



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Tecnologia e Ciências

Escola Superior de Desenho Industrial

Rodrigo Schoenacher Pacheco

Empreendedorismo em *startups*: gestão do design aplicada à inovação

Rio de Janeiro

2023

Rodrigo Schoenacher Pacheco

Empreendedorismo em *startups*: gestão do design aplicada à inovação



Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-graduação em Design, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Design.

Orientador: Prof. Dr. Sydney Fernandes de Freitas

Coorientador: Prof. Dr. André Ribeiro de Oliveira

Rio de Janeiro

2023

CATALOGAÇÃO NA FONTE

UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CTC/G

P116 Pacheco, Rodrigo Schoenacher

Empreendedorismo em startups: gestão do design aplicada à inovação /
Rodrigo Schoenacher Pacheco. – 2023.

217 f.: il.

Orientador: Sydney Fernandes de Freitas.

Coorientador: André Ribeiro de Oliveira.

Tese (Doutorado em Design) - Universidade do Estado do Rio de
Janeiro, Escola Superior em Desenho Industrial.

1. Empreendedorismo - Teses. 2. Planejamento empresarial - Teses. 3.
Pequenas e médias empresas - Teses. I. Freitas, Sydney Fernandes de. II.
Oliveira, André Ribeiro de. III. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
Escola Superior em Desenho Industrial. IV. Título.

CDU 65.016

Albert Vaz CRB-7 / 6033 - Bibliotecário responsável pela elaboração da ficha catalográfica.

Autorizo para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação,
desde que citada a fonte.

Rodrigo Schoenacher

Rodrigo Schoenacher (14 de Março de 2023 17:31 ADT)

Assinatura

14 de Março de 2023

Data

Rodrigo Schoenacher Pacheco

Empreendedorismo em *startups*: gestão do design aplicada à inovação

Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-graduação em Design, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Design

Aprovada em 13 de fevereiro de 2023.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Sydney Fernandes de Freitas
Escola Superior de Desenho Industrial - UERJ



Prof. Dr. André Soares Monat
Escola Superior de Desenho Industrial - UERJ


Nelson Tavares Matias (17 de Março de 2023 21:56 ADT)

Prof. Dr. Nelson Tavares Matias
Faculdade de Tecnologia - UERJ



Profa. Dra. Márcia Bergmann Moraes
Pontifícia Universidade Católica - RJ



Prof. Dr. Marco Aurélio de Souza Rodrigues
Escola Superior de Propaganda e Marketing

Rio de Janeiro

2023

AGRADECIMENTOS

Antes de mais nada, agradeço à minha família pelo apoio incondicional ao longo dos quatro anos dedicados ao doutorado, especialmente à minha esposa, Fernanda, e aos meus filhos, Pedro e Alice. Eu sei o quanto deixamos de fazer coisas juntos para que eu conseguisse avançar com esta pesquisa. Agradeço a minha mãe, Solange, por sempre insistir na nossa educação formal, mesmo com as dificuldades que enfrentamos em determinados momentos da vida, e por nos apresentar valores morais e éticos que fizeram de mim a pessoa que sou hoje. Impossível não registrar um agradecimento especial ao meu orientador, Sydney Freitas, pela resiliência ao insistir que eu investisse tempo e dedicação numa pesquisa de doutorado, pela inspiração como professor e como exímio pesquisador, e pelas palavras e orientações precisas e necessárias ao longo do trabalho, especialmente nos momentos de dúvida. Agradeço também ao professor André Ribeiro, coorientador desta pesquisa, pela visão pragmática e pelo conhecimento sobre inovação que deu um brilho especial ao resultado do trabalho. Ao corpo docente do programa de pós-graduação da ESDI, em especial os professores João Leite, Luiz Vidal Gomes, Lígia Medeiros e André Monat, agradeço a generosidade ao compartilhar comigo sua visão e conhecimento sobre design e sobre o mundo. Aos colegas de pós-graduação – Luiza Beck Arigoni, Chaiane Bitelo, Cláudia Souza e Silva, Eliseu Amaral, Fernanda Vuono, Guilherme Garcia, Helga Szpiz, Marcelo Guimarães, Nathália Lia, Sarah Huber e Paola Vichy – que dividiram comigo as dúvidas, angústias e conquistas ao longo desses anos, agradeço pela paciência, pela parceria e pelos convites para as várias palestras e artigos que produzimos juntos, principalmente durante a pandemia. Agradeço aos profissionais – empreendedores, especialistas em inovação e professores de design – que cederam seu tempo para participar das entrevistas conduzidas ao longo da pesquisa ou para ajudar na revisão da pauta utilizada. A contribuição de vocês para o resultado deste trabalho é imensurável. Em especial à equipe de coordenação do programa StartupRio, liderada por Marcos Neme, que gentilmente ajudou no contato com os empreendedores participantes do programa para realização das entrevistas. Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) pelo apoio financeiro durante os meus primeiros anos de doutorado. Por fim, agradeço aos parentes, amigos e colegas de trabalho que me apoiaram e que entenderam minhas ausências em alguns momentos. Aqui está o resultado do que eu estava fazendo naqueles dias em que não pude estar com vocês.

