenas Empresas de serviços.

Diante do exposto, pela capacidade multidisciplinar do Design, pela importância das MPE com seus desafios de sobrevivência, a pergunta que se levanta neste estudo, com base no contexto apresentado é: Como o design pode contribuir com práticas inovadoras de Gestão de Design para auxiliar Micro e Pequenas Empresas a planejarem ações estratégicas para se diferenciarem no seu mercado-alvo?

Para facilitar o entendimento da complexidade do problema, este foi dividido em subquestões:

1. O que caracteriza uma Micro e Pequena Empresa?
2. O que é inovação?
3. Quais práticas o Design possui e que podem levar a inovação?
4. Como integrar ao nível estratégico?

1.2. HIPÓTESES

Positiva: É possível promover a inovação em Micro ou Pequena Empresa, utilizando estratégias de Design para torná-la mais competitiva.

Negativa: Estratégias de Design não são capazes de promover a inovação em Micro ou Pequena Empresa para torná-la mais competitiva.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Propor a gestão de boas práticas do design, em nível estratégico, para aperfeiçoamento da competitividade e inovação em Micro e Pequenas Empresas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Apresentar aspectos gerais das Micro e Pequenas Empresas e seus desafios para sobrevivência no mercado;
- Identificar as Boas Práticas do Design que podem levar a inovação;
- Propor uma estrutura para aplicação das estratégias de inovação em Design;
- Testar as hipóteses e validar as Boas Práticas.

1.4. JUSTIFICATIVA

A Gestão do Design compreende o design para além de um processo criativo, contribuindo no gerenciamento de atividades dentro de uma empresa para capacitá-la em alcançar inovação. É, portanto, uma necessidade fundamental desenvolver, em Micro e Pequenas Empresas, a habilidade de transformar conhecimento em inovação (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011), e fortalecer a cadeia de valor com a visão criativa e colaborativa do Design. A abordagem do Design aliado ao gerenciamento de empresas, justifica-se por diferentes aspectos apresentados neste capítulo.

Pelo aspecto social, as empresas com a visão do Design, buscam soluções para as dores do cliente e procuram resolver necessidades concretas de forma inovadora, entregando valor e conseqüentemente trazendo qualidade de vida às pessoas. E é dessa forma também que essa visão pode alavancar o nível de criatividade, e produção de microempresas e empresas de pequeno porte.

Capacitar a gestão das microempresas na busca por soluções reais que as tornem mais competitivas e ganhem notoriedade, pode também proporcionar sua longevidade pelo crescimento estrutural e econômico, abandonando a tomada de decisões desorientadas, para se obter direcionamento de alcance de Visão. Dessa maneira, ao alcançar os objetivos da pesquisa, colaborando com uma MPE, estima-se influenciar no aumento de vagas de emprego e possivelmente dos níveis de renda e despesa, bem como melhor distribuição de renda, mesmo que em menor proporção.

Quanto ao âmbito cultural, o projeto demonstra relevância ao levar em consideração os valores da empresa de modo a disseminar entre seus colaboradores suas características próprias, que tem ligação com a cultura da qual faz parte. Uma empresa com propósito definido, que compreende qual sua missão e o que está buscando alcançar, consegue desenvolver sua identidade. Dessa forma, propicia um ambiente de trabalho favorável ao envolvimento dos trabalhadores a ponto de buscarem efetivamente seu crescimento, tornando-a única.

Na ciência, diversos artigos têm sido publicados que destacam a importância dos projetos de Design e de sua gestão, pelo diferencial que promovem em empresas, que passam a ser consideradas inovadoras, como por exemplo a Apple e o IKEA. Porém, quando se trata de Micro e Pequenas Empresas, há necessidade de estudos que apresentem de modo prático como as ações de Design no nível estratégico são integradas.

Por fim, o projeto se apoia nos aspectos da Gestão do Design e seu modo de lidar com desafios, valorizando sua posição estratégica. Traz clareza quanto às práticas que associam o design à inovação, contribuindo para novas pesquisas. Sumariando, a proposta do projeto é a integração do Design na alta gestão e no modelo mental e de negócios das Micro e Pequenas Empresas.

1.5. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Sabe-se que a Gestão do Design não é a única forma de inovar, porém, mantendo o foco inicial da pesquisa quanto à relação entre design, inovação e Micro e Pequenas Empresas, o estudo em questão faz essa abordagem e direcionamento sem necessitar levantar todas as possibilidades de inovação. Da mesma forma, não faz parte do objetivo desta pesquisa estimar todas as possibilidades de se tornar competitiva, mas se atém à relação do Design com a inovação em Micro e Pequenas Empresas.

O Modelo proposto não possui a intenção de abordar todas as áreas da gestão de empresas como gestão financeira, gestão de pessoas, gestão de processos, no entanto funciona como uma ferramenta passível de ser aplicada em nível estratégico para buscar inovação, por meio de ações direcionadas pelo Design. No decorrer do processo de implantação, inclusive, foi identificado que há a necessidade de ações nessas áreas, mostrando ao gestor a relevância de buscar auxílio sobre esse conhecimento.

O projeto também aponta a possibilidade de aplicação tanto em micro quanto pequenas empresas aproveitando a similaridade que possuem entre si, como os benefícios que abraçam, definições e obrigações legais expostos na Lei complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006. Para o Estudo de Caso, optou-se por aquela MPE que compreendia a importância do projeto e estava disposta a participar de todo o processo.

Apesar de propor um modelo para organização dos planos da empresa para seu futuro, não há a intenção de substituir o planejamento estratégico por completo, mas de ser uma opção que se comunique com às necessidades dos gestores ao se identificarem e encontrarem nesse modelo uma possibilidade viável de organizar os planos do seu negócio por meio de estratégias de Design.

CAPÍTULO 2

Referencial Teórico

Este capítulo discute os principais conceitos que direcionam a pesquisa, que também trazem conhecimento para fundamentar as principais discussões relacionadas aos objetivos e problema de pesquisa, como a compreensão sobre a relação do Design e da Gestão, o design como estratégia de inovação e um delineamento sobre o cenário das Micro e Pequenas Empresas.

2.1 FUNDAMENTOS PARA COMPREENSÃO SOBRE GESTÃO DO DESIGN

A Gestão do Design é um dos frutos da disciplina transversal que o design se tornou, por isso, não há um consenso sobre sua conceituação, logo para esclarecimento deste trabalho buscou-se os conceitos fundamentais do Design e da Gestão. Começa-se por uma pergunta básica, cuja a resposta tem se transformado ao longo do tempo, “afinal, o que é Design?”.

Design é uma faculdade do conhecimento que, por estar em constante desenvolvimento, envolveu-se com outras áreas do saber utilizando a criatividade para inovar, com isso seu conceito mudou no passar dos anos. Essa mutação pode trazer certa insegurança para o designer e motivo de confusão sobre sua atuação para quem não é designer. Dessa forma, a conceituação dos termos fundamentais do projeto se faz necessária para melhor compreensão da pesquisa.

A mecanização do trabalho e a produção em massa eram as inovações que movimentavam as fábricas e aceleravam as produções impulsionadas pelo período da revolução industrial. Fascioni (2014) explica que a produção em larga escala formou inicialmente, o conceito de Design, que para a autora está baseado em três pilares: (i) num bom projeto, que na sua avaliação é aquele possível de ser produzido em larga escala; (ii) num conceito que justifique as escolhas que formaram a ideia, bem como na (iii) estética para atrair compradores. O conceito apresentado por Fascioni (2014) está alinhado com o movimento daquela época, contudo, esse modelo já não está de acordo com o cenário social, econômico e tecnológico do século XXI.

De acordo com Cardoso (2012) a produção em larga escala gerou, na visão de muitos observadores da época, o declínio da beleza e qualidade dos produtos. Assim, a indústria necessitou de profissionais que se preocupassem com a forma e função desses produtos, tornando-os mais atrativos. Antes, os artesãos conseguiam se dedicar aos detalhes estéticos de cada objeto, o que já não era prioridade na linha de produção. Essa produção provocou uma revalorização do trabalho artesanal dando origem a novos movimentos como *Arts and Crafts*, *Art Nouveau*, entre outros. A indústria, então conformou a forma e a função para atrair consumidores, ou melhor, a forma que passou a seguir o uso, levando em consideração as pessoas. Por isso, Cardoso (2012) afirma que o Design nasceu com o propósito de pôr ordem ao mundo industrial que estava se desenvolvendo ao alinhar o visual e o propósito de uso dos objetos.

Um marco na história do Design foi a escola Bauhaus, na Alemanha. De acordo com Mozota, Klöpsch e Costa (2011), essa escola tinha como meta a perfeição estética com destaque ao

funcionalismo do produto. Foi o seu método educacional que inspirou escolas de Design pelo mundo inteiro com ênfase na forma e na cor, seguindo uma linha de design minimalista.

Avançando na linha do tempo, o mundo não se manteve na linearidade da produção industrial fordista. Os meios de comunicação, transporte e a tecnologia se transformaram. Cardoso (2012) associa isso à explosão do meio digital, em que o mundo se tornou mais complexo. De Moraes (2010) concorda sobre a complexidade que surgiu com a globalização da comunicação pela internet e com o cenário complexo, fluído e dinâmico que se formou já no século XX. Este cenário mundial, descrito por De Moraes (2010), é imprevisível, de difícil compreensão, dinâmico e já não se encaixa na linearidade devido à mudança na tecnologia, ao excesso de informações desconexas que promoveram desejos no consumidor. Isso impulsionou nas empresas a necessidade de inovação.

A melhor decodificação das informações expressas nesse cenário dinâmico e complexo não é fechada, de nicho, possível de ser feita com análise simplista, mas carece de interpretações de valores subjetivos (DE MORAES, 2010). Esse fator evidencia o Design como um instrumento estratégico, ainda segundo De Moraes (2010), por ter uma visão holística do problema em que analisa questões psicológicas, sensoriais e multidisciplinares, sendo uma disciplina transversal que dialoga com outras áreas. Então, mostra-se uma alternativa para uma correta decodificação dessa complexidade, ao levar esses fatores sensoriais e humanos em consideração.

A conceituação de De Moraes (2010) sobre o Design ser a gestão da complexidade, explica como essa disciplina atingiu diversas áreas como a arquitetura, a comunicação visual, o audiovisual, a administração e a gestão. O que está em acordo com a afirmação de Best (2012), de que o Design é um processo de solução de problemas centrado nas pessoas. Conceito esse, adotado neste trabalho como premissa para compreensão da relação do Design com a gestão e do seu uso como instrumento de inovação e diferenciação. A relação dessas áreas esclarece a compreensão sobre a contribuição do Design para o mundo dos negócios. Então, uma vez compreendida a abordagem adotada sobre o Design, é necessário entender a conceituação sobre gestão para relacionar essas áreas a fim de formar o conceito de Gestão do Design.

2.2 RELAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA COM O DESIGN

A função da administração consiste no planejamento, organização, direção e controle das pessoas, da organização para se atingir os seus objetivos de forma eficiente e eficaz (DIAS, 2002). Administração, mas e a gestão? Na análise de Dias (2002) sobre a literatura, na maioria dos casos, os

dois termos são considerados sinônimos. O pesquisador, porém, conclui que a administração possui uma visão mais técnica e a gestão uma abordagem mais ampla, multidisciplinar. Forma então a ideia de que a gestão se trata de utilizar conhecimentos das ciências e funções técnicas para atingir os objetivos da organização por meio de pessoas, de forma eficiente e eficaz.

Dias (2002) discorre sobre o dilema dos termos administração e gestão por meio de uma investigação linguística e histórica ao analisar as traduções dos termos em outras línguas e o momento histórico que foi utilizado e em qual circunstância, contudo esse dilema não é o foco do estudo. Esse impasse interessa apenas pela relação do termo gestão com o termo design, na compreensão do momento que se estabelece essa conexão.

Segundo Kotler (2003) a gestão é o “exercício de escolhas e renúncias”, ou seja, de tomar decisões sobre a distribuição suficiente dos recursos que possui para se atingir o máximo de resultados. Com base nos autores, então, a gestão pode ser considerada como o uso de todos os recursos, que podem ser a ciência e as técnicas, por meio de pessoas para atingir um resultado. Essa relação com pessoas, a multidisciplinaridade, a sistematização e ordenação com um objetivo seriam então os pontos em comum entre a gestão e o design.

Mozota, Klöpsch e Costa (2011) estabeleceram a relação de design e gestão por ambos terem o foco em resolução de problemas por um processo sistemático, lógico e ordenado, em perfeito acordo com o que diz Costa (2007) sobre a implantação da gestão estratégica que deve ser feita sistematicamente, de forma integrada e harmônica com envolvimento da alta gestão, pois Costa (2007) explora a Gestão dos negócios de modo a utilizar estratégias para atingir seu objetivo.

Essa gestão estratégica descrita por Costa (2007) é um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, promovido pela alta administração da empresa com envolvimento de todos os outros. Seu maior objetivo é garantir o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da companhia a longo prazo (COSTA, 2007). Logo, não trata apenas de se utilizar os recursos, mas de orquestrá-los com uma visão sobre o futuro, em prol de um objetivo, estabelecido em nível de hierarquia, pela alta gestão da empresa.

Quanto aos níveis hierárquicos que o design pode interagir na estrutura empresarial geralmente o designer atua executando ações e operações diárias, de modo pontual a complementar uma necessidade geralmente estética (BEST, 2012). No nível tático, também chamado de negócios, o design tem como meta garantir a concordância entre o estratégico e o operacional. É nessa etapa que a cultura da empresa é disseminada em planos para cada departamento como uma nova linha de

produtos, por exemplo (BEST, 2012). O nível estratégico ou corporativo, garante sua inserção na cultura da companhia, já que essa hierarquia é que orienta as outras estratégias, alinha a visão e a missão da empresa com os objetivos e fatores críticos de sucesso e dos indicadores-chave de desempenho, gerando valor para o produto e para o cliente (BEST, 2012).

Mozota, Klöpsch e Costa (2011) afirmam que a Gestão do Design possui dois objetivos: (1) familiarizar os gerentes em como o design pode ajudar à gestão e o que a gestão contribui com o Design; (2) desenvolver formas de implantar o design na corporação. Pode-se afirmar então que seria trabalhar na comunicação interna para facilitar a aderência do design nas diversas áreas e no desenvolvimento de estratégias da companhia, na visão dos autores.

Estabelecida a relação entre Gestão e Design, neste trabalho se define Gestão do Design como o uso dos recursos de design para o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da companhia a longo prazo para obter competitividade. E como isso pode ser feito? Fazendo uso (estratégico) dos recursos intangíveis do design para garantir a diferenciação nos produtos, processos e/ou serviços. Esses recursos intangíveis são ações, aspectos que o design possui que serão esclarecidos por meio de uma Revisão da Literatura.

Assim sendo, como então implementar a Gestão do Design? Não há um modelo ideal, já que cada companhia apresenta um cenário diferente. O que Mozota, Klöpsch e Costa (2011) sugerem é que seja iniciado com pequenos projetos, com o apoio da alta gerência e integração aos demais setores da empresa. O apoio da alta gerência é fundamental para o nível estratégico.

Nos métodos básicos do design, antes de iniciar a proposição de ideias é necessário avaliar a situação atual da empresa por meio de um diagnóstico aprofundado. Similarmente na gestão estratégica é preciso conhecer a empresa e seus recursos, sendo necessário uma fase de diagnóstico para identificar suas fraquezas, pois se não tratadas a tempo podem comprometer a saúde da companhia e o seu potencial futuro (COSTA, 2007). Esse diagnóstico é feito por uma análise do ambiente interno e externo, em que se procuram ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, sendo similar ao clássico modelo de matriz SWOT.

Outra etapa apresentada por Costa (2007) é a formulação do propósito da companhia que se compõe por visão, missão, princípios e valores que apresentam o que ela pretende ser no futuro, seu desejo de ser e agir. A visão da empresa procura descrever como ela pretende se ver e ser vista, enquanto a missão é a razão básica da sua existência (COSTA, 2007). Essas informações podem ser

consideradas as bases para o estabelecimento de estratégias, pois partem do estado atual da organização.

Com o tempo, o termo “Gestão do Design” sofreu algumas alterações, como também é possível encontrar “Design Estratégico”. Com a ascensão de empresas que implantaram o design na sua cultura, como por exemplo a Apple, Alessi, e Ikea, a profissão do Gestor de Design ganhou destaque, na qual hoje em dia é chamada de *CDO – Chief Design Officer*, responsável por utilizar o Design como estratégia de competitividade.

Entendido os fundamentos básicos, como uma Micro ou Pequena Empresa pode estabelecer estratégias por meio das práticas do design? Para buscar essa resposta é necessário entender o cenário de uma Micro e Pequena Empresa no Brasil.

2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CENÁRIO BRASILEIRO.

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) foram responsáveis por 21% a 46% da geração de riquezas nos estados do Brasil, no período de 2014 a 2017 (SEBRAE; FGV, 2020). Sua relevância na participação econômica sinaliza o papel fundamental que tem desempenhado para o desenvolvimento do País. O estado de São Paulo é um exemplo da participação das MPE para além da economia, mas também na geração de empregos (Figura 2), sendo responsável por metade dos trabalhadores registrados no Estado em 2014 (SEBRAE, 2018).



Figura 2. Participação de pequenos negócios na economia do estado de São Paulo.
Fonte: Elaborado pelo Sebrae-SP/ Gestão Estratégica, a partir de Data Sebrae.

Como demonstra a Figura 2, as MPE promovem geração de empregos (50%), aumento do poder de compra (39%) e, se for estratégica, pode solucionar problemas da sociedade ao atuar diretamente na necessidade do seu público. Na economia, teve participação de 27% no PIB do estado mais rico do país naquele ano. Em 2017 a contribuição das MPE na economia de São Paulo, subiu para 39,3%, de acordo com Sebrae e FGV (2020, p.18). Curioso observar que o estado com maior relevância econômica no país, possui uma participação crescente das MPE no seu PIB.

De acordo com a publicação do Sebrae e FGV (2020, p. 16) os dois setores com maior participação no PIB dos estados brasileiros são: Comércio e Serviço. Possivelmente por serem atividades que necessitem de menos investimento de capital, com capacidade de garantir produtividade e assim competir com as grandes empresas.

Na Região Norte a porcentagem média de participação das MPE em relação ao total de empresas atuantes correspondeu a 98,4%, entre 2009 e 2011 (SEBRAE, 2015). Quando se trata do Amazonas, as MPE correspondem a média de 97,4% de atuação no mercado, promovendo geração de renda para 42,5% da mão de obra empregada (SEBRAE, 2015, p. 49). Quanto a remunerações pagas, as grandes empresas se destacam no Estado, devido a Zona Franca, com a média de 47%, enquanto as MPE tiveram a média de 26,6% de remunerações (SEBRAE, 2015, p. 57). Remunerações é um dado que leva em consideração os benefícios que o trabalhador recebe além do salário. Assim, o fortalecimento das MPE pode movimentar o mercado na geração de empregos, bens de valor para a sociedade e melhorias das remunerações.

A classificação sobre o porte de uma empresa pode ser feita segundo a Lei Complementar 123/2006, conhecida como a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, que define em qual modalidade o negócio pode se encaixar (microempresa ou empresa de pequeno porte). Ela normatiza os benefícios e tributos de cada classificação, que possuem benefícios similares.

A Lei 123/2006 toma como referência a diferenciação entre Microempresas e Pequenas Empresas o faturamento anual bruto. Sendo Microempresas as que possuem receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e as Pequenas Empresas as que tiveram receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Alguns órgãos têm sua própria classificação como ANVISA, IBGE e o próprio Sebrae, que também leva em consideração o faturamento e/ou a quantidade de empregados, como apresenta o Quadro 1.

Quadro 1. Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.

PORTE	COMÉRCIO E SERVIÇO	INDÚSTRIA
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes Empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte. Adaptado do SEBRAE-NA/DIEESE (2013).

Em meio às MPE, surgiram as *startups* que se diferenciam por serem um tipo mais arriscado de negócio ao aplicar ideias disruptivas e criativas, com negócios completamente inovadores (MORONI; ARRUDA; ARAUJO, 2015). As *startups* necessariamente nascem de ideias inovadoras enquanto Micro e Pequenas Empresas não tem essa premissa, pois podem trabalhar em atividades já conhecidas, porém também não as impedem de buscar um destaque entre as concorrentes pela inovação.

As MPE possuem fragilidades que comprometem seu crescimento levando a uma alta taxa de mortalidade, na qual 23,4% fecham as portas com menos de 2 anos de existência (SEBRAE, 2016). Analisando uma pesquisa do Sebrae-SP (2014) que verificou quais são os principais motivos para o fechamento dessas empresas, percebe-se que pode ser resumido em falta de planejamento nas suas diversas áreas: (i) Falta de planejamento em estudar melhor o mercado, seu cliente e concorrentes; (ii) em não planejar a diferenciação, inovação ou melhorias; (iii) em não ter um plano de ação voltado para atingir as metas da empresa. Desafios que demonstram o valor e importância de uma boa estratégia, dos elementos de inovação e de uma boa gestão para o sucesso empresarial.

Esses empreendedores são em maioria homens (63%). Desses homens 46% possuem de 25 a 39 anos e 69% têm pelo menos o ensino médio completo. No primeiro ano, a maior dificuldade para 22% deles é formar a carteira de clientes e, conseqüentemente, a falta de lucro 14%, de acordo com Sebrae-SP (2014). Na relação do perfil geral do empreendedor e dos motivos do fechamento das MPE pela amostra do Sebrae-SP (2014), percebe-se que o grau de instrução dos gestores é de nível básico, logo pode ser um dos fatores que influenciam na problemática da falta de planejamento, talvez por

não compreenderem sua importância. Como também falta compreensão sobre a relevância de pesquisa para conhecer o que o cliente precisa.

Entendendo o objetivo da Gestão do Design e as causas que promovem o fechamento das empresas (vide Quadro 2), percebe-se a oportunidade de verificar se sua atuação pode contribuir para mudança desse quadro. Por ser centrado nas pessoas e suas necessidades, o Design procura conhecer os hábitos dos clientes, tende a buscar soluções que façam diferença na vida das pessoas, podendo alcançar a inovação ou diferenciação, que contribui para enfrentar as duas primeiras causas apontadas pelo Sebrae-SP (2014). A falta de um plano para atingir as metas da empresa, pode ser sanado com estratégias que apresentem o melhor caminho para sua sobrevivência. Portanto, é necessário compreender sobre estratégias e como o Design pode ser uma estratégia para combater esses problemas.

Quadro 2. Principais causa mortis das MPE.

CAUSA		POTENCIAL DO DESIGN
I	Falta de planejamento prévio em conhecer melhor seu mercado objetivo, por não conhecer os hábitos dos clientes e nem mesmo seus concorrentes.	<p>“A ‘atividade’ de Design consiste em um processo de resolução de problemas centrado no usuário” (BEST, 2012).</p> <p>“Design centrado no usuário – experiência em torno da vida e do comportamento do consumidor ou usuário” (BEST, 2012).</p> <p>“Por fim, o Design como integrador, contempla as atividades que dizem respeito à identificação e consideração dos requisitos do cliente em todas as funções da empresa” (MORONI et al. 2018).</p>
II	Problema de gestão empresarial, por não procurar a diferenciação, inovação, ou o aperfeiçoamento dos produtos e processos, bem como estratégias de diferenciação.	<p>“Na verdade, é mais provável que as empresas que investem em Design se mostrem mais inovadoras e lucrativas e se desenvolvam mais rapidamente do que as empresas que não o fazem” (NEVADO; BARATA; ALMENDRA, 2016).</p> <p>“Para o desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, o Design adota uma perspectiva centrada no usuário (ou focada no cliente), em contraposição à tradicional ênfase posta nas hierarquias internas ou capacidades essenciais da organização” (BEST, 2012).</p>
III	Falta de comportamento empreendedor, por não ter um plano de ação voltado para atingir as metas da empresa, antecipação dos fatos e persistência, rede de contatos com bancos, entidades e governos.	<p>“Executar projetos de Design requer um plano de ação. Planejar é o processo de decidir e organizar o modo como algo será feito, antes de iniciar a execução do projeto. O planejamento de Design implica identificar como um projeto será montado, gerenciado e executado; que recursos serão necessários; e que ações terão de ser tomadas, por quem e quando” (BEST, 2012).</p>

Fonte. Adaptado pelo autor (SEBRAE-SP, 2014).

Ao observar o Quadro 2 é possível perceber que a característica do design de buscar solucionar problemas reais das pessoas é o que mais se destaca, em coerência com a abordagem adotada sobre o que é design, no projeto. Logo, apresenta-se ser um caminho viável para solução desse desafio.

Jayme (2009) identifica algumas particularidades das pequenas empresas brasileiras quanto a sua gestão, como as inovações que ocorrem muitas vezes por acidente, sem planejamento, onde o gestor da inovação é o dono do negócio ou o gerente direto que também assume diversas outras funções. Portanto, o tempo do gestor é um fator que tem que ser levado em consideração ao compreender que sua atuação é multidisciplinar dentro da empresa.

Algumas características das inovações nas MPE foram sinalizadas por Jayme (2009), como: 1- baixa preocupação com a geração e aquisição de conhecimento sobre inovação tecnológica; 2- maior parte das inovações ocorrem em processos; 3- há obstáculos internos, como a cultura empresarial, a limitação de fundos, gestão de pessoas e; externos, como altos custos, riscos econômicos e escassez de fontes de financiamento para inovação. Osterwalder et al. (2019) fazem um balanço dos desafios e oportunidades de atuar na melhoria da gestão de empresas já bem estabelecidas, com maior porte ou de empresas menores, organizações que ainda estão começando (Quadro 3).

Quadro 3. Desafios e oportunidades em empresas novas e estabelecidas no mercado.

NOVAS ORGANIZAÇÕES		ORGANIZAÇÕES ESTABELECIDAS	
PRINCIPAIS DESAFIOS	PRINCIPAIS OPORTUNIDADES	PRINCIPAIS DESAFIOS	PRINCIPAIS OPORTUNIDADES
Produzir evidências de que suas ideias podem funcionar dentro de um orçamento limitado.	Fazer uso da tomada de decisões rápida e ter agilidade em benefício próprio.	Obter a adesão da alta gerência.	Melhorar as propostas de valor e modelos de negócios existentes.
Potencializar a motivação do empreendedor como estímulo.	Gerenciar o envolvimento de investidores.	Ter acesso aos recursos existentes	Potencializar os recursos existentes.
	Risco de o dinheiro acabar antes de encontrar a proposta de valor e o modelo de negócio adequado	Superar a aversão ao risco	Criar portfólios de modelos de negócio e proposta de valor.
		Produzir grandes ganhos que façam a diferença.	
		Conduzir o gerenciamento de carreiras inovadoras.	

Fonte. Adaptado de Osterwalder et al. (2019).

Em meio a dificuldades de sobrevivência existe um ponto favorável para microempresas: possuem a flexibilidade de tomar decisões rápidas por conta de seu tamanho, que pode ser encarada como uma vantagem quando os clientes precisam de soluções criativas para um problema (BEST, 2012). Decisões rápidas, porém, que podem lhe custar tudo, por isso é importante compreender sobre estratégias para tomada de decisões e direcionamento de uma Micro ou Pequena Empresa, compreender como o Design pode ser estratégico.

2.4 DESIGN COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Antes de tudo, o que se entende por estratégia? Mozota, Klöpsch e Costa (2011) afirmam que uma estratégia significa escolher intencionalmente um conjunto de ações para oferecer uma combinação exclusiva de valor. Ainda de acordo com os autores, ela provém de uma análise do contexto da empresa e do seu planejamento. Mintzberg (2007) discorre sobre as diversas definições que existem do termo, mas assume o conceito de estratégia como o padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e etapas de ação da organização em um todo coerente. Portanto, trata-se do uso coeso dos recursos da empresa por meio de um conjunto de ações para atingir seus alvos e conseguir ser competitiva.

Para a formulação de uma estratégia, Costa (2007) considera necessário analisar o Triângulo Estratégico, que trata de três pontos fundamentais: (i) o propósito da organização (o que nós queremos ser?), (ii) o ambiente externo (o que nos é permitido fazer?), (iii) a capacitação (o que nós sabemos fazer?). Esses elementos dão condições de propor ou escolher os melhores caminhos, ou traçar a estratégia que responde à pergunta: “O que nós vamos fazer?”.

O propósito da empresa é formado basicamente pela visão, missão, abrangência, princípios e valores, essas informações ajudam a estabelecer o limite da organização, bem como ajuda a determinar o que ela deve ser e o que se deve fazer para alcançar essas intenções. Já o ambiente externo envolve os consumidores, as leis, regulamentações, os *stakeholders*. A capacitação pode ser comparada com os recursos que a empresa tem, recursos humanos, técnicos, financeiros, entre outros (COSTA, 2007). Esses três pontos apontam as condições da empresa para se ter noção do que pode fazer para alcançar os objetivos da empresa.

Em Micro e Pequenas Empresas, um meio de acelerar o seu desenvolvimento e conquistar espaço no mercado é traçar uma estratégia voltada para inovação, indo além de apenas inovar pontualmente. Permanecer inovador para competir é uma atitude estratégica e deve ser vista pelos empreendedores não como uma atividade eventual, mas como um processo contínuo a longo prazo (MORONI et al. 2018). Logo, estratégias pela Gestão de Design para inovação podem fortalecer ambientes com recursos limitados, como em Micro e Pequenas Empresas que têm dificuldades em ter um diferencial para melhor competir no mercado, nesses casos, um caminho é operar estrategicamente com o Design para gerar valor para essas empresas (BEST, 2012).

Bate e Johnston (2005) ressaltam que a essência da estratégia de inovação pelo Design é criar valor para os clientes por meio de um novo modelo de negócio, criação de um novo serviço ou

produto. Esses autores ressaltam a importância de se trabalhar no âmbito estratégico com apoio da alta gerência, num ambiente criativo e com equipe multidisciplinar direcionada a encontrar novas fronteiras, que podem ser um novo mercado, uma nova tecnologia ou modelo de negócio com base na imersão dos valores dos clientes.

A partir dessa visão, compreende-se então que o Design como estratégia atua na busca e geração de valor. Logo, processos e ferramentas que buscam o valor da empresa podem encontrar oportunidades de se empregar práticas de Design para promover esse valor diferenciado, preferencialmente voltado para inovação e para encontrar um ciclo de inovação. Nesse contexto, é importante verificar também se o modelo de negócio apoia a iteração da inovação, pois Keeley et al. (2013) afirmam que o caminho mais certo para o insucesso é dar o enfoque apenas em produtos, negligenciando a promoção de condições para a inovação cíclica.

Não é necessário você inventar algo totalmente inexistente para considerar como inovação, basta ser novidade no mercado ou setor. A inovação pode ocorrer dentro de três áreas gerais: (i) da configuração de uma empresa, como no seu sistema de negócio. Pode se concentrar no (ii) produto ou serviço que a companhia oferece ou na (iii) experiência do cliente, no seu contato com a organização, (KEELEY et al. 2013). Portanto, a Gestão do Design é possível de ser utilizada para atuar nessas três áreas como um caminho possível de se chegar à inovação.

Ainda Keeley et al. (2013) montaram um modelo sistemático que traça dez tipos de inovação dentro das três áreas apresentadas anteriormente, conforme se observa na Figura 3. Em resumo, o Modelo de Lucro enfatiza o desejo do cliente e usuário em busca de oportunidades de receita e precificação. Em Rede estão as empresas que colaboram entre si com seus pontos fortes para desenvolvimento de produtos, serviços e empreendimentos. Já a Estrutura trata da organização da equipe e incentivo para trabalhar em direção a uma meta por motivação. Processo é uma inovação da forma com que se produz algo diferente do que tem sido feito no mercado.



Figura 3. Dez Tipos de Inovação.
Fonte. Adaptado de Keeley et al. (2013).

Na categoria Oferta consta a inovação por Desempenho de Produto, que não se limita a produto físico, mas inclui também serviços. Seu diferencial está na melhoria da qualidade da sua oferta, onde outros têm dificuldade de oferecer um produto ou serviço igual. Já o Sistema de Produto se preocupa com um ecossistema que trabalhe em conjunto com produtos e serviços, e que mantenha o cliente envolvido na oferta (KEELEY et al. 2013).

Na classe Experiência, os Serviços tratam diretamente com os pontos de contato do cliente com a empresa, de modo a facilitar sua comunicação para contornar seus dilemas de forma inovadora, garantindo a segurança em se envolver com o produto. Canal, refere-se à inovação no modo de facilitar a aproximação do cliente com a oferta, sensíveis ao contexto e ao cliente. A Marca deve inovar ao se destacar de todas as outras do mesmo ramo criando uma identidade única para a empresa. E o Envolvimento do Cliente, basicamente busca estimular o cliente no seu contato direto com o produto durante o seu uso (KEELEY et al. 2013).

Por fim, uma empresa pode seguir diferentes caminhos e até desenvolver mais de uma inovação. Na relação da inovação com o design, apesar de muitos estudos apontarem o potencial inovador dessa ciência, não fica claro quais ações, ferramentas ou características do Design promovem essa inovação. Um estudo realizado por Hernández et al. (2018) constatou a relevância do Design para inovar, porém os pesquisadores tiveram dificuldades para compreender em quais pontos o Design é capaz de inovar. Portanto, é pertinente a proposta desta pesquisa para exemplificar as características e ações que o Design pode ser utilizado, no nível estratégico, para inovar em MPE.

CAPÍTULO 3

Metodologia

Após a compreensão sobre o embasamento da pesquisa pelo referencial teórico, apresentam-se os métodos empregados para se alcançar o resultado científico e de Design. Quanto à metodologia científica, a classificação se dá quanto à sua natureza, seus objetivos, procedimentos técnicos e forma de abordagem do problema.

Para se alcançar resposta para perguntas da pesquisa e consequentemente atender aos objetivos específicos, uma revisão da literatura foi realizada com instruções de Blum, Merino e Merino (2016) descritas em etapas para a replicação da investigação, sobre quais são as últimas práticas de inovação em Design descritos na comunidade científica que uma empresa pode adotar para se tornar competitiva. Por meio da revisão da literatura foi possível organizar o processo de design a ser utilizado, da qual formou a proposta dessa pesquisa, a ser apresentado nos pontos a seguir.

3.1 MÉTODO CIENTÍFICO

Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimento para aplicação prática de ações de Design para se alcançar inovação, dirigidos à solução de problemas específicos, de acordo com definição de Prodanov e Freitas (2013).

Sob o ponto de vista dos seus objetivos é exploratória, pois proporciona a busca de mais informações sobre o assunto por meio de levantamento bibliográfico, possíveis entrevistas com pessoas e análise de exemplos que estimulem a compreensão (PRODANOV; FREITAS, 2013). Também pode ser vista como descritiva pois visa averiguar e descrever as características de uma população com o objetivo de levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, segundo Prodanov e Freitas (2013).

O Estudo de Caso vem sendo utilizado com diferentes propósitos como explicar as variáveis de um fenômeno em situações complexas que não permite o uso de levantamentos e experimentos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Portanto, é utilizado para descrever a situação do contexto que está sendo feita a investigação ou explorar situações da vida real cujo limite não está definido.

O estudo possui abordagem qualitativa, pois a pesquisa tem o ambiente e a empresa participante, como fonte direta dos dados. Com base em Prodanov e Freitas (2013), o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, considerando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Para facilitar a visualização do método científico, a Figura 4 demonstra de maneira esquemática os procedimentos adotados.

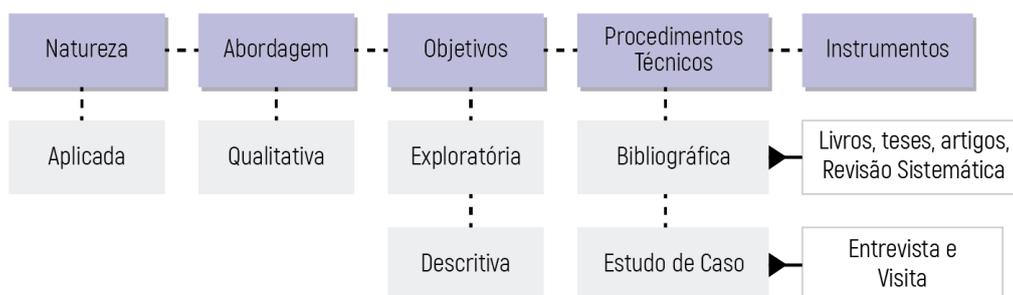


Figura 4. Metodologia científica.
Fonte: O autor (2019).

A natureza, a abordagem e os objetivos da metodologia científica ajudam a situar o estudo dentro do universo científico. Mas as duas formas de coleta de dados e teste são: a revisão da literatura e o Estudo de Caso. A revisão da literatura para encontrar respostas a fim de desenvolver a proposta da pesquisa. O Estudo de Caso para verificação das hipóteses e realização dos objetivos.

Dessa forma, os procedimentos técnicos tratam da maneira como obtêm-se os dados para elaboração da pesquisa, em que o mais importante de acordo com Prodanov e Freitas (2013) é o procedimento adotado para coleta de dados. Nesta pesquisa o primeiro procedimento foi a pesquisa bibliográfica, elaborada após consulta em diversas fontes bibliográficas: publicações em periódicos ou anais de conferência, dissertações e boletins. Já na fase de Estudo de Caso, a coleta de informações foi realizada na Microempresa X por meio de entrevistas semanais.

3.2 REVISÃO DA LITERATURA

Para identificar e analisar as Boas Práticas promovidas pelo Design com o intuito de alcançar a inovação, foi utilizado o procedimento metodológico intitulado Método Visual para Revisão Sistemática em Design, que apresenta rigor científico e possibilidade de replicação de seu passo a passo, fundamentado no conceito de Mineração de Dados, segundo Blum, Merino e Merino (2016).

Mineração de Dados é um processo de garimpagem de informações relevantes de um grupo de dados (BLUM; MERINO; MERINO, 2016). As etapas desse processo foram relacionadas, pelos autores, com os passos de uma revisão da literatura que resultou nesse método de revisão que ocorre em cinco etapas: a primeira é o (1) Conhecimento do Domínio em que se estabelece as informações fundamentais para as etapas seguintes. Definiu-se como local de pesquisa as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* por serem multidisciplinares, com relevância na área do Design e Gestão.

Na etapa de (2) Pré-Processamento, estabeleceu-se como período da pesquisa o intervalo de 2005 a 2019 para se obter maiores resultados, pois em um teste prévio de pesquisa, os resultados para o período de cinco anos foram baixos. O tipo de material da pesquisa foram principalmente artigos, mas também anais, resenhas e materiais editoriais não foram descartados. A área de interesse foi a de Ciências Sociais Aplicadas, Design, Negócios e Gestão. Os termos descritores foram definidos nessa etapa, pelas palavras-chave: Gestão do Design, Inovação, Pequena Empresa e Vantagem Competitiva.

Na base *Scopus* é possível tecer alguns apontamentos específicos das áreas de interesse para filtrar os resultados, nas quais foram marcadas: *Business, Management and Accounting Show,*

Engineering, Computer Science, Social Sciences, Decision Sciences, Arts and Humanities, Environmental Science. Na base Web of Science foram selecionadas as áreas: Art, Business, Business Finance, Communication, Computer Science Interdisciplinary Applications, Computer Science Artificial Intelligence, Computer Science Information Systems, Computer Science Theory Methods, Construction Building Technology, Engineering Multidisciplinary, Green Sustainable Science Technology, Management, Materials Science Multidisciplinary, Multidisciplinary Sciences, Operations Research Management Science, Telecommunications.

Na (3) Extração de Padrões os operadores booleanos são formados com base nos descritores. Alguns termos considerados semelhantes, até sinônimos que relacionam o Design como estratégia de gestão também foram usados, como Design Estratégico, “Business Design” e “Chief Design Officer”. Na combinação dos descritores, os termos foram utilizados na língua inglesa e combinados em grupos de forma que abrange a pesquisa, conforme apresentado no Quadro 1. Estratégias com foco em Micro e Pequenas Empresas estavam direcionadas nos grupos A e B, nos demais grupos, a ênfase estava na relação do Design com a inovação para qualquer tipo de empresa.

Quadro 4. Organização em grupos da combinação de descritores.

GRUPOS	COMBINAÇÃO DE DESCRITORES
Grupo A A Gestão do Design como inovação para pequenas companhias conseguirem vantagem competitiva.	“Design Management” OR “Strategic Design” OR “Business Design” OR “Chief Design Officer” AND Innovation* AND “Small Compan*” AND “Competitive Advantag*”
Grupo B A inovação por meio da Gestão do Design em pequenas companhias.	“Design Management” OR “Strategic Design” OR “Business Design” AND “Innovation*” AND “Small Compan*”
Grupo C A relação da Gestão do Design e a Inovação.	“Design Management” OR “Strategic Design” OR “Business Design” OR “Chief Design Officer” AND “Innovation*”
Grupo D A Gestão do Design como Estratégia para Inovação.	“Design Management” OR “Strategic Design” OR “Business Design” OR “Chief Design Officer” AND “Innovation*” AND “Strateg*” OR “Management Strateg*”
Grupo E A Gestão do Design para alcançar vantagem competitiva por meio da Inovação.	“Design Management” OR “Strategic Design” OR “Business Design” AND “Innovation*” AND “Competitive Advantag*”

Fonte. O autor (2019).

A pesquisa básica na base *Scopus* utilizando os descritores dos grupos do Quadro 1 têm resultados organizados na Tabela 1. Na primeira seleção, analisou-se o título e sua relação com o objetivo da pesquisa. O resultado mais expressivo foi do Grupo C, com 334 dados, nas quais 32 documentos eram relacionados a Gestão do Design e inovação, o *download* desses documentos fora organizado em pastas para cada grupo e base de dados (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1. Resultados relacionados da Base de Dados (Scopus).

SCOPUS	RESULTADOS	RELACIONADOS
Grupo A	0	0
Grupo B	1	1
Grupo C	334	32
Grupo D	166	1
Grupo E	25	3

Fonte. O autor (2019).

A busca realizada na base de dados *Web of Science* teve resultados mais expressivos que a base *Scopus* em termos de resultados quantitativos, por exemplo, o grupo C da base *Scopus* obteve o resultado de 334 registros, enquanto o mesmo grupo na *Web of Science* teve 848 registros (Tabela 2). Vale ressaltar que os artigos que se repetiram na primeira base de busca foram desconsiderados na segunda, por isso a quantidade de artigos relacionados à *Web of Science* foi próxima da *Scopus*.

Tabela 2. Resultados relacionados da Base de Dados (*Web of Science*).

WEB OF SCIENCE	RESULTADOS	RELACIONADOS
Grupo A	694	16
Grupo B	847	1
Grupo C	848	6
Grupo D	8058	1
Grupo E	731	0

Fonte. O autor (2019).

Conforme preconiza o método, na etapa de (4) Pós-Processamento é recomendado fazer uma triagem dos documentos relacionados por meio de uma classificação, de acordo com o interesse do pesquisador. Assim, os dados de cada base, dividiram-se em três categorias, sendo o “Foco Principal” todos os resultados que apresentassem práticas para se alcançar a inovação por meio do Design. Em

“Relevante” foram divididos os documentos que relacionam inovação com Design, Gestão do Design e vantagem competitiva. Em “Tema Geral” entraram os artigos que abrangem conceitos relacionados à pesquisa, mas não apresentam processos práticos (Tabela 3 e 4).

Tabela 3. Resultado da classificação da pesquisa da base Scopus.

	TEMA GERAL	RELEVANTE	FOCO PRINCIPAL
SCOPUS	<i>Relaciona conceitos de Design, Inovação e Gestão do Design.</i>	<i>Relaciona inovação com Gestão do Design.</i>	<i>Apresenta práticas de inovação por meio do Design.</i>
Grupo A	0	0	0
Grupo B	0	0	1
Grupo C	14	15	3
Grupo D	0	0	1
Grupo E	2	1	0

Fonte. O autor (2019).

Tabela 4. Resultado da classificação da pesquisa da base Web of Science.

	TEMA GERAL	RELEVANTE	FOCO PRINCIPAL
WEB OF SCIENCE	<i>Relaciona conceitos de Design, Inovação e Gestão do Design.</i>	<i>Relaciona inovação com Gestão do Design.</i>	<i>Apresenta práticas de inovação por meio do Design.</i>
Grupo A	9	4	3
Grupo B	0	1	0
Grupo C	1	5	0
Grupo D	0	1	0
Grupo E	0	0	0

Fonte. O autor (2019).

A execução desse método visual permitiu que o número de documentos fosse reduzido, facilitando a seleção e a análise dos artigos que segue para a etapa de (5) Utilização do Conhecimento, que de acordo com Blum, Merino e Merino (2016) é feita com leitura dos textos selecionados em maior profundidade. Na base de dados Scopus, cinco documentos faziam parte do foco principal da pesquisa e na base Web of Science, três documentos tratavam de práticas de Design para se alcançar a inovação.

3.2.1 Resultado da Revisão da Literatura

A revisão da literatura identificou oito estudos sobre inovação promovida pelo Design com práticas que uma empresa pode adotar para se tornar competitiva. Os textos selecionados foram organizados e analisados em seus respectivos contextos. Evidenciar as práticas de Design de cada estudo serve para reconhecimento de padrões a fim de evidenciar as práticas mais recorrentes, mesmo em diferentes contextos. O início dessa organização é apresentado como matriz, no Quadro 5.

Por uma questão de organização do pensamento faz-se necessário explicar as nomenclaturas adotadas. É nomeado de estudo os artigos identificados pela revisão da literatura. Esses artigos são compostos por estratégias, pois, de acordo com o conceito de Mozota, Klöpsch e Costa (2011), estratégia é um conjunto de ações que oferecem uma combinação exclusiva de valor, essa composição de ações são denominadas, neste trabalho, de práticas. Logo, cada estudo é formado por uma estratégia, composta por práticas de design.

A matriz de análise de dados está organizada em categorias, como “Autores” que é a origem dos estudos, “Breve descrição do estudo” para compreender o contexto que foi realizado, “Processo de inovação” que descreve as etapas para implantação de cada estratégia, bem como “Práticas de Design” com as técnicas e ações de Design utilizadas na implantação das estratégias. Esses dados são suficientes para quem deseja pesquisar por maiores detalhes de cada estudo.

Tabela 5. Textos selecionados para análise.

AUTORES	BREVE DESCRIÇÃO DO ESTUDO	PROCESSO DE INOVAÇÃO	PRÁTICAS DE DESIGN
Bate, J. D.; Johnston, R. E. (2005)	De acordo com os autores, essa estratégia pode ser implantada em qualquer empresa. Busca por oportunidades inovadoras pela análise das fronteiras de uma empresa por três caminhos: o que tem valor para o cliente, dinâmica do mercado e inovação de modelo de negócio.	<ol style="list-style-type: none">1. Preparar equipe, seus papéis e objetivos;2. Alinhar entre equipe e gerência o foco da estratégia;3. Explorar novas ideias e oportunidades em três caminhos: valor ao cliente, mercado e/ou modelo de negócio.4. Criar e redefinir novo portfólio de fronteiras, ou seja, ideias de novas formas atuar no mercado.5. Mapear por meio de um roteiro o que pode ser feito.	Equipe multidisciplinar, procura o estado da arte, comunicação interna, previsão do mercado, ambiente criativo, centrado no cliente, busca novo valor para o cliente, novo modelo de negócio.

AUTORES	BREVE DESCRIÇÃO DO ESTUDO	PROCESSO DE INOVAÇÃO	PRÁTICAS DE DESIGN
Fraser, H. M.A. (2007)	Esse método consiste nas "três engrenagens de Design" que orientam a estratégia e o Design de negócios: empatia e profundo entendimento do usuário, visualização de conceito e prototipagem múltipla e Design estratégico de negócios.	Definindo a Fundação A primeira marcha (<i>First Gear</i>) – estudar profundamente o usuário; A segunda marcha (<i>Second Gear</i>) – realizar a ideação e prototipagem; A terceira marcha (<i>Third Gear</i>) – verificar a viabilidade da melhor estratégia.	Centrado no usuário, ideação, iteratividade, conhecer o <i>mindset</i> da equipe, formar uma equipe mente aberta, incentivar a criatividade, prototipagem, <i>mindset</i> do Design.
Moroni, I; Arruda, A; Araújo, K. (2015)	Modelo de Inovação Orientada pelo Design direcionado para <i>startups</i> . Processo que trabalha com rede de intérpretes: pessoas de diferentes áreas, de fora da empresa.	Ouvir 1. Compreender o potencial de sucesso do produto / serviço; 2. Identificar os intérpretes (fornecedores de tecnologia, artistas, <i>media people</i> , Designers, pesquisadores, universidades); 3. Integração de intérpretes (formação de uma rede de relações, síntese de intérpretes); 4. Organizar encontros, reuniões, workshops para reunir intérpretes e informações sobre o contexto estabelecido; Interpretar 1. Agrupar as informações encontradas em seus intérpretes e armazenadas como ideias; 2. Integração das ideias dos <i>performers</i> com a própria empresa; 3. Análise das necessidades dos usuários pretendidos; 4. Desenvolvimento de novos conceitos e significados; 5. Desenvolvimento da estratégia de inovação; Espalhar 1. Montar Protótipos; 2. Desenvolver produto; 3. Planejar a comunicação de novos conceitos e significados que incluem a disseminação de novos produtos / serviços através da rede social de intérpretes.	Centrado no usuário, cultura de inovação, equipe multidisciplinar, novo modelo de negócio, rede cooperativa, prototipagem.
Dell’Era, C.; Altuna, N.; Magistretti, S.; Verganti, R. (2016)	Para empresas que querem gerar inovação tecnológica disruptiva aproveitando a epifania da tecnologia, ou seja, encontrando novas formas de aproveitar tecnologias já existentes. Para isso fez uma análise em quatro estudos de caso para montar as três práticas apresentadas no trabalho.	1. Interpretar a tecnologia existente como plataforma de ativação para novas ideias; 2. Construir rede dupla face (<i>Building double-sided network</i>); 3. Acessar novos domínios de conhecimento (<i>Accessing new knowledge domains</i>)	Rede de suprimentos, cultura de inovação, equipe multidisciplinar, prototipagem, rede de colaboradores.

AUTORES	BREVE DESCRIÇÃO DO ESTUDO	PROCESSO DE INOVAÇÃO	PRÁTICAS DE DESIGN
Wrigley, C. (2017)	Para empresas que desejam implantar uma cultura de inovação com base na Inovação Guiada pelo Design foram estabelecidas 20 práticas recomendadas para esse objetivo.	1. O princípio do diálogo; 2. O princípio da cultura; 3. O princípio do fato; 4. O princípio do relacionamento; 5. O princípio da possibilidade; 6. O princípio de facilitação; 7. O princípio dos resultados; 8. O princípio do questionamento; 9. O princípio de ideias; 10. O princípio resistente; 11. O princípio do teste de suposição; 12. O princípio da ação; 13. O princípio do “por que”, não “o que”; 14. O princípio do tempo; 15. O princípio de mudança duradoura; 16. O princípio do compromisso; 17. O princípio do valor; 18. O princípio da conduta; 19. O princípio da interseção; 20. O princípio da intuição do edifício;	Centrado no homem, transformação cultural, novo modelo de negócio, iteratividade, cocriação, trabalha o <i>mindset</i> da equipe, prototipagem, tecnologia.
Moroni, I.; Arruda A.; Bezerra P.; Laila, T. (2018)	<i>Startups</i> inseridas em incubadoras. O artigo na revisão da literatura propõe 5 etapas para inovação, apresenta também as etapas atuais da incubadora da qual o projeto analisa.	1. Design para estratégias de inovação; 2. Design e gerenciamento de ideias; 3. Design para criação de conceitos; 4. Design e representação da empresa; 5. Design como integrador.	Centrado no usuário, cocriação, gestão criativa, experiência do cliente no pós-uso, rede global de recursos, mapeamento do ambiente.
Turetken, O.; Grefen, P.; Gilsing, R.; Adali, O. E. (2019)	Modelo Visual Prático para criação de um novo modelo de negócio com base na cocriação pela sua rede de <i>stakeholders</i> incluindo o cliente.	1. Identificar e concordar sobre o valor de uso criado em conjunto e o cliente-alvo; 2. A descrição da experiência do cliente; 3. Determinar os componentes do valor em uso (proposições de valor de ator) e atores associados (funções); 4. Determinar os custos e benefícios para cada ator. Estes podem ser de natureza financeira ou não financeira; 5. Determinar as atividades de alto nível que realizam a proposta de valor do ator para cada ator.	Centrado no cliente, cocriação, modelo de negócio, iteratividade, ecossistema de negócio, rede de valor, experiência do cliente.
Gaglione, S.; Gaziulusoy, A. İ. (2019)	Modelo proposto com base nas 3 marchas de Fraser junto com uma análise das entrevistas com designers empreendedores sobre a prática de se montar um negócio.	1. Pesquisar os limites e possibilidades do mercado e do usuário; 2. Conceituar o negócio; 3. Desenvolver o conceito, testado, validado e lançado.	Centrado no cliente, experimentação, modelo de negócio, equipe multidisciplinar, pesquisa de mercado, conceituação, <i>benchmarking</i> , criatividade, prototipagem, cocriação, pesquisa de usuário.

Fonte. O autor (2019).

Em resumo, as informações levantadas mostram que em comum Bate e Jhonston (2005), Fraser (2007) e Moroni et al. (2018) apresentam formas de desenvolver um novo modelo de negócio com uma proposta de valor para inovação pela necessidade do cliente, já Turetken et al. (2019) defendem

e propõem a criação de um modelo de negócio com base não apenas no consumidor, mas em uma rede de colaboradores voltada para inovação digital. Dell'era et al. (2017) tratam da inovação pela redescoberta das possibilidades de uso de uma tecnologia já existente, a epifania da tecnologia. Moroni, Arruda e Araujo (2015) tratam da Inovação Guiada pelo Design e propõem três ações para sua prática em uma *startup*. Wrigley (2017) parte da Inovação Liderada pelo Design (*Design-Led Approach to Innovation - DLI*), propõem um conjunto de princípios e práticas a serem implantadas na empresa para se desenvolver a Cultura da Inovação pelo Design. Já Gaglione e Gaziulusoy (2019) após relacionarem sua revisão da literatura sobre Design de Negócios com entrevistas feitas com designers empreendedores, propõem um modelo padrão de desenvolvimento de negócio pelo Design, fundamentado pela literatura e prática das ações.

Em geral, os estudos apresentam bons resultados dentro do seu contexto, porém fora do cenário ideal demonstram a necessidade de adaptação para aplicações práticas para consolidação dessas estratégias, pois são pesquisas que precisam de continuidade. Apesar de serem estudos com estratégias diferentes, todos se baseiam no Design como um meio de chegar à inovação para tornarem as empresas competitivas. Portanto, é possível encontrar nesses estudos padrões de conhecimento da relação entre Design e Inovação, tornando viável a coletânea de práticas comuns dessas estratégias em um modelo possível de ser adotado por empresas que buscam inovar pelo Design.

Cada estudo foi analisado individualmente para compreender seu objetivo e seu processo de execução, esses processos apontados em cada artigo foram nomeados como estratégia, pois apresentam um conjunto de práticas de Design, vide Figura 5. A terminologia das estratégias não são as mesmas definidas pelos autores, mas foram classificadas com base nas práticas de Design que se mostraram marcantes a fim de facilitar sua identificação neste estudo, sem influenciar no seu processo definido pelos autores.

ESTRATÉGIAS

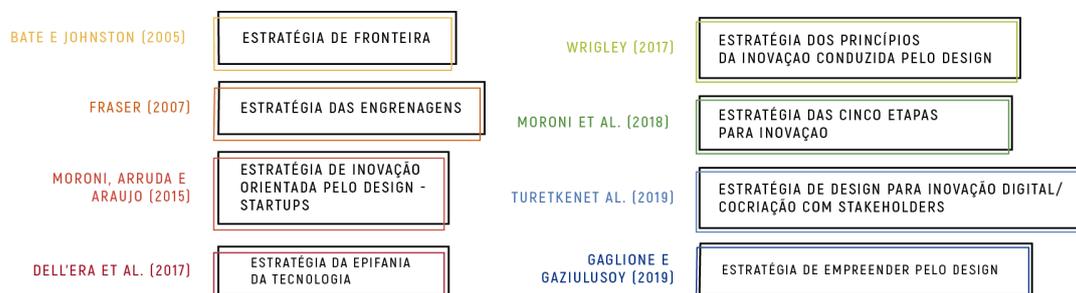


Figura 5. Lista de estratégias identificadas nas fontes literárias
Fonte. O autor (2019).

A Estratégia de Fronteira de Bate e Johnston (2005) ressalta que a essência da inovação pelo Design é criar valor para os clientes por meio de um novo modelo de negócio ou pela criação de um novo serviço ou produto. Esses autores ressaltam a importância de se trabalhar no âmbito estratégico com apoio da alta gerência, num ambiente criativo e com equipe multidisciplinar direcionada a encontrar novas fronteiras, que podem ser um novo mercado, uma nova tecnologia ou modelo de negócio, com base na imersão dos valores dos clientes e que tenha o apoio dos gerentes no nível tático para implementar as mudanças.

Fraser (2007) na Estratégia de Engrenagem articula como incorporar os métodos e mentalidade do Design no planejamento estratégico da empresa. Apoiar-se na transformação cultural da companhia com base no *Design Thinking*. O foco está na compreensão profunda do usuário, em promover a criatividade para gerar ideiação e realizar testes, pela prototipagem para criar uma estratégia que reveja o modelo de negócio com a finalidade de apoiar a criatividade.

Moroni, Arruda e Araujo (2015) trabalham com o conceito da Inovação Guiada pelo Design (*Design-Driven Innovation – DDI*) e que, por isso, nomeou-se de Estratégia de Inovação Orientada pelo Design – *Startups*. Esta estratégia contou com consulta à pessoas de diferentes áreas: artistas, pesquisadores e outros profissionais que compartilham dos mesmos interesses, como uma rede de intérpretes para identificar oportunidades de inovação com foco em *startups*. Segundo os autores, essa rede de intérpretes apoia a cultura da inovação marcada pelo Design, visto que se trata de profissionais que antecipam tendências. Os autores acreditam que suas experiências formam diferentes interpretações, que geram oportunidades. Esse método não é facilmente copiável pelos

concorrentes, pois cada companhia tem uma rede diferente de intérpretes que impacta nas interpretações.

Dell'era et al. (2017) falam sobre a Estratégia da Epifania da Tecnologia como uma nova descoberta de um significado inativo de uma tecnologia já existente para fazer inovação disruptiva. Esse processo se fundamenta na Inovação Guiada pelo Design que defende a análise do uso do produto pela perspectiva do contexto em que está no mercado, sem necessariamente focar no usuário, mas em busca de apontar e explorar um novo significado, como nos casos citados pelo artigo: o Nintendo Wii, o leitor de livros *Kartell* e os aparelhos de academia da *Technogym*.

Wrigley (2017) estabelece vinte princípios e práticas da Inovação Liderada pelo Design (*DLI – Design-Led Innovation*) que acontecem por meio de um processo de transformação de negócios, ainda pouco estudado, que utiliza o *Design Thinking*, estratégia nomeada de Princípios de Inovação Conduzida pelo Design. Segundo o autor, o processo possui três exigências: (i) ser centrado no homem; (ii) ter propriedade intelectual pela tecnologia, e; (iii) criar um modelo de negócio com base nas exigências i e ii. Utilizando entrevistas e experiências, o autor organizou vinte princípios que podem ser implantados nas empresas que optarem pela Inovação Liderada pelo Design, bem como uma lista de controle que necessita do apoio da alta gestão e implantação pelo nível tático.

Em Estratégias das Cinco Etapas para Inovação, Moroni et al. (2018) investigam o cenário incerto e de alto risco das *startups* para propor cinco processos que elevam a capacidade de inovar. A perspectiva dada pelos autores é centrada no usuário e na compreensão dos valores culturais, das tendências e padrões evolutivos para encontrar soluções inovadoras. Propõem o trabalho em rede e preocupam-se com a experiência do cliente. O artigo apresenta as etapas que a incubadora Porto Digital executa para promover o crescimento das *startups* e os cinco processos para elevar sua capacidade inovadora.

Com intuito de resolver o problema da mobilidade inteligente, a Estratégia de Design para Inovação Digital, um estudo de Turetken et al. (2019) se baseia na interação entre fornecedores, parceiros e clientes para montar uma rede de valor, que consiste nessa cocriação entre empresas de serviços. Para isso, os autores desenvolveram, por meio de reuniões e entrevistas com especialistas, o Radar de Modelo de Negócio (SDBM/R) que monta um modelo de negócio pela cocriação. O artigo enfatiza a importância do conceito centrado no usuário, em suas experiências e as relaciona com a inovação digital no contexto da mobilidade, em que os serviços oferecidos estão tomando lugar dos produtos.

O mundo dos negócios já faz parte da ação de um designer no nível estratégico. Gaglione e Gaziulusoy (2019) na Estratégia de Empreender pelo Design, exploram o papel do designer nos negócios como empreendedor. Por meio da revisão da literatura e experiências empíricas, o estudo procura compreender os processos feitos por um designer para criar um negócio. O estudo enfatiza o desenvolvimento de projetos centrados no usuário, com processos colaborativos, trabalho em equipe, prototipação e atitude criativa que compõem o ciclo básico de criação orientada pelo Design: pesquisa, conceito e desenvolvimento.

Percebeu-se que essas estratégias apresentadas pelos diversos autores se fundamentam em alguns aspectos diferentes sobre conceitos de Design, como: 1) a Inovação Guiada pelo Design (IGD); 2) Design Centrado no Usuário (DCU); 3) Inovação Liderada Pelo Design (DLI). A percepção sobre como o Design influencia nas etapas e nos objetivos de cada estratégia. Nota-se, porém, que elas não se anulam, mas chegam a se complementarem.

IGD entende o Design como um meio de inovar radicalmente o significado das coisas (DELL'ERA et al. 2017), enquanto o DCU vê o Design como solucionador de problemas das pessoas. O DLI é uma perspectiva mais recente sobre a implementação do *Design Thinking* e diferencia-se pelos seus três pilares: uso de tecnologia, centralização no usuário e a oferta de um novo modelo de negócio (WRIGLEY, 2017). É importante para uma empresa ter clareza dos processos de Design e sua definição, para compreender as possibilidades que pode adotar.

Conforme apresentado no Quadro 5, cada estudo nomeado possui uma lista de práticas que foram assinaladas dentro de um quadro que permitisse a visualização dessas habilidades necessárias, vide Figura 6. A intenção é facilitar a percepção dos conhecimentos de Design utilizados para verificar as práticas padrões entre essas estratégias para inovar utilizando o Design. Em negrito estão as práticas que mais se repetiram.

PRÁTICAS DO DESIGN

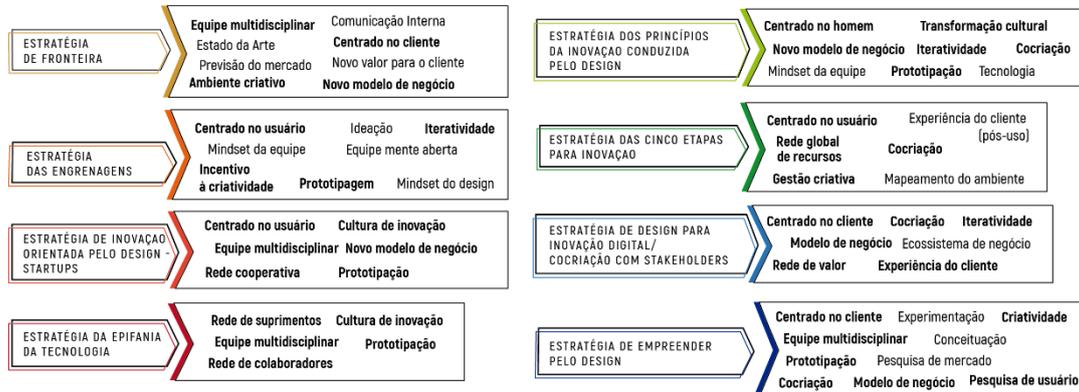


Figura 6. Práticas do design utilizadas em cada estratégia.
Fonte. O autor (2019).

Importante esclarecer que as práticas listadas não são conhecimentos exclusivos do Design, costumam até serem utilizadas em outras áreas. São relacionadas ao Design devido à natureza dos estudos que se baseiam na relação do Design com a inovação. As práticas mais recorrentes em, pelo menos, três estratégias diferentes, receberam destaque e foram nomeadas como Boas Práticas. A Figura 7 demonstra como foram feitas essas associações.

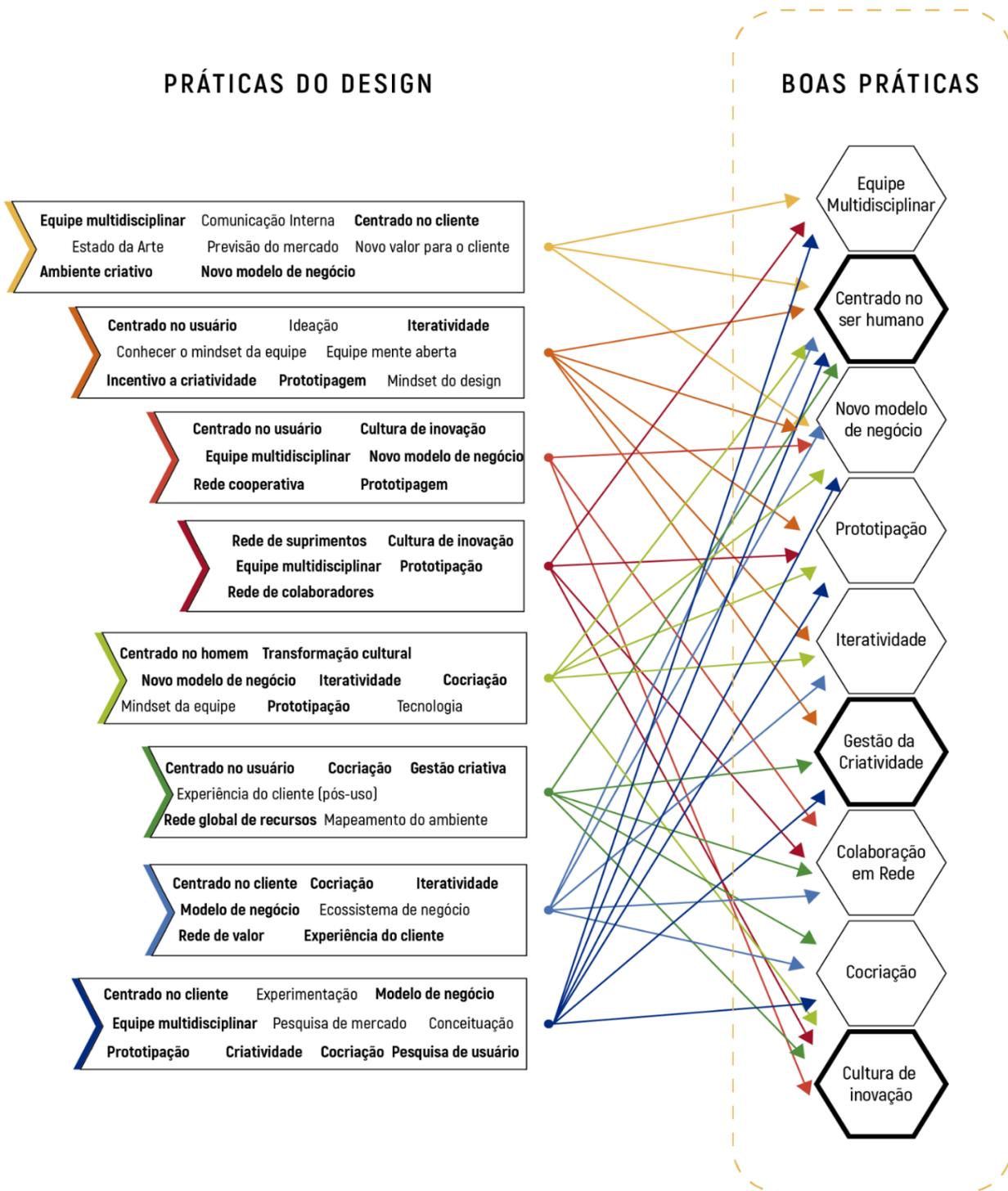


Figura 7. Formação da proposta de Boas Práticas pelo padrão entre as estratégias.
 Fonte. O autor (2019).

As Boas Práticas estratégicas de inovação, listadas, podem ser adaptáveis a cada companhia formando uma nova estratégia, por isso na representação das práticas que compõem o Modelo foi adotado a forma de um hexágono para demonstrar o encaixe e formar por meio de combinações entre elas, uma estratégia personalizada para o perfil da organização, uma vez que se entende que uma estratégia não pode ser generalizada.

Os módulos em destaque, por arestas mais grossas, são as práticas primárias que uma empresa deve adotar para implementar estratégias de Gestão pelo Design para inovar, enquanto as demais são práticas secundárias que podem ser arranjadas conforme a necessidade, objetivo e a capacidade da empresa.

Essas Boas Práticas formam a proposta da pesquisa, de se ter ações de Design no plano estratégico para uma Micro e Pequena empresa chegar à inovação. Os módulos em destaque com arestas mais grossas, representados na Figura 7, são as práticas básicas que uma empresa deve adotar para implementar estratégias de Gestão do Design para inovar. São assim simbolizadas por serem abordagens do Design. Essas práticas são:

1. Cultura de Inovação é essencialmente apresentada por Moroni (2015; 2018) como parte do DNA da empresa. Não trata necessariamente da criação de um produto inovador, mas de uma busca junto aos concorrentes, usuários e fornecedores por lacunas em seu mercado que podem se tornar oportunidades. Essa cultura é construída e fortalecida por meio de práticas e princípios baseados em Design com objetivo de integração de ideias, trazer coerência entre os trabalhadores, encarando o erro como um aprendizado.

O termo “Cultura da Inovação” foi adotado entendendo que é necessário uma série de ações na comunicação, no ambiente e em diversos setores para promover essa cultura inovadora que, de acordo com Moroni, Arruda e Araujo (2015) consiste em um processo contínuo que pode ser implementado por meio de um novo modelo de negócio.

2. Centrado no Ser Humano é uma abordagem que considera as necessidades reais das pessoas. Um dos destaques da contribuição do Design para inovação é justamente sua habilidade em interpretar, traduzir e negociar o que é requerido pelos usuários em soluções inovadoras (HERNÁNDEZ et al. 2018). Turetken et al. (2019) nomeiam sua estratégia como foco no cliente, enquanto Moroni et al. (2018) como foco no usuário. Define-se então que ter foco no ser humano e em seus diferentes papéis, contempla o cliente e o usuário, o que depende do serviço ou produto que será gerado.

3. Gestão da Criatividade trata de promover a possibilidade de qualquer cargo da companhia encontrar soluções sob um novo ponto de vista. Por muito tempo o Design tentou se desprender das soluções criativas por temer que suas escolhas fossem apenas de gosto pessoal, sem critérios científicos. Porém a criatividade está presente também nos avanços científicos, agrícolas, de engenharia e empresariais. Trata-se de uma atividade que promove perspectivas diferentes, isso ocorre por meio da combinação da imaginação e entendimento preexistente para alcançar uma visão genuinamente original, logo, inovadora (ERLHOFF; MARSHALL, 2008).

A criatividade é a força motriz para gerar inovação (BATE; JOHNSTON, 2005). Dessa forma se justifica ser parte indissociável dessa tríade das práticas centrais, o gerenciamento da criatividade dentro do nível estratégico de um negócio.

A visão do Designer precisa ser criativa para dar vida a alguma solução por um outro ponto de vista. Um ambiente criativo, com foco no futuro e apoiado pela alta gerência pode criar oportunidades estratégicas (BATE; JOHNSTON, 2005). Foi inserido como boa prática na Figura 8 a “Gestão da Criatividade”, como gestão de ações que promovam a possibilidade de os colaboradores empregarem sua compreensão, habilidade e capacidade para encontrar uma perspectiva original para os negócios.

Todo o caminho percorrido pela análise para organizar as práticas e princípios comuns às estratégias de inovação promovidas pelo Design podem ser visualizados de forma geral na Figura 8, que na última coluna apresenta a proposta da pesquisa.

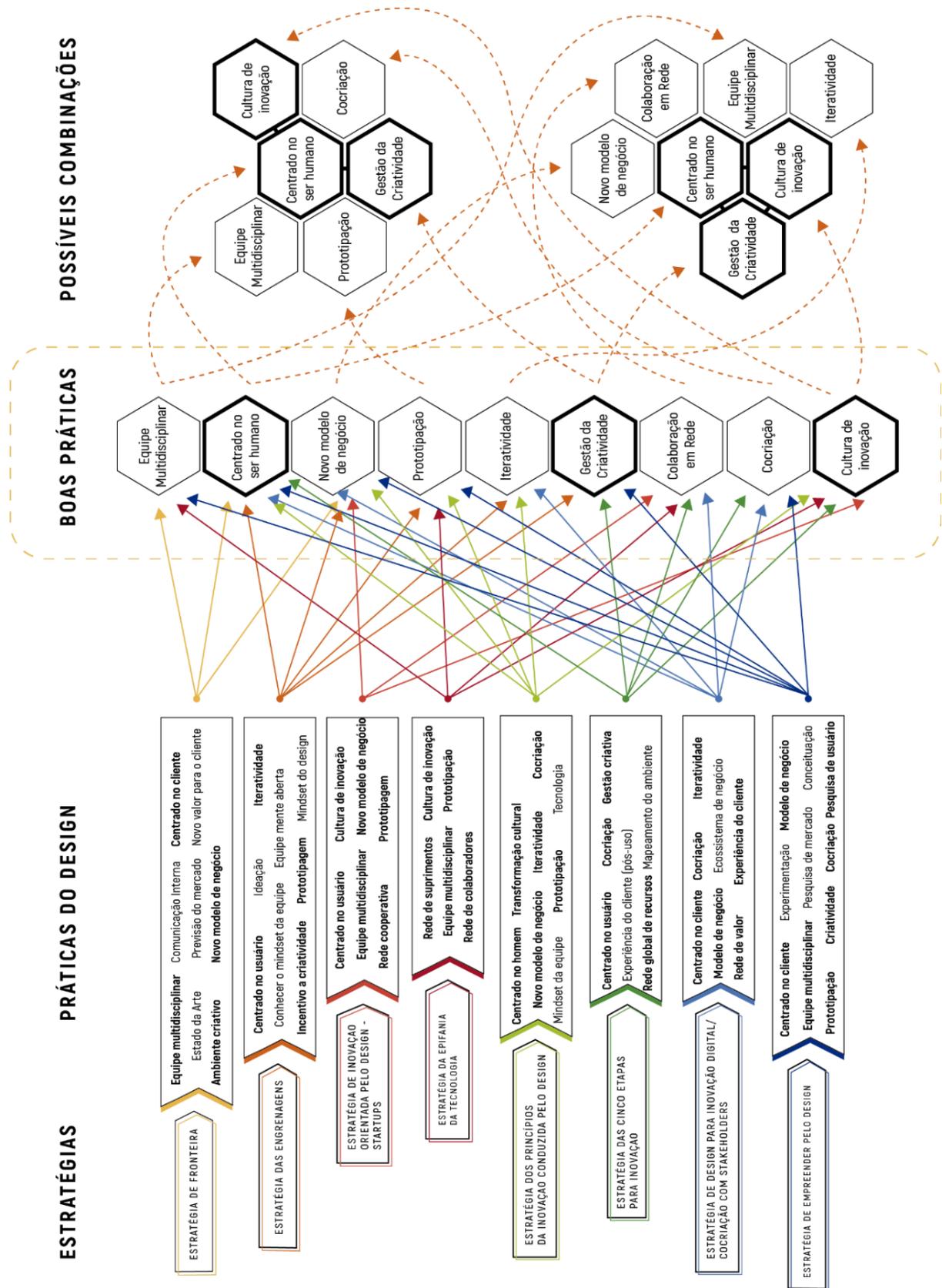


Figura 8. Seleção das Boas Práticas comuns às estratégias de inovação promovidas pelo Design. Fonte. O autor (2019).

Das oito estratégias de inovação selecionadas pela análise, seis são centradas no ser humano. As únicas estratégias que não destacam esse atributo é a de Dell'era et al. (2017), a Epifania da Tecnologia, assim também como a de Moroni, Arruda e Araujo (2015) que partem do conceito do Design como um atribuidor de significados às coisas e segue pela linha de pesquisa da Inovação Guiada pelo Design, a qual não há necessidade de interpretação e compreensão da relação do usuário com o produto ou serviço, segundo os autores, mas do seu ambiente e contexto. Fator questionável quando se tem uma outra perspectiva sobre o significado do Design, como a perspectiva de Best (2012) por exemplo, centrada no ser humano.

Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011) o fator-chave para a inovação é a percepção e ponderação das exigências do cliente em todas as atividades da empresa. Nesse estudo a “Cultura da Inovação” está representada na conexão ao módulo “Centrado no Ser Humano”, pois alinha o entendimento da necessidade do ser humano com a disseminação dessa exigência, com cuidado, pela cultura do negócio. A ação do Design em uma corporação como visão estratégica geralmente está alinhada à necessidade de inovação como um integrador das funcionalidades emocionais, funcionais e sociais, por isso é uma atividade chave nesse esquema proposto (HERNÁNDEZ et al. 2018).

Das Boas Práticas Secundárias, existe a prática da “Prototipação” que motiva o teste imediato e valoriza as ideias da equipe, além de possibilitar a sinalização rápida da ocorrência de erro, diminuindo os gastos financeiros e o desgaste de pessoal em uma atividade do projeto. Isto para uma pequena empresa agiliza a corrida para implantação de uma novidade e ajuda a evitar gastos excessivos, fundamental para sua sobrevivência. Portanto, pode ser uma forma de promover o ambiente para que os colaboradores da empresa tentem novas ideias, sem medo de errar, abrindo caminho para a criatividade.

O módulo de “Cocriação” promove a interação entre os funcionários e parceiros externos da empresa, incluindo o futuro usuário, para encontrar uma solução para projetos diversos. Essa logística de participantes requer uma boa comunicação e um facilitador que guie esse processo. Em se tratando de pequena empresa, requer recurso financeiro para manter o cliente de forma remunerada durante a elaboração do projeto.

A “Colaboração em Rede” aqui adotada, estabelece uma cooperação entre empresas, entidades, *stakeholders* no desenvolvimento de um projeto (DELL'ERA et al. 2017). Uma pequena empresa pode se beneficiar dessa estratégia por não precisar ter todos os processos produtivos, mas pode desenvolver seu produto em colaboração com parceiros que complementam suas necessidades.

Uma “Equipe Multidisciplinar” apoia um ambiente criativo, pois é formado por diferentes compreensões, nas quais juntos podem gerar ideias inovadoras. Uma equipe multidisciplinar pode trazer um olhar inovador para o projeto, contudo, antes da equipe ser formada, as metas da companhia precisam ser alinhadas, para que não se perca a orientação por onde a empresa deseja seguir (BATE; JOHNSTON, 2005). Logo, a mais alta hierarquia da companhia precisa promover o apoio da equipe multidisciplinar na implementação dessa prática.

Se uma empresa desejar utilizar o Modelo de Práticas de Design para Inovação poderá analisar as práticas secundárias e inseri-las ou não em sua estratégia competitiva. No caso das Micro e Pequenas empresas, dependerá dos recursos, das necessidades e dos seus objetivos de inovação para a sua sobrevivência no mercado.

3.3 PROPOSIÇÃO

Para facilitar a compreensão sobre o conjunto de ações que o Modelo propõe, com a missão de auxiliar na sobrevivência de uma Micro e Pequena empresa, as Boas Práticas organizadas pelo estudo foram dispostas visualmente em formato de módulos. Sua estrutura foi idealizada com objetivo didático para auxiliar na visualização das partes que a compõem e conseqüentemente na sua aplicação.

A estrutura visual chamada de Modelo de Práticas de Design para Inovação, o MPDI (Figura 9), expressa pela sua forma a variedade de combinações possíveis entre as práticas selecionadas. Ao serem combinadas, assemelham-se a uma colmeia que possibilita diferentes associações entre os módulos das Boas Práticas e de acordo com as características, necessidades e restrições da empresa.



Figura 9. Modelo de Práticas de Design para Inovação.
Fonte. O autor (2019).

Na Figura 9, destacam-se as Práticas Primárias, as três centrais interligadas em negrito. As três práticas são indissociáveis por serem abordagens de Design relacionadas à essência do design e à definição (inovação, criatividade, ser humano). Conforme dito anteriormente, a combinação com as outras secundárias montam uma estratégia que visa levar a empresa à inovação.

Como exemplo ilustrativo a proposta é que uma empresa pode se desenvolver por meio de uma prática Centrada no Ser Humano tendo em seu quadro uma equipe formada por pessoas de diferentes áreas do conhecimento que interagem para a criação de soluções, ou em cocriação com a participação do usuário. De forma geral, de acordo com a necessidade e possibilidade, os módulos montam as práticas de design que orientam a empresa a criar uma estratégia própria.

Ao associar as Boas Práticas Primárias da Gestão do Design com outras consideradas secundárias, o MPDI possibilita que a empresa visualize ações que podem ser tomadas de acordo com o perfil que se encaixe melhor, bem como avaliar os possíveis benefícios que as mudanças trarão ao aplicá-lo. A intenção é facilitar a percepção das habilidades e possibilidades que uma companhia pode desenvolver para se tornar competitiva. Dessa forma, até mesmo gestores com baixo grau de instrução, e que por isso, demonstram pouco interesse pelo planejamento, fator este apresentado pelo Sebrae-SP (2014), podem adotar o MDPI.

Para aplicação das Boas Práticas que compõem o MPDI é necessário um planejamento que verifique a situação atual da companhia a fim de identificar sua razão de existir, seus objetivos estratégicos, seu ambiente interno e externo, ou seja, é fundamental realizar um diagnóstico do estado atual da empresa. Isto porque, conforme informado pelo Sebrae-SP (2014) no tópico da

Problematização (item 1.1), uma das razões que levam ao fechamento das Micro e Pequenas empresas é a falta de um planejamento estruturado que compreenda o ambiente externo, interno e a falta de um plano de ações.

Esse diagnóstico estratégico, inclusive, faz parte das etapas de um planejamento estratégico que reúne o propósito, objetivo, análise interna e demais informações da empresa. Existem várias metodologias para aplicação de um planejamento estratégico em empresas de Micro e Pequeno porte, apresentando pouca variação de conceitos, etapas, abrangências e outros aspectos. Esta pesquisa não objetiva determinar a melhor maneira de se realizar um planejamento estratégico para as MPE, contudo, para quem já o tem pronto, o Modelo de Práticas de Design para Inovação pode ser utilizado dentro de uma das suas etapas, especificamente na Definição das Estratégias, conforme ilustra na Figura 10.

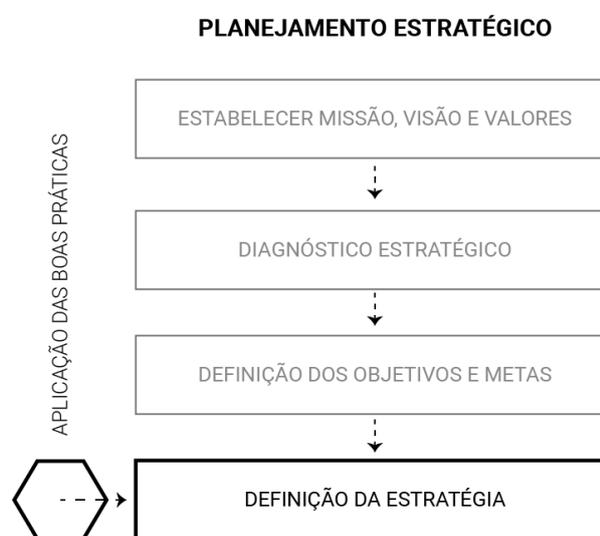


Figura 10. Adaptação das etapas do Planejamento Estratégico de acordo com Terence e Escrivão Filho (2001).
Fonte. O autor (2020).

Como é possível observar na Figura 10, a etapa para análise e implantação do MPDI para as pequenas empresas que possuem um Planejamento Estratégico ocorre após uma verificação anterior de alguns dados fundamentais, como a compreensão sobre a Missão, Visão e Valores que carregam a identidade da empresa e vão direcionar a estratégia que será utilizada. O diagnóstico é pré-requisito para se implantar a proposta, assim como ter clareza quanto a definição de objetivos no momento da

tomada de decisão, incluindo sobre aquilo que se deve ou não fazer para a empresa crescer. Portanto, não é requisito realizar todo o Planejamento Estratégico para adotar o MPDI, mas é um requisito realizar um diagnóstico inicial da Companhia.

Ainda com a intenção de direcionar o micro e pequeno empresário, as informações fundamentais são recomendadas no roteiro de aplicação do MPDI do próximo tópico, que visa apresentar como esse Modelo foi organizado para tornar viável sua implementação, seguindo os princípios definidos até o momento da pesquisa.

3.4 ELABORAÇÃO DO MANUAL DO MODELO DE PRÁTICAS DE DESIGN PARA INOVAÇÃO

Após identificar e propor as Boas Práticas do Design como uma solução, o documento definido para direcionar a aplicação da proposta foi um Manual, devido à facilidade de produção e tempo hábil para finalizar o projeto. O Manual visa atender a problematização do microempresendedor: a necessidade de um plano simples e de baixo custo para atingir suas metas e encontrar seu diferencial. O material organizado não se trata de uma metodologia nova, mas da organização de ferramentas que fazem parte das Boas Práticas apresentadas na pesquisa, dispostas de modo simples, didático e útil para atender a necessidade do público.

Esse tópico “3.3” sobre a elaboração do Manual, tem a intenção de esclarecer as tomadas de decisões para a formação da proposta final. O documento foi dividido em cinco etapas: 1. Recomendações Prévias, na qual o gestor terá consciência do que é necessário definir para implantar o MPDI, seguida das abordagens de design que são as três Boas Práticas Primárias; 2. Centrado no Ser Humano; 3. Cultura de Inovação; 4. Gestão da Criatividade. A quinta etapa é composta pelas ações das Boas Práticas Secundárias, que são as opcionais: Colaboração em Rede, Cocriação, Equipe Multidisciplinar, Novo Modelo de Negócio, Prototipação e Iteratividade.

3.4.1 Recomendações Prévias

As recomendações prévias são decisões que precisam ser tomadas antes do processo ser iniciado, para que a proposta seja bem aproveitada. Seria como preparar as malas para uma viagem, com informações que podem ser úteis durante a implantação do Modelo. A primeira recomendação é que seja definido um representante da empresa responsável por acompanhar a implementação do MPDI,

juntamente com um consultor externo que compreenda o Modelo para que haja um compromisso com a implantação da proposta.

No primeiro momento, pensou-se no Modelo ideal, na qual o próprio empresário pudesse ser o responsável pela implementação sem precisar de um representante e um consultor externo. Contudo, devido à demanda de atividades de um micro ou pequeno empreendedor e visando acelerar o processo de implantação do MPDI, optou-se, neste momento, por sugerir a escolha de um representante da empresa e o acompanhamento de um consultor que entenda o Modelo.

Como salientado no Referencial Teórico, é fundamental que haja o apoio do gestor em situações estratégicas, como é o caso da proposta da pesquisa que almeja guiar a empresa pelo design no nível estratégico. Portanto, a segunda recomendação é que haja uma conscientização do empresário sobre a relevância do planejamento para se traçar uma estratégia para a empresa. Esse preparo deve ser feito pelo consultor externo, de modo não invasivo, com cuidado para não ofender a maneira como a empresa está sendo gerenciada, mas apresentando os benefícios de uma gestão estratégica.

Em se tratando de estratégia, é importante definir o objetivo de onde a empresa quer chegar e compreender o seu papel na sociedade e no mercado, para que possa trilhar o seu caminho. Com essa perspectiva, a Recomendação 3 é que seja revisada ou definida a missão, visão e os valores da empresa de maneira que venha a refletir a identidade do empreendimento, com cuidado para não misturar com a visão particular do empresário. A ferramenta sugerida para se organizar essas informações é de Nakagawa (2012) disponibilizada pelo Sebrae com as etapas dispostas no Manual. Essas etapas ainda serão revisadas na prática do Estudo de Caso.

Após esses passos, o próximo tópico apresenta a Boa Prática Primária com mais passos que os demais, pois foi inserido no seu processo a visualização sobre a empresa e o cliente.

3.4.2 Boa Prática Primária: Centrado no Ser Humano

A primeira Boa Prática Primária a ser aplicada é a da estratégia Centrada no Ser Humano. O objetivo dessa estratégia é formado por dois princípios: (i) foco nas pessoas, os envolvidos e (ii) na compreensão real do problema, a origem das suas dores. Para isso, três passos são indicados: Pesquisa, Conceituação e Implementação. A pesquisa visa compreender quem de fato são os envolvidos (*stakeholders*) e identificar um problema a ser resolvido pelo ponto de vista da empresa e do cliente, bem como identificar e entender as dores que precisam de solução. Para viabilizar esse

alvo, foram definidas as seguintes ferramentas de design: Matriz SWOT, Canvas, Formulário, Matriz CSD, *Brainstorming*, *Crazy 8*, *4x4x4*, *Personas*, *Como nós poderíamos...?* (Figura 11).

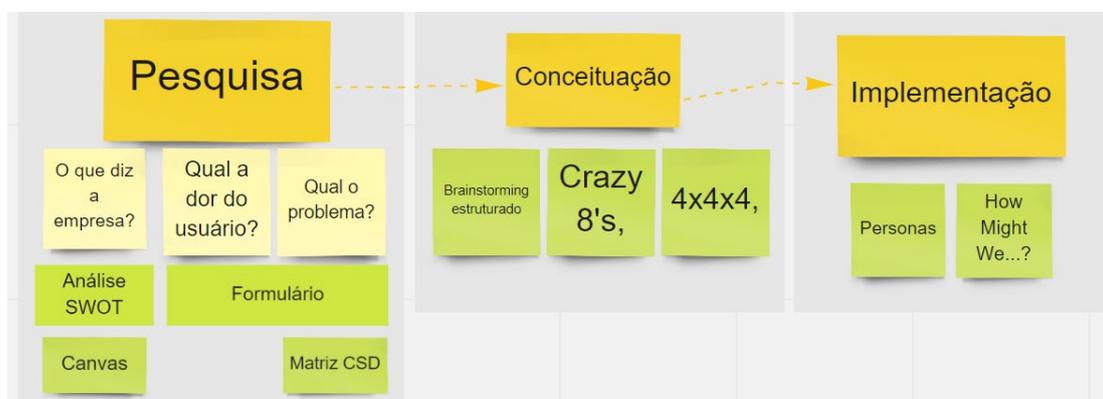


Figura 11. Etapas da estratégia Centrada no Ser Humano.
Fonte. O autor (2020).

Diversas ferramentas metodológicas poderiam ter sido escolhidas para compor essas etapas. Nesse estudo, os dois critérios utilizados para sugerir as ferramentas foram: (i) **Baixa complexidade (poucas etapas de execução)**, porque de acordo com uma pesquisa do Data Sebrae (2016), a maior parte dos pequenos empresários possuem baixa escolaridade e não dão importância para o planejamento, portanto, ter poucas etapas de execução visa contribuir para facilitar a compreensão do empresário, e; (ii) **Baixo custo (não necessita de alto investimento financeiro)**, já que uma microempresa geralmente possui um baixo orçamento ou problemas de gerenciamento financeiro. Evitar gastos no primeiro momento é importante para não assustar o micro e pequeno empresário.

3.4.3 Boa Prática Primária: Cultura de Inovação

O módulo seguinte é a estratégia da Cultura de Inovação. Este tem a missão de disseminar valores e ações que promovam a inovação entre funcionários, como parte da identidade da pequena empresa. O módulo está organizado em dois passos: 1. Reavaliação dos Valores da empresa: se possui valores específicos ou se estes estão de modo genérico, caso não tenham sido avaliados anteriormente na etapa de Recomendações; 2. Disseminação dos Valores, realizado por meio de quatro alternativas disponibilizadas para escolha do empresário, conforme apresenta a Figura 12.

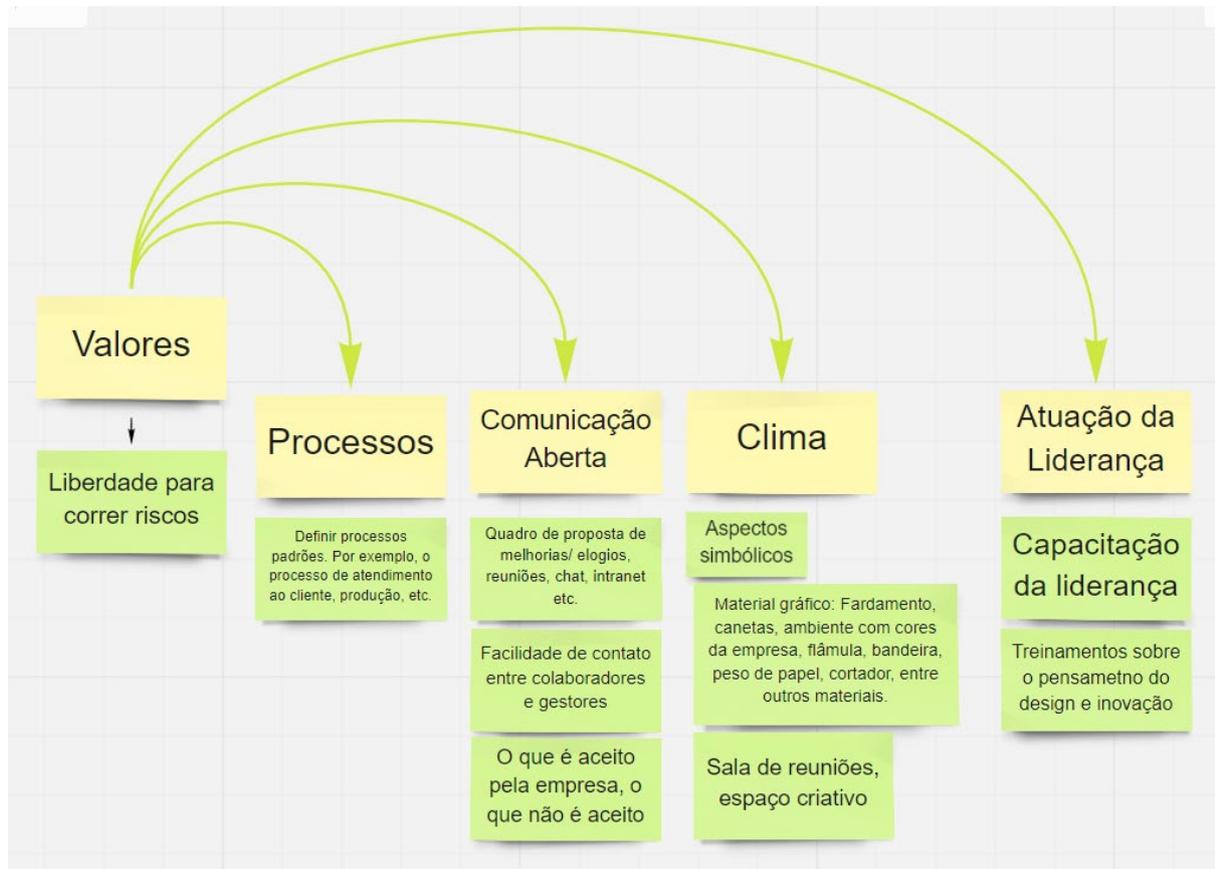


Figura 12. Passos da Estratégia de Cultura da Inovação. Fonte: O autor (2020).

A proposta é que o empresário possa escolher com base nas suas condições e necessidades, quais dessas ações (Processos, Comunicação Aberta, Clima, Atuação de Liderança) têm chance de serem executadas nesse primeiro contato com a ferramenta. Não há obrigatoriedade de se disseminar todas de uma vez. Porém, acredita-se que essas ações podem semear os valores dentro da empresa, formando a cultura da companhia. Assim, os valores devem guiar as ações.

Bruno-Faria e Fonseca (2014), em uma revisão sistemática, apresenta a liberdade de correr risco como um dos fatores que deve ser incentivado dentro de uma empresa para que o funcionário se sinta livre em tentar novas soluções. Esse fator deve ser ajustado como um valor em uma pequena empresa para incentivar o comportamento criativo que faz parte da Cultura de Inovação.

Na ação de Processos, entende-se que protocolos de comportamento, como por exemplo, o modo de atendimento ao cliente, os processos de execução de serviços, elaboração de ideias, podem ser utilizados para que haja consistência nos procedimentos adotados na empresa. Dependendo dos

valores da empresa, essa padronização pode ser planejada para incentivar a busca por melhores processos.

A ação de Comunicação Aberta é fundamental de acordo com Bruno-Faria e Fonseca (2014), para que haja clareza para todos os funcionários sobre decisões importantes, ideias e melhorias internas, com rápida disseminação dentro da equipe sobre essas informações. Além de diminuir a distância entre hierarquias, mesmo em uma pequena empresa onde o contato com o gestor é mais fácil, a figura superior pode inibir a exposição de uma boa ideia.

O Clima está relacionado com aspectos simbólicos no ambiente de trabalho. A intenção é envolver os colaboradores por meio de um espaço que coopere para a busca de inovação, com o uso de objetos personalizados, fardamento, materiais gráficos e até a organização do local de trabalho. O responsável por garantir a implantação de tudo isso é a liderança da empresa, portanto, o Treinamento da Liderança é justamente capacitá-lo para garantir que os valores da empresa estejam sendo vividos no dia a dia.

A liderança é o ponto de contato que envolve os módulos de Cultura da Inovação e Gestão da Criatividade, pois é responsável em proporcionar ao funcionário ferramentas e caminhos para exercitar a criatividade. Afinal, para se ter inovação, é preciso um olhar criativo sobre os problemas e assumir o risco de implantar soluções diferentes. A criatividade é um produto individual que pode ser trabalhado dentro da empresa, por meio da cultura e da gestão dos caminhos que levem a liberdade dos funcionários para tomar iniciativas e propor soluções.

3.4.4 Boa Prática Primária: Gestão da Criatividade

Muzzio e Paiva Júnior (2018) evidenciam a relação que ocorre na Gestão da Criatividade, entre a Cultura, a Liderança e o Indivíduo. Pois, é no indivíduo e nas suas experiências que nasce o olhar criativo, visto que quem de fato propicia o meio de se incentivar esse olhar é a liderança que age com base na cultura da empresa, se estiver assegurado pelos valores da companhia. A Figura 13, demonstra essas relações que fazem parte da Gestão da Criatividade.

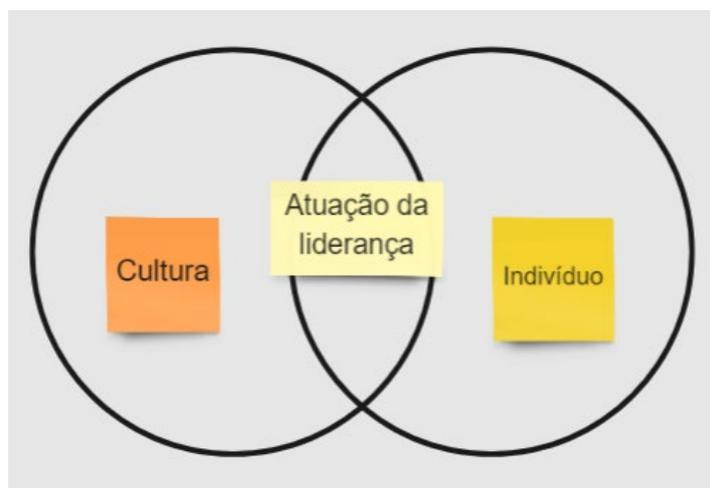


Figura 13. Relações que formam a Gestão da Criatividade segundo Muzzio e Paiva Júnior (2018).
Fonte. O autor (2020).

A atuação da liderança ocorre justamente no elo entre o indivíduo criativo e a cultura da empresa, estabelecida no módulo anterior. Portanto, a liderança tem um papel-chave para gerenciar a criatividade e incentivá-la entre os funcionários, uma vez que a cultura já lhe dá apoio para isso. Terra (2005) acredita que um meio de se fazer esse gerenciamento é pela motivação e estímulo dos funcionários. O estímulo pode ocorrer por meio de tarefas desafiadoras que exijam criatividade e imaginação, que impulsionam o funcionário, amparado pela oportunidade de arriscar a encontrar novas soluções. Como motivação, pode-se definir meios de recompensar os funcionários ao atingirem o comportamento desejado, com resultados criativos.

As Boas Práticas Primárias podem impactar as decisões de uma Micro e Pequena empresa ao orientar na forma de traçar e buscar seus alvos. Se considerar viável e necessário para conquistar seus objetivos, o empresário pode seguir para a quinta etapa, composta pelas ações das Boas Práticas Secundárias, formadas pela Colaboração em Rede, Cocriação, Equipe Multidisciplinar, Iteratividade, Novo Modelo de Negócio ou Prototipação.

3.4.5 Boas Práticas Secundárias

Nessa quinta etapa, algumas das seis práticas podem ser escolhidas para potencializar os objetivos que a empresa procura. Pensando nas prováveis limitações de recursos, não é recomendável que todas as práticas sejam aplicadas, mas apenas as viáveis para aquele momento. Portanto, em cada Prática Secundária, buscou-se destacar as etapas e os recursos necessários para

sua implantação para que o empresário avalie sua praticabilidade, e assim ter um direcionamento do que fazer dentro do tempo disponível, bem como avaliar os prováveis benefícios.

A Colaboração em Rede, detalhada na Figura 14, não se trata de uma equipe utilizando ferramentas colaborativas digitais, mas vem do conceito da Inovação em Rede (KEELEY et al. 2013) que busca a cooperação entre negócios em prol do desenvolvimento de um produto ou serviço. Para isso, é necessário ter um bom relacionamento com os stakeholders e uma boa oferta para que os colaboradores encontrem vantagem em dedicar parte de sua produção a esse projeto. Por isso, é importante ter uma proposta clara sobre o novo produto/serviço

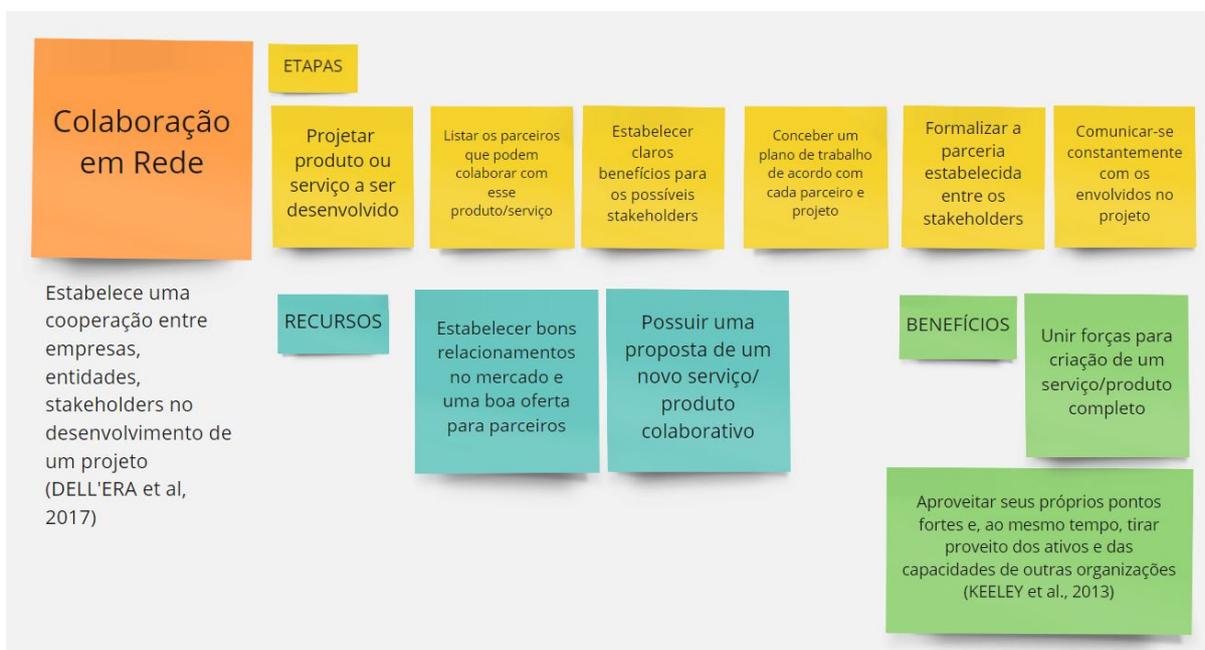


Figura 14. Etapas, recursos e benefícios da Colaboração em Rede. Fonte. O autor (2020).

A possibilidade de unir forças com diferentes especialistas para criar um serviço, pode resultar em um produto completo, pois tira proveito dos ativos e pontos fortes de outra companhia, como reforçado por Keeley et al. (2013). As etapas de implementação (Figura 14) foram propostas pelo próprio autor com base nos recursos apresentados como necessários e nos benefícios que se deseja alcançar com essa estratégia.

As etapas de execução da Cocriação, apresentadas na Figura 15, foram pensadas a partir da sugestão de Vianna et al. (2012), assim como parte dos benefícios que são esperados dessa atividade. Quanto aos recursos, se possível, é importante um ambiente com material de papelaria que facilite a comunicação visual da equipe no processo de criação. Caso não seja possível, outra solução seria o uso de ferramentas digitais para soluções a distância. Outro bom requisito é juntar fornecedores e parceiros com diferentes experiências para executar essa atividade junto com o cliente, por isso uma equipe multidisciplinar foi colocada como recurso.



Figura 15. Etapas, recursos e benefícios da Cocriação.
Fonte. O autor (2020).

Para cocriar é importante iniciar pelo problema que se deseja descobrir com a participação do usuário. Para envolver agentes externos e incentivar a contribuição de modo ativo é importante oferecer uma premiação. Por isso, na última etapa, é recomendado um *Coffee break*, previsto como um dos recursos necessários.

As etapas de execução da Equipe Multidisciplinar foram criadas a partir de Chen (2019), dispostas na Figura 16, que correspondem às etapas da ferramenta Design Studio para orientar a interação da equipe. Como recurso necessário, o fundamental é envolver os diferentes colaboradores no trabalho de buscar soluções para a pequena empresa, portanto, é interessante avaliar se há um quadro de colaboradores com diferentes funções e visões antes de decidir implementar essa prática.

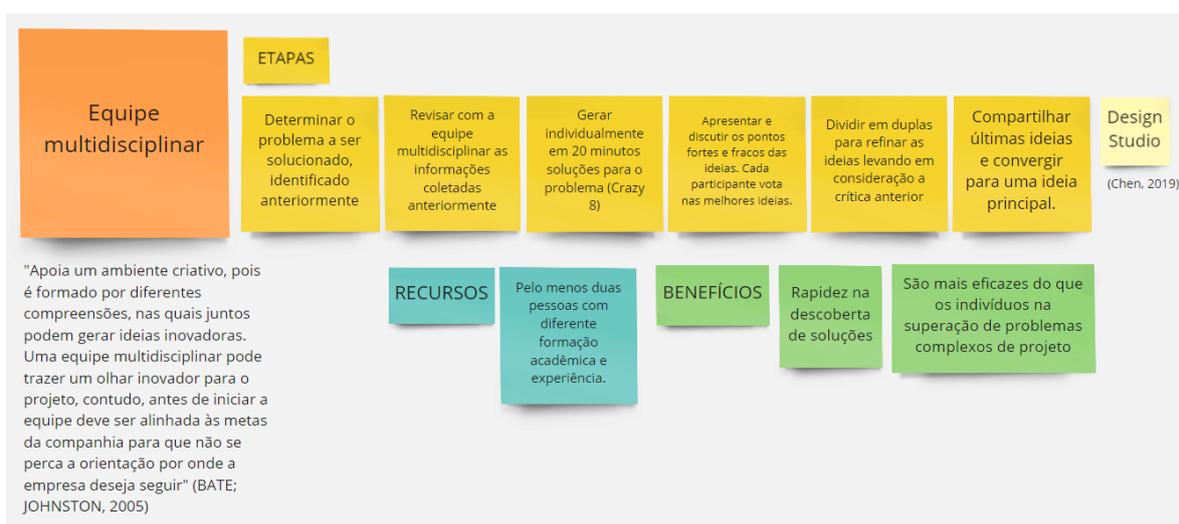


Figura 16. Etapas, recursos e benefícios da Equipe Multidisciplinar.
Fonte: O autor (2020).

O Novo Modelo de Negócio pode ser realizado desde que haja uma ferramenta capaz de analisar o modelo atual da empresa a fim de entender seus processos e prioridades, como SWOT ou Canvas. As informações apresentadas sobre essa Boa Prática Secundária, demonstrada na Figura 17, foram estabelecidas com base em Osterwalder e Pigneur (2011). Dentre as demais estratégias, essa se apresenta como a mais arriscada, portanto, é necessário assumir o risco de implantação, previamente. Esse risco pode ser minimizado com a análise das muitas possibilidades de negócio, o que custa tempo e energia. Logo, uma boa avaliação sobre a viabilidade em relação ao tempo e risco dessa estratégia é fundamental para se ter o rumo para a pequena empresa e até para abrir novos mercados.

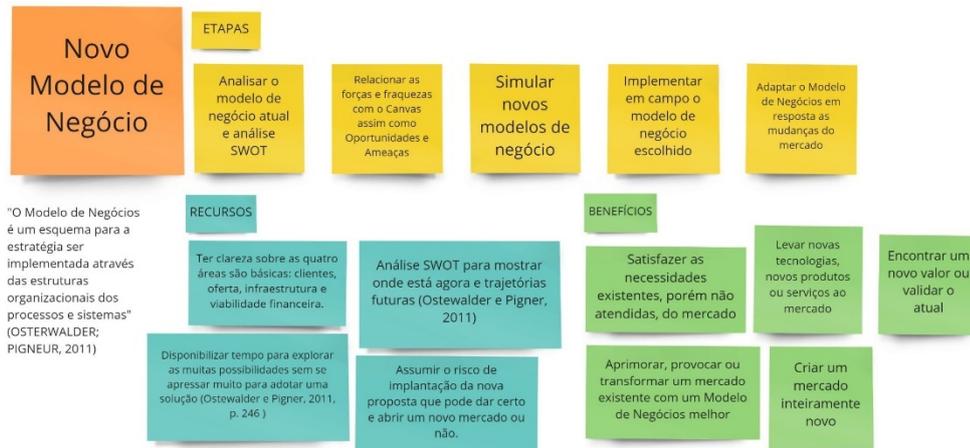


Figura 17. Etapas, recursos e benefícios do Novo Modelo de Negócio. Fonte. O autor (2020).

A Prática de Prototipação apresentada na Figura 18 incentiva o teste imediato das ideias, auxiliando na comunicação do time por meio de feedbacks rápidos e na valorização da participação da equipe, por ser uma prática que permite o erro e valoriza a criatividade. Conforme mostrado em azul na Figura 18, diferentes formas de Prototipação podem ser escolhidas de acordo com a finalidade do projeto, seja ele físico ou digital, seja um processo, serviço ou um atendimento, enfim, tudo pode ser testado previamente. Dessa forma, os recursos são apresentados de acordo com cada tipo de prototipação disponível para execução e, em branco, está a descrição de cada um deles.

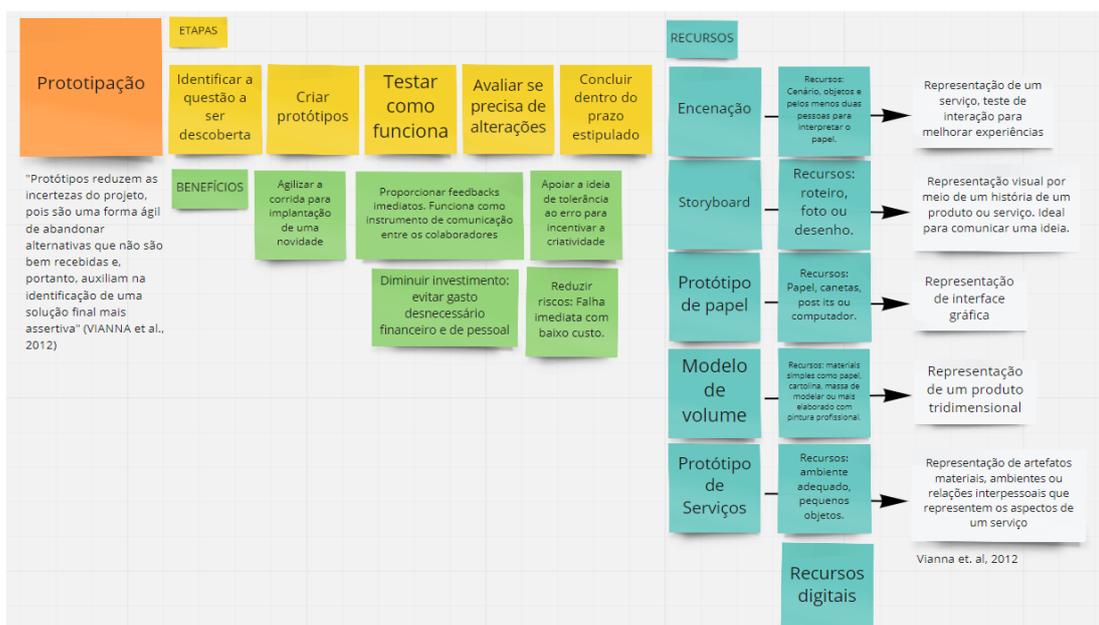


Figura 18. Etapas, recursos e benefícios da Prototipação. Fonte. O autor (2020).

Ao iniciar a prototipação é importante determinar o problema a ser descoberto para encontrar a solução pontual. Este é um processo iterativo que pode ser repetido com base no tempo e nos recursos disponíveis. É importante perceber que a prototipação pode reduzir o risco de erros de execução, mas não pode eliminá-los, afinal, devido à instabilidade do mercado, o processo de melhoria é contínuo.

Apesar da prototipação ser uma prática com um processo iterativo, a Iteratividade pode também ser uma Boa Prática por si mesma, ao disseminar pela empresa seu princípio de repetição cíclica e contínua, conforme demonstrado nas etapas de execução (vide Figura 19). Essa prática possui fundamento no modelo ágil de desenvolvimento com entregas constantes, portanto, possui o benefício de permitir o conserto de falhas rapidamente, muito utilizado no desenvolvimento de softwares.



Figura 19. Etapas, recursos e benefícios da Iteratividade. Fonte. O autor (2020).

As etapas de execução da Iteratividade, representadas pela linha de papéis em amarelo, foi elaborada nos moldes do *Scrum*, da ideia de desenvolvimento contínuo e imediato com atualizações rotineiras. A Iteratividade necessita de um líder que conduza o projeto, uma equipe multidisciplinar para contribuir na etapa de “reunir para dar feedbacks” e para a compreensão sobre o valor que se entrega ao cliente, e assim não perder o foco do que de fato faz diferença para o usuário.

As etapas sugeridas em cada uma das práticas não são fórmulas prontas, mas um ponto de partida para que se descubra o que melhor funciona para a microempresa, pois uma estratégia é traçada de forma particular para cada situação. Com o objetivo de verificar se o Modelo proposto possui consistência para aplicação, realizou-se um Estudo de Caso em uma microempresa prestadora de serviço de manutenção, tratado no item a seguir.

CAPÍTULO 4

Estudo de Caso

O Estudo de Caso é um dos métodos de pesquisa preferido para se responder questões do tipo “como” e “por que”, quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos envoltos a um contexto da vida real (YIN, 2001). Este tipo de pesquisa se enquadra na intenção deste trabalho ao investigar “Como o design pode contribuir com práticas inovadoras de Gestão de Design para auxiliar Micro e Pequenas Empresas a planejarem ações estratégicas para se diferenciarem no seu mercado-alvo?”. Portanto, a fim de compreender essa questão, o Estudo de Caso foi a ferramenta de validação utilizada para conferir se a proposta construída durante o projeto, de fato resulta em ações estratégicas que conduzem à inovação.

Em busca de respostas, as Boas Práticas encontradas na Revisão da Literatura, apresentam ações associadas ao design e à inovação. Supõe-se que as Boas Práticas sejam os recursos subjetivos do design, fundamentais para conduzir uma empresa a formar sua estratégia para inovação. Dessa forma, o Estudo de Caso permitirá

entender como o design vai contribuir ou não para que uma companhia se torne competitiva pela inovação conduzindo o estudo para uma aplicação específica, menos generalista.

Sendo assim, trata-se de um Estudo de Caso exploratório, que procura explicar como a implantação das Boas Práticas podem ou não impactar na gestão estratégica de uma microempresa. É também descritivo por relatar os passos de implantação e a análise da proposta.

4.1 VALIDAÇÃO

O Estudo de Caso foi realizado em uma microempresa prestadora de serviços de manutenção para equipamentos profissionais, como: transpalete, compressor de ar, aspirador, lavadoras de alta pressão, pressão hidráulica, secador de ar, entre outros. Registrada como Microempresa, possui cerca de três funcionários apenas. Por sua classificação e interesse em participar desta pesquisa foi selecionada para a simulação de aplicação do MPDI, tendo sido preservada a sua identificação para não expor informações confidenciais.

Para a aplicação do MPDI foram realizados encontros no período de 16 de fevereiro a 19 de maio, de modo totalmente remoto utilizando ferramentas colaborativas para interação e registro das conversas. A Microempresa X, representada na Figura 20, está atuando há oito anos no mercado como prestadora de serviços para equipamentos profissionais. Surgiu de um sonho do “Gestor N” que após deixar a empresa de mesmo ramo que trabalhava, montou o próprio negócio utilizando a verba indenizatória da sua rescisão de contrato de trabalho.

Microempresa X

3 Funcionários

8 anos de atuação

Características diversas

Localizada próximo a grandes concorrentes;

Empresa familiar;

Atua na prestação de serviços de manutenção de equipamentos profissionais.



Fachada da Empresa



Materiais profissionais que presta serviço:

Secador de ar



Prensa Hidráulica



Compressor de ar



Aspirador



Macaco Hidráulico



Lavadora de alta pressão



Figura 20. Dados gerais da “Microempresa X”.
Fonte. O autor (2021).

A Microempresa X está localizada em ambiente estratégico ao se posicionar próximo dos grandes concorrentes, no centro da cidade de Manaus. Sua estratégia consiste em captar os clientes insatisfeitos pelos concorrentes, por acreditar ser capaz de entregar o que esse público procura: baixo preço, boa qualidade e possibilidade de negociação.

4.1.1 Recomendações Prévias

A primeira reunião teve como objetivo conscientizar o gestor para a importância de se planejar o futuro da empresa, definir um responsável para implantação desse planejamento e apresentar as etapas para elaboração do plano.

O contato designado e comprometido para a implantação do projeto foi o filho do “Gestor N” que divide as obrigações da gerência da empresa com o pai, nomeado aqui de “Alan”. O gestor demonstrou estar comprometido em aplicar o MPDI para se diferenciar da concorrência utilizando estratégias de design. Pelo seu ponto de vista, esse seria o momento ideal de fazer o planejamento, uma vez que as empresas não estariam trabalhando com todo o seu potencial, devido às restrições governamentais aos efeitos da Covid-19 na cidade de Manaus, nesse período.

Importante destacar que antes de iniciar a elaboração do plano para a Microempresa X e garantir a correta implantação do MPDI, fez-se um teste com duas lojas digitais de camisetas personalizadas. O objetivo desse teste foi verificar se as orientações dadas pelo Sebrae, por meio de Nakagawa (2012), para traçar a missão e visão de uma empresa realmente direcionaria a criação desses tópicos. Além do mais, um dos princípios do design é o teste imediato para logo encontrar erros, com intuito de sugerir soluções. A partir desse teste, percebeu-se a necessidade de inserir mais uma pergunta não contemplada anteriormente, relacionada ao impacto que deseja gerar no seu público: Que marca gostaria de deixar na história?

Para treinar a apresentação das reuniões, se fez um encontro para preenchimento da matriz SWOT e do Canvas modelo de negócio, ainda com as duas lojas digitais. Durante o teste se percebeu que é necessário levantar algumas perguntas norteadoras para facilitar o entendimento do gestor sobre como preencher a Matriz e assim evitar confusões de interpretação. Dessa forma, algumas perguntas-chave foram inseridas no modelo da matriz SWOT, bem como no Canvas, como forma de orientação na hora do preenchimento.

Após os testes com as lojas digitais, foi enviado para o responsável da Microempresa X as perguntas norteadoras para a criação da Missão, Visão e Valores que a empresa não possuía. Essas

perguntas foram enviadas por *Whatsapp* para que pudessem ser respondidas em reunião semanal com o Gestor N e os funcionários. O gestor Alan demonstrou ter um pouco de dificuldade em responder as perguntas quanto aos indicadores que demonstrariam que a visão da empresa foi alcançada, logo essa questão precisou ser esclarecida. Mas segundo ele, a demora no preenchimento foi devido ao comprometimento do seu tempo pelo aumento de demanda de serviços, nesse mesmo período.

Para compreender o valor que a empresa entrega ao cliente foi necessário fazer uma pergunta extra: O que ocorre se o cliente não realizar o serviço que vocês oferecem? O gestor ponderou: “Depende do tipo de trabalho, mas no geral vai ter perda de produção ou, pelo menos, queda de desempenho do trabalho”. Logo, compreendeu-se que aí estava o valor da entrega do serviço, na qual a missão iria ser conceituada (Figura 21). Afinal, a sua entrega não é apenas de um equipamento funcionando, mas o cuidado em evitar perdas maiores e garantir o pleno funcionamento da empresa.

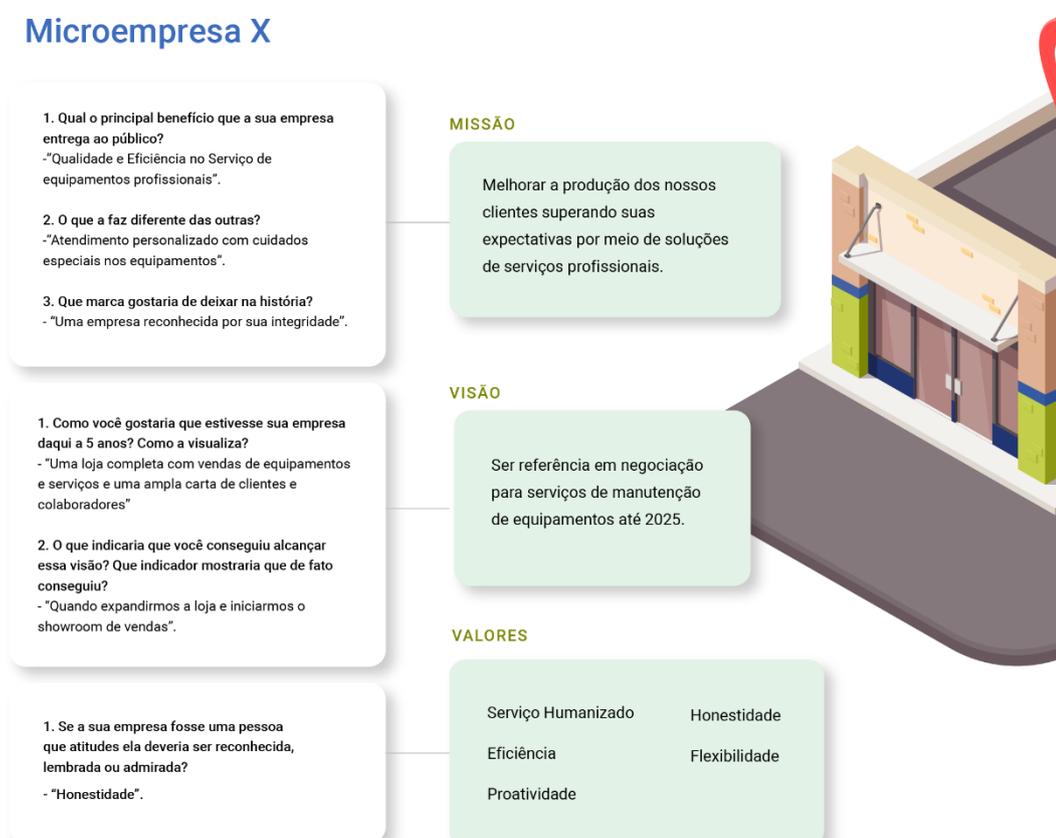


Figura 21. Missão, visão e valores criados.
Fonte. O autor (2021).

A missão foi elaborada com base no benefício, diferencial e intenção de melhoria que a empresa deseja levar ao seu cliente, de acordo com as perguntas do Nakagawa (2012) para o Sebrae, conforme apresentado na Figura 21. O benefício, na pergunta 1, está totalmente ligado à proposta de valor, pois caso o cliente não queira a manutenção do equipamento, é provável surgir um problema de produção dos seus serviços. O diferencial destacado pelo Alan, na pergunta 2, foi a busca constante para superar as expectativas do cliente. A visão foi elaborada em uma janela de tempo de quatro anos, pensando na sua capacidade de boa negociação, uma característica que as outras concorrentes não possuem, de acordo com Alan.

O gestor Alan expressou o desejo de futuramente ir além da manutenção e passar a vender equipamentos profissionais. No entanto, neste primeiro momento é importante estabelecer ou fortalecer aquilo que a empresa já tem: a prestação de um bom serviço. Quando essa meta estiver bem estabelecida para seus clientes, pode-se gerar uma nova visão para a empresa com uma janela de tempo definida, como por exemplo, passar a vender os tipos de equipamentos que fazem a manutenção.

Em relação aos Valores, a única característica descrita pelo gestor Alan foi a 'honestidade', porém, outros valores estavam implícitos em outras respostas, por isso é importante analisar e relacioná-las, pois podem se complementar. Por exemplo, a proatividade foi destacada na pergunta 2, sobre a missão, ao esclarecer que os cuidados especiais são ações para surpreender o cliente, como a pintura de um equipamento que aparenta ser antigo.

4.1.2 Boa Prática Primária: Centrado no Ser Humano

O objetivo da segunda reunião foi o preenchimento do Canvas como forma de compreender o modelo de negócio da empresa atualmente, bem como da matriz SWOT como forma de olhar para dentro da empresa e seu mercado. O tempo de reunião ultrapassou o previsto de uma hora de duração, sendo assim, só foi possível o preenchimento do Canvas. Por este motivo, posteriormente se realizou mais um encontro remoto para preencher a matriz SWOT.

Com o preenchimento do Canvas modelo de negócio, ficou mais claro o funcionamento da Microempresa X, conforme apresenta a Figura 22. O gestor possui clientes tanto de grandes empresas com contrato para pagamento faturado de 15 a 30 dias, quanto de equipamentos para uso doméstico. Portanto, possui diferentes perfis de clientes, o que deve ser levado em consideração no Mapa de Empatia.

A proposta de valor destacada pelo gestor Alan no preenchimento do Canvas é a de ajudar o cliente a amenizar suas perdas quando um equipamento apresenta um problema, bem como prevenir a troca de um equipamento com a manutenção planejada ou a avaliação do equipamento que pode ser reparado. Essa proposta está de acordo com a missão da empresa estabelecida anteriormente que consiste em sanar essa dor (amenizar as perdas) ou necessidade do cliente. Portanto, esse quadro do Canvas pode auxiliar na revisão da Missão da empresa, feita anteriormente.

Algumas perguntas norteadoras podem ajudar na análise do Canvas para exercitar a busca por soluções e a compreensão da empresa atualmente, por exemplo: É fácil para os clientes mudarem de empresa? Possui vendas recorrentes ou cada venda é um novo esforço? Como a empresa pode ganhar antes de gastar? Como diminuir a estrutura de custos? Como fazer que outros gerem receita para a empresa? Como possibilitar a escalabilidade do negócio? Até que ponto o medo de negócio protege a empresa da concorrência? Tais questionamentos foram evidenciados por Osterwalder et al. (2019) para auxiliar na análise do conteúdo do Canvas.

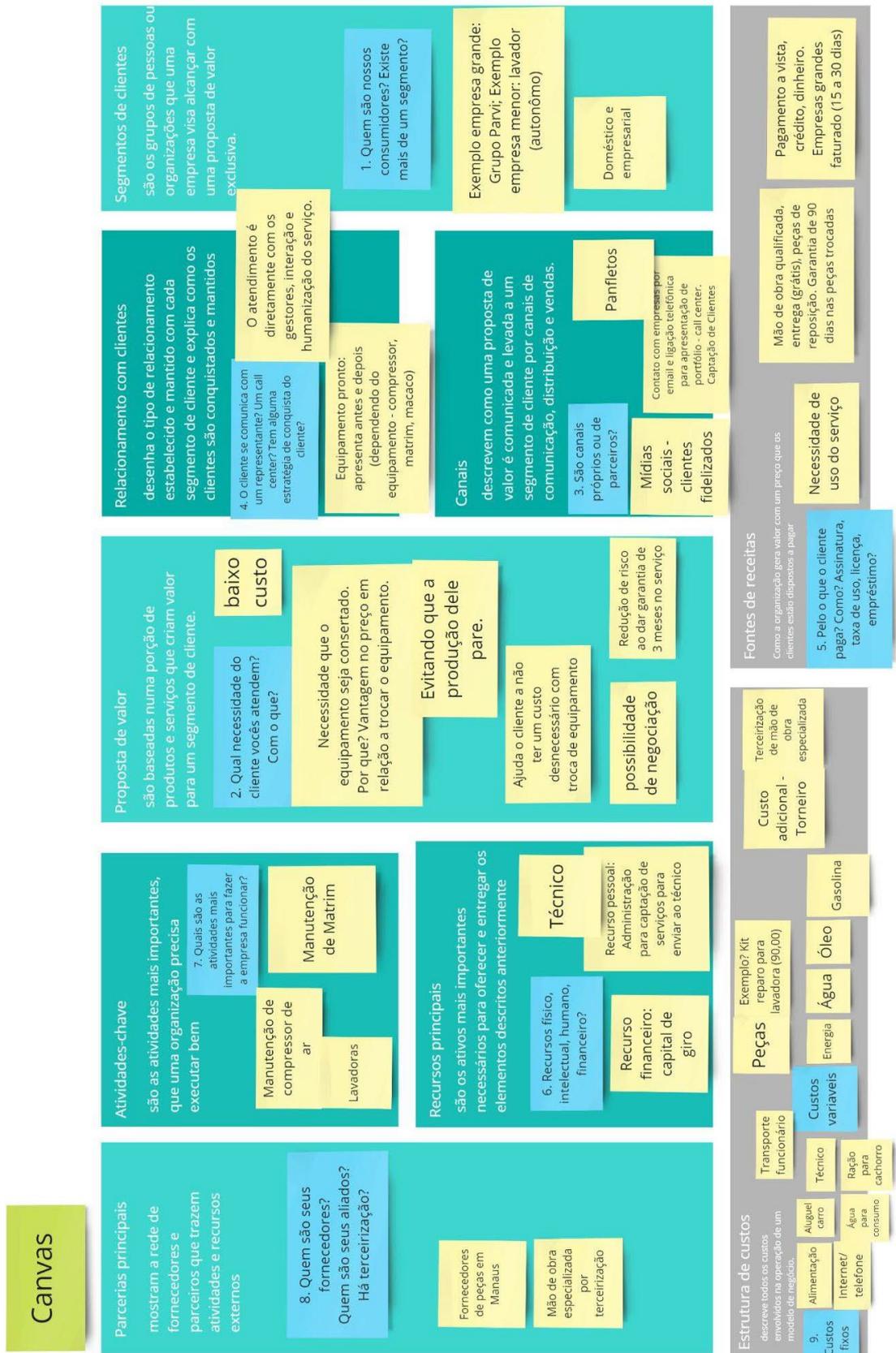


Figura 22. Quadro do Canvas Modelo de Negócio preenchido na Reunião 2.
Fonte. O Autor (2021)

Ao analisar o Canvas, levantou-se algumas possibilidades de melhorias, como a necessidade de aumentar as fontes de receitas para receitas recorrentes, realizando vendas, aluguel ou assinaturas para os clientes (Figura 23). Uma maneira de definir uma nova receita é identificar uma necessidade do cliente ainda não atendida para criar uma proposta de valor. Também se notou que seria interessante diminuir o custo com a busca de melhores fornecedores de peças, ao associar o quadro “Parcerias Principais” e “Estrutura de Custos”. Essas primeiras ideias funcionam como exercício, recomenda-se que sejam registradas para serem revisadas caso necessário.

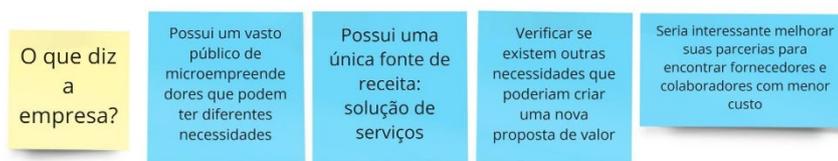


Figura 23. Resultado Canvas.
Fonte. O Autor (2021)

Na terceira reunião, o gestor Alan se mostrou aberto a apresentar as fragilidades da empresa em prol de melhorias e do planejamento para sanar as deficiências identificadas (Figura 24). Adquirir a confiança do gestor da empresa é fundamental para preencher a matriz SWOT de modo transparente, a fim de não prejudicar o desfecho da pesquisa. A partir dessas etapas, o gestor Alan expressou ter tido mais clareza sobre o estado atual da empresa, conseguindo visualizar melhor como melhorar, sentindo-se motivado a procurar soluções.

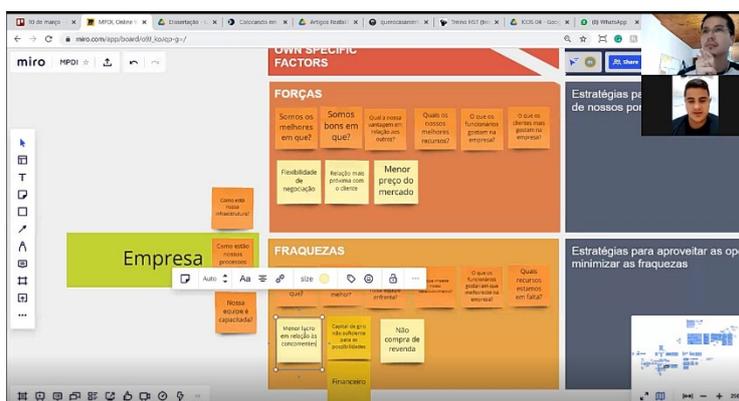


Figura 24. Demonstração da Reunião 3 sobre o Preenchimento da matriz SWOT.
Fonte. O Autor (2021).

Após a reunião 3, conforme previsto, foi necessário realizar a análise das informações cruzando as quatro áreas da Matriz. Então, houve uma quarta reunião remota para apresentar a análise feita da matriz SWOT, cruzando as informações nos campos da matriz para buscar soluções para os problemas detectados (Figura 25).

Com base na análise da matriz SWOT, alguns achados foram destacados como resultados prévios (Figura 26). Alan deixou evidente sua preocupação com o capital de giro e a dificuldade do “Gestor N” em assumir uma postura mais arriscada, apesar de lhe fornecer autoridade para realizar mudanças. Um ponto forte da empresa é o preço competitivo (baixo preço) que trabalha com a conquista dos clientes insatisfeitos pelo alto preço e inflexibilidade de pagamento dos grandes concorrentes. Contudo, vislumbra-se que por meio de um melhor valor agregado, possa haver um aumento justo do preço pelo tipo de serviço entregue ao cliente. Uma maneira de ganhar evidência seria melhorar sua presença nas redes sociais. Conforme ocorreu na última análise, essas ideias foram guardadas para revisão no final, caso necessário.



Figura 26. Resultado da Matriz SWOT.
Fonte: O Autor (2021).

Em relação ao preenchimento da SWOT, Alan relatou ter compreendido melhor do que o Canvas. Provavelmente isso ocorreu porque as relações existentes entre as informações contidas no Canvas não estavam visualmente claras, necessitando de constante explanação e direcionamento. Portanto, é necessário que o mediador melhore a apresentação visual do Canvas para facilitar a compreensão sobre o conteúdo, a ordem de preenchimento e as relações das informações.

Após aplicação da matriz SWOT, a previsão era de análise das relações entre as informações adquiridas pelas ferramentas em busca de oportunidades, uma análise com olhar direcionado para a empresa. Durante o período dessa análise seria então elaborado e veiculado um formulário online para captação das dores e necessidades dos clientes em busca de outros *insights*. Para isso, era

necessário entender, junto com o gestor Alan, qual a sua intenção com a pesquisa, para então, formular perguntas de opinião.

O formulário foi enviado a 3 grupos de *Facebook* para pessoas que possuíssem ou procuravam esse tipo de equipamento profissional. Foi solicitado ao Alan que compartilhasse o formulário com seus clientes. Percebeu-se aqui uma dificuldade do gestor em contribuir com a pesquisa, mesmo após aprovação do formulário pelo próprio Empresário. O motivo não ficou evidente, mas possivelmente um receio de incomodar a clientela. Com o objetivo de evitar desperdício de tempo, o Mapa de Empatia foi selecionado para compreender a visão do cliente. Esta ferramenta foi selecionada para a pesquisa por se enquadrar nos critérios de baixa complexidade e baixo custo.

O Mapa de Empatia é uma ferramenta desenvolvida pela companhia *XPlane*, de acordo com Osterwalder et al. (2011) possui o intuito de proporcionar melhor compreensão sobre aquilo que o cliente realmente está disposto a pagar. Na execução da ferramenta, existe a possibilidade de preencher os campos, buscando se colocar no lugar do cliente. Optou-se por uma segunda alternativa, preenchê-lo com o auxílio de um possível cliente, ou pessoa interessada em serviços de manutenção de equipamentos profissionais. Assim, elegeu-se um gestor de uma funilaria para ajudar no preenchimento do mapa, conforme mostra Figura 27.

Como é possível verificar no Canvas, a microempresa possui como clientes outros microempresários de diferentes áreas. Pela variedade de perfis de clientes, tornou-se necessário a aplicação do Mapa de Empatia com pelo menos mais um perfil. Outro mapa foi preenchido com as informações de uma dentista, visto utilizar um compressor para realizar alguns serviços em seu consultório (Figura 28). O preenchimento do mapa de empatia de cada cliente em potencial foi fluído, com tempo de conversa em torno de 40 minutos, iniciado a partir do quadro que contém a pergunta “O que o cliente vê?”.

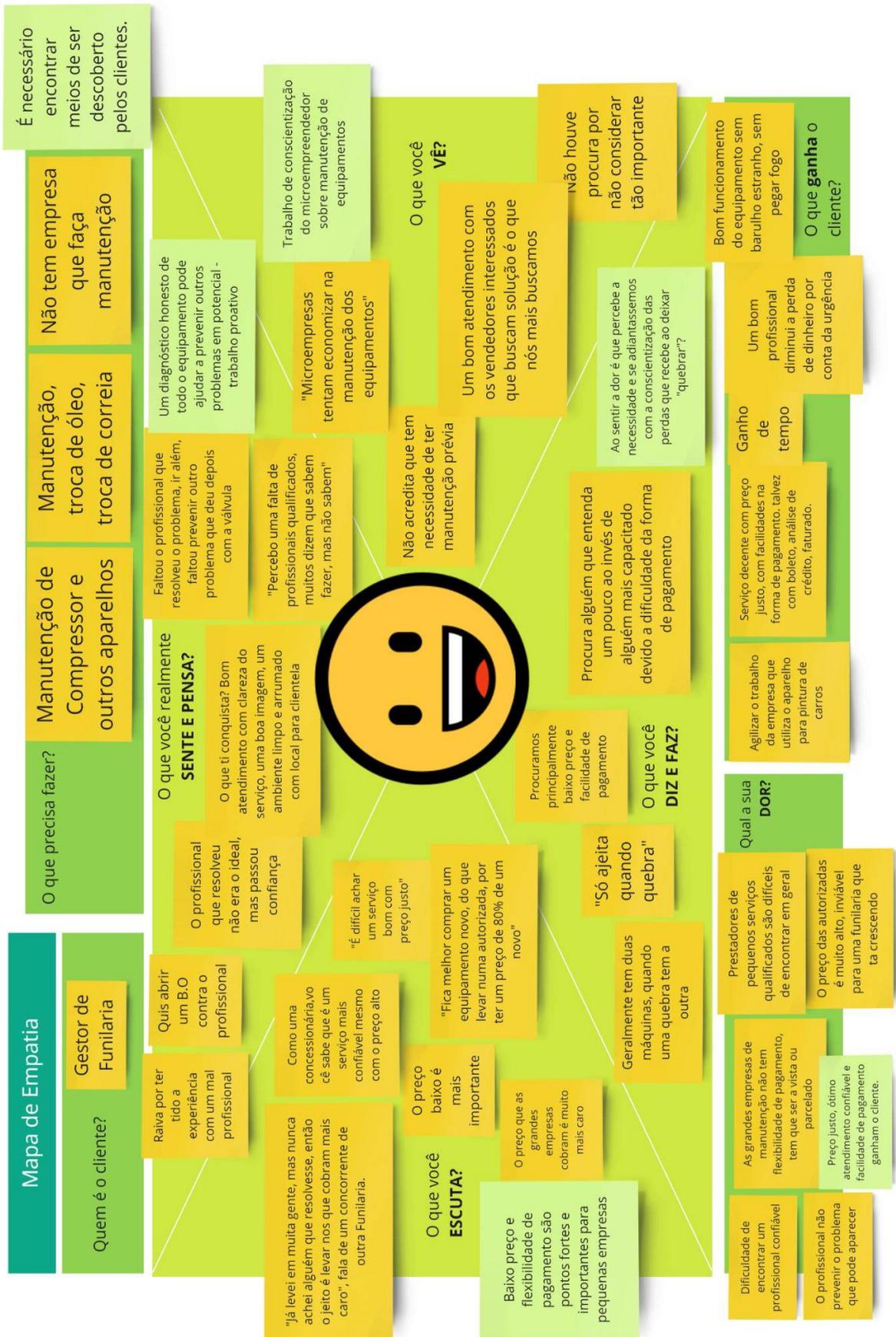


Figura 27. Mapa de empatia com gestor de funilaria. Fonte. O Autor (2021).



Figura 28. Mapa de empatia com dentista. Fonte. O Autor (2021).

Em comum, os dois perfis demonstraram compreender a importância do equipamento profissional para o bom andamento dos serviços que prestam, no caso, o compressor. Buscam um serviço com preço justo e de confiança por meio da indicação de conhecidos que trabalham na mesma área. Ambos percebem se o local é confiável no momento do atendimento, quando fica esclarecido com detalhes o tipo de serviço a ser feito, perceptível também pela atitude proativa, de ir além do esperado. Também dão valor na agilidade de execução do serviço, devido sua importância para o funcionamento das atividades do trabalho.

O preço elevado da manutenção desses equipamentos nem sempre assegura um bom resultado e a procura por esse equilíbrio é comum em ambos os perfis. No fim, o desejo maior do cliente é não passar pela frustração de um equipamento parado que leve a sua perda total e principalmente perda de clientes, afetando sua receita financeira.

A prioridade para o gestor da funilaria está em evitar gastos, enquanto a dentista prefere evitar a dor de um equipamento parado. O motivo dessa diferença de prioridades está associado ao tempo de execução das atividades laborais que cada um possui. A funilaria fica dias com o carro para reparo, enquanto a dentista fica minutos ou algumas horas com o paciente. Isso influencia diretamente na busca de soluções para o problema, enquanto a dentista procura manutenção preventiva mensalmente, o gestor da funilaria só procura solução quando o equipamento já apresenta um problema, pois possui outro para substituir durante o conserto.

A dentista relatou ter bons profissionais para manutenção dos seus equipamentos, descobertos por indicação de um tio de mesma profissão. Enquanto o gestor da funilaria ainda não encontrou um profissional confiável e com preço justo na área. Os empresários que procuram as grandes concorrentes são aqueles que já tiveram perdas maiores por realizar serviços com mão de obra não qualificada. Logo, pagam mais pela confiança de um serviço bem feito, mesmo sem o melhor atendimento.

As grandes prestadoras de serviço não possuem flexibilidade de negociação, sendo esta a queixa do microempresário. De acordo com o gestor da funilaria, não se pode tirar do caixa o alto preço da manutenção cobrado por essas empresas, o que os leva a optar por profissionais autônomos. Ao comparar tal situação com as forças da Microempresa X constantes na matriz SWOT, percebe-se que um dos seus pontos fortes é justamente a flexibilidade de pagamento e um menor preço dentre as grandes concorrentes.

Avaliando as dores, entende-se que a capacitação da mão de obra é muito importante para uma entrega rápida e um serviço de qualidade. Outro ponto fundamental é a sensação de segurança que um atendimento atencioso e esclarecedor gera no cliente, seguido de uma padronização visual para demonstrar seriedade e confiança. A facilidade de pagamento é importante para o empresário de menor porte, bem como um diagnóstico preventivo sobre o estado das demais peças do equipamento para que o pequeno empresário tenha consciência dos possíveis danos que poderão ocorrer, estimulando o serviço preventivo.

O gestor Alan deixou claro na Reunião 4 que o grande desafio é conseguir conscientizar o cliente que o trabalho preventivo evita problemas maiores no futuro. A maior parte do serviço prestado é corretivo, resultado da decisão dos clientes de não interromper o funcionamento do equipamento para revisões. Ao evitar a manutenção para não ficar algumas horas parado, o cliente microempresário só procura ajuda quando o equipamento já apresenta alguma falha mais grave. Essa informação será levada em consideração no momento de propor ações estratégicas para a empresa.

Na Reunião 4, notou-se a necessidade de mudança na ordem das atividades dessa etapa do MPDI. A previsão era primeiro aplicar a técnica “Crazy 8” para geração de soluções e depois a ferramenta “Como nós poderíamos...” para levantar questões que estreitassem as ideias. Todavia, se percebeu que a inversão na ordem dessa atividade poderia diminuir o número de etapas e facilitar a lógica de aplicação. Assim, a partir das dores identificadas no Mapa de Empatia, alguns questionamentos foram feitos durante a atividade “Como nós poderíamos...” com o intuito de direcionar as soluções que seriam elaboradas com a técnica “Crazy 8”, utilizada para estimular a geração de respostas às perguntas. A experiência evidenciou que foi uma mudança necessária na aplicação da ferramenta, pois a partir dessas respostas foram elaboradas as ações estratégicas para a empresa.

As dores foram classificadas e hierarquizadas para dar foco sobre qual solução o cliente está precisando, como a confiabilidade, a proatividade e assim por diante (Figura 29). A hierarquia foi estabelecida pela experiência do gestor Alan do que seria mais necessário e na relação com os valores da empresa. A coluna em azul da Figura 29, apresenta as soluções propostas pelo próprio gestor que foram discutidas durante a atividade do “Crazy 8”.



Figura 29. Resultado das duas atividades: "Como nós poderíamos..." e "Crazy 8".
Fonte: O Autor (2021).

Em relação à inovação, não estava previsto no Modelo a análise dos tipos de inovação, mas percebeu-se nesse momento a oportunidade. A classificação e hierarquização das dores ajudou a visualizar o tipo de inovação que seria possível realizar na Microempresa X para sanar as preocupações e satisfazer as necessidades do cliente, conforme recomendado por Keeley et al. (2013). A maior parte das dores classificadas anteriormente estão relacionadas à inovação por experiência (Figura 30), oportunizando uma nova relação do cliente com a empresa. De acordo com os clientes, esse mercado de serviço de manutenção de compressores é conhecido por ignorar as suas necessidades, logo oferecer o que o cliente espera e deseja é uma oportunidade de diferenciação. Duas dores se encaixam na inovação por Configuração que pode dar oportunidade de melhor negociação e precificação para o cliente.



Figura 30. Relação das dores e os tipos de inovação, de acordo com Keeley et al. (2013).
 Fonte: O Autor (2021).

Ao observar todas as informações coletadas até o momento, diversas ideias surgiram para potencializar aquilo que a empresa tem de positivo e que pode sanar a dor do cliente, melhorando outras áreas da empresa que apresentam dificuldades, como captação de clientes, capacitação e contratação de bons profissionais, geração de receita recorrente etc. Para organizar essas ideias é necessário revisar a base fundamental da empresa: a sua missão, visão e seus valores. A partir disso, alterações foram realizadas na Visão e nos Valores. A Visão se tornou mais inspiradora e direcionada para a principal dor do mercado, e um dos valores foi atualizado com a mesma intenção (ver Figura 31).



Figura 31. Revisão da Visão e dos Valores da Empresa X.
 Fonte: O Autor (2021).

A classificação e hierarquização das dores, feitas anteriormente, também ajudou na organização das ações que, alinhadas com a nova visão da empresa, sinalizaram as prioridades de execução. Essas intervenções foram sugeridas em reunião ao gestor Alan, que reconheceu a importância e a possibilidade de executá-las, frisando com base na sua experiência diária, a necessidade e a viabilidade de aplicá-las na empresa. Durante a Reunião 5, o gestor expressou entusiasmo com essas ideias e externou que visualiza, como primeiro passo, a contratação de um funcionário administrativo para ter maior liberdade para implantá-las. As ações propostas foram:

Confiabilidade:

- Redesign da marca da empresa e sua apresentação;
- Capacitar os colaboradores por meio de ajuda do Sebrae;
- Padronizar os protocolos de atendimento e manutenção por tipo de equipamento para não depender do colaborador, e assim estar apto a desenvolver a longo prazo seu próprio meio de facilitar a manutenção dos equipamentos;
- Buscar certificação com atestado de qualidade.

Proatividade:

- Abordar novos clientes com apresentação de material educativo para convencimento de manutenção preventiva oferecendo a primeira revisão grátis;
- Criar um banco de dados dos seus clientes atuais para verificar a periodicidade que realizam o serviço, e assim antecipar o contato para não perder a clientela.

Flexibilidade de Pagamento

- Tirar máquina de cartão de crédito;
- Análise de crédito próprio. O retorno do cliente lhe permitiria
- novas oportunidades de pagamento;
- Ressaltar a sua flexibilidade de negociação no seu material de divulgação.

Preço Justo:

- Organizar a contabilidade da empresa;
- Buscar novos fornecedores, até internacionais para diminuição do custo da peça aumentando a margem de lucro e dando possibilidade de negociação;
- Ter um controle financeiro sobre o ticket médio, entradas e saídas de caixa.

Visibilidade:

- Investir em Marketing Digital nas redes;
- Gerenciar as redes sociais e captar clientes para apresentar conteúdo educativo sobre prevenção de problemas;
- Visitação para novos clientes com material educativo.

Canal para emergência:

- Atendimento exclusivo para clientes especiais que fazem serviço preventivo.

Esse conjunto de ações formaram uma estratégia específica para a Microempresa X, com o objetivo de inovar pela experimentação, com base nas suas necessidades, no seu público, no mercado e na oportunidade de inovar.

4.1.3 Boas Práticas Primárias: Cultura da Inovação e Gestão da Criatividade

Na Reunião 5 também foram propostas ações para as estratégias de “Gestão da Criatividade” e “Cultura da Inovação” (Figura 32), conforme preconiza o Modelo. Para a Cultura de Inovação, a proposta é aplicá-las nos processos de atendimento ao cliente de modo padronizado, na abordagem ao cliente e no incentivo à elaboração de ideias pelos próprios trabalhadores. Quanto ao clima, propõe-se criar um material com a identidade visual da empresa para dar à equipe sensação de pertencimento.

O papel da liderança na Cultura entra como um agente motivador, direcionando os colaboradores a terem o posicionamento esperado. Esse comportamento pode ser incentivado com ações da Gestão da Criatividade por meio de tarefas desafiadoras colocadas como estímulo para seus trabalhadores exercitarem a criatividade na busca por processos inovadores, tendo como motivação premiações como a qualificação da mão de obra, uma folga planejada, ou outra compensação que o gestor considerar mais viável. Essas ações visam criar um ambiente de trabalho que promova a inovação contínua por toda a equipe.

CULTURA DE INOVAÇÃO

Disseminar valores e ações que promovam a inovação entre funcionários, como parte da identidade da pequena empresa

VALORES

Serviço Humanizado
Eficiência
Proatividade
Confiança
Flexibilidade

LIDERANÇA

Garantir que os clientes recebam um tratamento flexível com a sua linguagem, percebam a seriedade do serviço, tenham o problema solucionado pensado nele.

PROCESSOS

Atendimento padronizado: resolver o problema como se fosse seu, registrar dados e opiniões dos clientes. Ser fonte de solução e de coleta de feedback.

A forma de abordar o cliente quando chega no local: flexível de acordo com a linguagem do cliente se é mais formal ou mais casual.

Elaboração de ideias: Disponibilizar um quadro ou um ambiente em que o funcionário possa sugerir novas soluções.

CLIMA

Fardamento
Material "educativo"
Adesivo no equipamento
Templates para redes sociais
Espaço para sugestão de ideias novas

GESTÃO DA CRIATIVIDADE

Busca proporcionar ao funcionário ferramentas e caminhos para exercitar sua criatividade.

ESTÍMULO

Tarefas desafiadoras.

- Registrar os passos para cada serviço e assim gerar um protocolo próprio.
- Promover atividades criativas para buscar diminuir o número de etapas dos serviços do protocolo com bonificação.
- Estimular trabalhadores a terem um tempo para buscar novas formas de solucionar problemas com menos custo e mais eficiência, pensando no cliente

MOTIVAÇÃO

Recompensa ao funcionário por atingir o comportamento esperado.

- Folga planejada;
- Bonificação extra por fechar contrato;
- Oportunidade de curso tecnológico.

Figura 32. Plano para Cultura de Inovação e Gestão da Criatividade. Fonte: O Autor (2021).

4.1.4 Boas Práticas Secundárias

Quanto às estratégias secundárias, as ações apresentadas até aqui foram consideradas suficientes pelo gestor. Mesmo assim, foi possível vislumbrar a oportunidade de aplicação de três delas, como: prototipação, colaboração em rede e equipe multidisciplinar. A prototipação é recomendada para apoiar a Gestão da Criatividade nos desafios propostos aos trabalhadores na busca por soluções de problemas com menor despesa, realizando um teste imediato com baixo custo. De acordo com Alan, a colaboração em rede já demonstra ser uma possibilidade, pois têm parceria informal com outras prestadoras de serviço profissional de diferente especialidade. Sobre a equipe multidisciplinar, pode ser montada aos poucos com o crescimento do quadro de colaboradores da empresa, que ainda é de três funcionários.

Cabe então ao gestor Alan definir que ações considera mais viáveis para serem implementadas com intuito que não parem por aqui. Todas elas podem ser revisadas regularmente para verificar se ainda estão condizentes com as experiências que a empresa passa, pois o cenário de mercado muda. O Mapa de Empatia inclusive, pode ser atualizado ou completado por outros perfis de clientes para

trazer novas ideias, caso necessário. Este Mapa comprovou ser fundamental, proporcionando informações decisivas para definição de prioridades e elaboração das ações.

O desafio a partir dessa etapa é o acompanhamento da Microempresa X para implantação das ações apresentadas, devido à carga de atividades que o gestor possui, pois não tem profissionais suficientes que lhe dêem autonomia para direcionar seu tempo em ações mais importantes. Por esse motivo, a contratação de novos funcionários no administrativo e a organização das finanças da empresa são urgentes para sua continuidade.

A quantidade de clientes novos, resultado das ações em confiabilidade, a formalização de contratos com clientes para serviços preventivos em relação às ações de proatividade, e o aumento da margem de lucro, devido aos ajustes no preço justo, foram as métricas definidas a fim de auxiliar Alan a ter clareza sobre o desenvolvimento da empresa. Contudo, por conta do excesso de atribuições, a Microempresa X não possui essas informações organizadas. Alan atribui isso a falta de um sistema que possa auxiliar no armazenamento desses dados. O gestor estima ter em torno de 500 clientes, não possui contrato de serviços preventivos e não consegue especificar o lucro da empresa.

Conforme apresentado em cada etapa, foram necessárias algumas alterações na estrutura do Modelo, como a inserção do quadro sobre os tipos de inovação, de Keeley et al. (2013) e a mudança na ordem das ferramentas “Como nós poderíamos...” e “Crazy 8”. A Figura 33, a seguir, demonstra essa nova organização com todas as Boas Práticas ajustadas e preenchidas com suas devidas ferramentas.

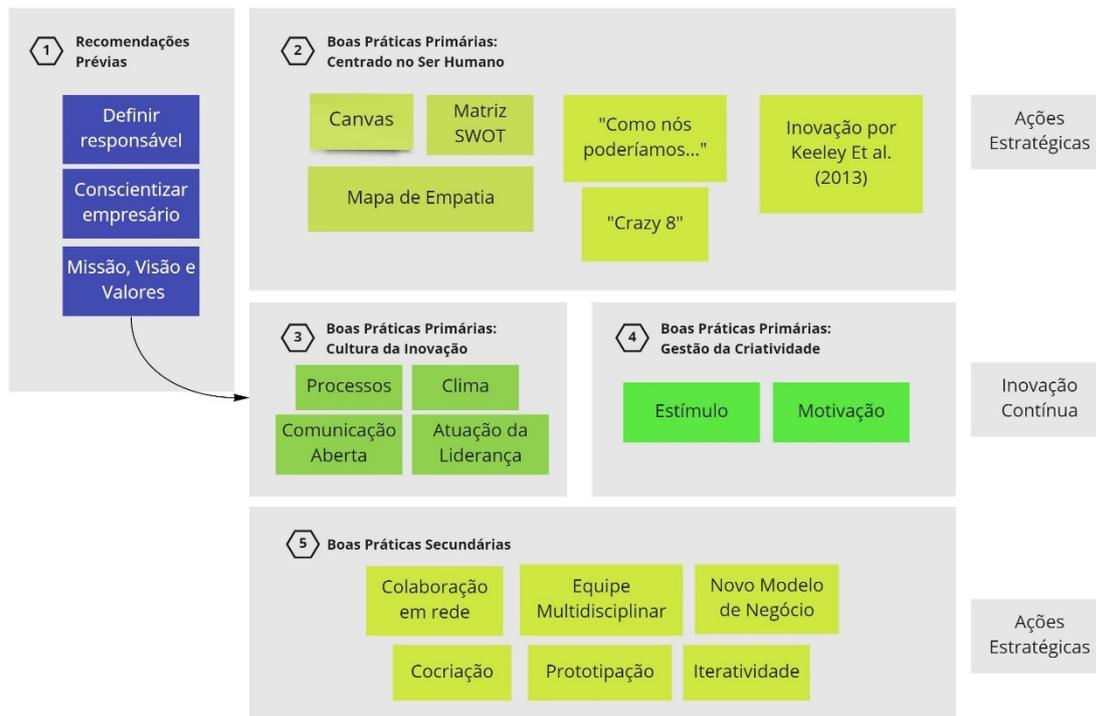


Figura 33. Ordem final das Boas Práticas do MPDI.
Fonte: Autor (2021).

Conforme a experiência do Estudo de Caso, constatou-se que a Boa Prática Centrado no Ser Humano resultou nas Ações Estratégicas para Inovação, feitas com base nas dores, forças e fraquezas e modelo de negócio, relacionadas aos tipos de inovação. Enquanto a Cultura da Inovação e a Gestão da Criatividade são práticas que geram resultado a longo prazo, atuando no preparo do ambiente, na liderança e cultura para inovação contínua. Por fim, com o intuito de facilitar a compreensão sobre os resultados de cada etapa do Estudo de Caso, apresenta-se na Figura 34 um compilado de todas as informações sobre a Microempresa X.



O Estudo de Caso demonstrou a viabilidade de aplicação do MPDI, bem como da aplicação das ferramentas estimadas pelo estudo ao demonstrar como o design pode auxiliar Micro e Pequenas Empresas por meio de ações planejadas estrategicamente para alcançar a diferenciação pela inovação. O estudo demonstrou ainda, que as Boas Práticas e suas ferramentas apontaram tanto às necessidades do cliente e da Microempresa X, como indicaram as estratégias possíveis para obter diferencial competitivo. O resultado foi o Manual do MPDI (Figura 35) para Micro e Pequenas Empresas.



Figura 35. Manual MPDI
Fonte. Autor (2021).

O Manual do MPDI visa ser simples e ilustrativo, conduzindo o empresário com ações inovadoras da Gestão do Design, de baixo custo, em direção à diferenciação pela inovação. O Manual pode ser acessado pelo link: <https://issuu.com/manualmpdi/docs/mpdi-1>.

5. CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo propor a gestão de Boas Práticas de Design, em nível estratégico, para promover a inovação em Micro e Pequenas Empresas e torná-las mais competitivas. Para atingir esse objetivo, a primeira etapa executada no estudo foi identificar e organizar as práticas de Design ligadas à inovação em uma estrutura modular, por meio da Revisão da Literatura. Essa Revisão resultou no Modelo de Práticas do Design para Inovação - MPDI, proposta para resolver a questão desta pesquisa: Como o design pode contribuir com práticas inovadoras de Gestão de Design para auxiliar Micro e Pequenas Empresas a planejarem ações estratégicas para se diferenciarem no seu mercado-alvo?

Pode-se concluir que a Gestão do Design pode gerir os recursos subjetivos do design (boas práticas) na forma de pensar da empresa (nível estratégico) ao conduzir o pensamento do gestor dentro das boas práticas, por meio de ferramentas utilizadas pelo design. A visualização dessas práticas associadas ao design, traz clareza sobre os elementos que podem compor o design a nível estratégico, na gestão de uma empresa. Mas esse caminho só foi possível após a validação do Modelo, na segunda etapa da pesquisa, por meio de um estudo de caso feito com uma microempresa do setor de serviços.

O estudo de caso demonstrou a viabilidade e aplicabilidade do MPDI, ao conseguir apresentar ao gestor quais ações ele poderia executar diretamente nas áreas de dores dos clientes. Essas ações formaram uma estratégia única para essa microempresa, com direcionamento para inovação por experimentação. Só foi possível formar essa estratégia, por conta do comprometimento da gestão da microempresa em dar as informações necessárias.

Ao analisar a problemática da mortalidade das MPE, o modelo responde exatamente os três pontos apresentados pelo Sebrae-SP (2014). A falta de planejamento prévio no conhecer do mercado e do cliente é resolvido pela Boa Prática de Centrado no Ser Humano. O problema de não procurar diferenciação e inovação é conduzido pelo Modelo ao associar as dores do cliente com os tipos de inovação de Keeley et al. (2013). A falta de comportamento empreendedor, por não ter um plano de ação, é sanado pela estratégia entregue no fim do processo e pela Cultura da Inovação que se preocupa com esse comportamento visando manter um ciclo de inovação na empresa.

Os resultados também contribuem para o conhecimento científico que já demonstrava apoiar a ideia que o design pode atuar em nível estratégico para a inovação, mas com poucas descrições explícitas sobre como isso ocorre (HERNÁNDEZ et al. 2018). Portanto, os resultados comprovam

parcialmente a hipótese de que é possível promover a inovação em microempresas por meio de estratégias de Design para torná-la mais competitiva.

Para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação do MPDI em uma pequena empresa para complementar a hipótese da pesquisa e comparar os resultados de uma microempresa. A aplicação em MPE de diferentes áreas de atuação também vem a contribuir para tornar o Modelo mais robusto e estável. É possível também aplicar as boas práticas por meio do manual, assim desenvolver a pesquisa de observação participante para acompanhar a compreensão das etapas, podendo resultar no refinamento e adequação das instruções deste produto.

Outros trabalhos possíveis de serem feitos a partir da pesquisa é a atualização da Revisão da Literatura com o levantamento de outras Boas Práticas que mudam e nascem da dinâmica da tecnologia, da comunicação e dos valores sociais. As práticas contidas no Modelo podem vir a se modificarem, por não ser um modelo definido, fechado.

A pesquisa realizada permitiu observar que o gestor possui liberdade para implementar ações estratégicas em função de sua capacidade, que pode limitá-lo. Portanto, torna-se necessário um contínuo acompanhamento de assessoria, mantendo dessa forma o compromisso de implementação das ações estabelecidas e suas métricas. Concluindo, o estudo demonstrou a aplicabilidade do Modelo, reforçou a importância do compromisso da alta gestão conforme a literatura já indicava e contribuiu para a valorização da Gestão do Design ao abrir um caminho prático para sua integração em MPE.

REFERÊNCIAS

- AEROCHIMPS. **Por que desenvolver iterativamente?** Disponível em: <<https://medium.com/@Aerochimps/por-que-desenvolver-iterativamente-54b9128ac43b>>. Acesso em: 20/3/2020.
- BATE, J. D.; JOHNSTON, R. E. Strategic frontiers: The starting-point for innovative growth. **Strategy and Leadership**, v. 33, n. 1, p. 12–18, 2005.
- BEST, K. **Fundamentos da Gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BLUM, A.; MERINO, E. A. D.; MERINO, G. S. A. D. Método visual para revisão sistemática em Design com base em conceitos da Mineração de Dados. **DAPesquisa**, v. 11, n. 16, p. 124–139, 2016.
- BOECHAT, M. N. Planejamento Estratégico: Aplicação nas Micro e Pequenas Empresas. **Fundação Getúlio Vargas-RJ – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**, p. 1–109, 2008.
- BRUNO-FARIA, M. DE F.; FONSECA, M. V. DE A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372–396, 2014.
- CARDOSO, R. **Design para um Mundo Complexo**. Cosac Naify, 2012.
- CHEN, S. **The Design Imperative: The art and science of Design Management**. Fullerton: Palgrave Macmillan, 2019.
- COSTA, E. A. DA. **Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DATASEBRAE. Painel de Abertura de Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/aberturadeempresas/>>. Acesso em: 23/6/2021.
- DATASEBRAE. Perfil dos empreendedores. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-dos-empresarios/#escolaridade>>. Acesso em: 23/6/2021.
- DELL'ERA, C.; ALTUNA, N.; MAGISTRETTI, S.; VERGANTI, R. Discovering quiescent meanings in technologies: exploring the design management practices that support the development of Technology Epiphanies. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 29, n. 2, p. 149–166, 2017. Taylor & Francis. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2016.1210785>>..
- DIAS, E. D. P. Conceitos de gestão e administração: Uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 01, p. 1–12, 2002. Disponível em: <<http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>>..
- ERLHOFF, M.; MARSHALL, T. **Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology**. Basel, Switzerland: Birkhäuser, 2008.
- FASCIONI, L. **O design do designer**. 2014.
- FRASER, H. M. A. The practice of breakthrough strategies by design. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 4, p. 66–74, 2007.
- FROW, P.; NENONEN, S.; PAYNE, A.; STORBACKA, K. Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. **British Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 463–483, 2015.
- GAGLIONE, S.; GAZIULUSOY, A. İ. Designers designing Businesses. Understanding how designers create enterprises. **The Design Journal**, v. 22, n. sup1, p. 51–63, 2019.
- HERNÁNDEZ, R. J.; COOPER, R.; TETHER, B.; MURPHY, E. Design, the language of innovation: A review of the design studies literature. **She Ji**, v. 4, n. 3, p. 249–274, 2018. Elsevier. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sheji.2018.06.001>>..
- JAYME, M. E. M. **Tendências: Recomendações para seu uso na Gestão do Design das MPes produtoras de louça de mesa de Campo Largo - PR**. 2009.
- KEELEY, L.; PIKKEL, R.; QUINN, B.; WALTERS, H. **Dez Tipos de Inovação: A disciplina de criação de avanços de ruptura**. DVS Editor, 2013.
- KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- MINTZBERG, H. **O Processo de Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE MORAES, D. **Metraprojeto: o design do design**. 1º ed. São Paulo: Blucher, 2010.

MORONI, I.; ARRUDA, A.; ARAUJO, K. The design and technological innovation: How to understand the growth of startups companies in competitive business environment. **Procedia Manufacturing**, v. 3, n. Ahfe, p. 2199–2204, 2015.

MORONI, I.; ARRUDA, A.; BEZERRA, P.; LAILA, T. How the design processes add innovative capacity in startup companies. **Springer International Publishing**, v. 588, 2018. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-60582-1>>.

MOZOTA, B. B. DE; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. DA. **Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Organizational Creativity Management: Discussion elements. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 922–939, 2018.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: missão, visão, valores**. 2012.

NEVADO, P. P.; BARATA, J. M.; ALMENDRA, R. A. Boosting Innovation and Growth Through the Use of Design. **Journal of Business Economics and Management**, v. 17, n. 1, p. 74–91, 2016.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em modelos de negócio**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. **Value Proposition Design – Como construir propostas de valor inovadoras**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa do trabalho acadêmico**. 2013.

SEBRAE-NA/ DIEESE. **Porte Comércio, Serviços e Indústria**. , 2013.

SEBRAE-SP. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. São Paulo, 2014.

SEBRAE. **O Papel das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira - Região Norte**. 2015.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. *Sebrae*, p. 96, 2016.

SEBRAE. **Panorama dos Pequenos Negócios 2018**. São Paulo, 2018.

SEBRAE; FGV. **Estudo Sobre Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional**. 2020.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento Estratégico na Pequena Empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. ... **E Gestão De Pequenas ...**, v. 2001, p. 592–602, 2001. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/hermano/cursos/si/artigos/pequenas-empresas-planejamento-estrategico.pdf>>.

TERRA, J. C. C. **Gestão da Criatividade**. *Terra Forum*, p. 1–18, 2005.

TURETKEN, O.; GREFFEN, P.; GILSING, R.; ADALI, O. E. Service-dominant business model design for digital innovation in smart mobility. **Business and Information Systems Engineering**, v. 61, n. 1, p. 9–29, 2019. Springer Fachmedien Wiesbaden. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s12599-018-0565-x>>.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking: inovação em negócios**. 2º ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WRIGLEY, C. Principles and practices of a design-led approach to innovation. **International Journal of Design Creativity and Innovation**, v. 5, n. 3–4, p. 235–255, 2017. Taylor & Francis. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/21650349.2017.1292152>>.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.