RESUMO

PACHECO, Rodrigo Schoenacher. **Empreendedorismo em startups**: gestão do design aplicada à inovação. 2023. 217 f. Tese (Doutorado em Design) – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

A presente pesquisa tem como objetivo principal a identificação de elementos da gestão do design presentes na ação empreendedorista que contribuam para o surgimento de inovações. São apresentados inicialmente o histórico e a evolução do conceito de empreendedorismo, além das definições relacionadas à inovação empreendedorista e à gestão do design, e da relação entre empreendedorismo, inovação e design. Por meio da técnica de revisão sistemática da literatura descreve-se os 4 aspectos que compõem a ação empreendedorista e os elementos internos e externos que a influenciam. Aprofunda-se no estado da arte referente à gestão do design, registrando seus diferentes papéis nas empresas, descrevendo seu funcionamento em três níveis organizacionais – operacional, tático e estratégico – e indicando os cuidados para implementação em pequenas e médias empresas (PMEs), incluindo *startups*. Levanta-se aspectos socioeconômicos relevantes para o tema em estudo, com foco específico nos tipos de iniciativas inovadoras e em diferentes ambientes nos quais as inovações podem se desenvolver. Por fim descreve-se a técnica de entrevista estruturada, utilizada com o objetivo de conhecer o perfil dos empreendedores de *startups* brasileiras, de identificar quais elementos da gestão do design estão presentes na ação deles e como esses elementos contribuem para o processo de inovação. Essa técnica é aplicada a três diferentes amostras: empreendedores de *startups*, especialistas em inovação e professores de design, com pautas específicas para cada público. Os resultados mostram que o perfil de empreendedores de *startups* entrevistado tem maiores chances de criar um negócio de sucesso do que a população geral de empreendedores; que pequenos negócios precisam ser inovadores e adaptáveis para conseguir criar um modelo de negócio escalável; e que o design e o aprendizado constante podem contribuir, respectivamente, para a inovação e para a adaptabilidade do negócio; para inovação por meio das metodologias de desenvolvimento de novos produtos e de projetos de comunicação visual; e para adaptabilidade por meio do metaaprendizado para formação de empreendedores. Por fim, a pesquisa propõe definição de empreendedorismo que o posiciona como uma prática de gestão, endereçando a busca pelo entendimento de qual é a relação entre empreendedorismo e gestão.

Palavras-chave: Ação empreendedorista. Estratégia empresarial. Pequenas empresas.

ABSTRACT

PACHECO, Rodrigo Schoenacher. **Entrepreneurship in startups**: design management applied to innovation. 2023. 217 f. Tese (Doutorado em Design) – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

The main objective of this research is to identify elements of design management present in entrepreneurial action that contribute to the emergence of innovations. It starts presenting the history and evolution of the concept of entrepreneurship, in addition to the definitions related to entrepreneurial innovation and design management, and the relationship between entrepreneurship, innovation and design. Using the technique of literature systematic review, we describe the 4 aspects that make up the entrepreneurial action, and the internal and external elements that influence it. It deepens in the state of the art about design management, registering its different roles in companies, describing how it operates in three different organizational levels – operational, tactical, and strategic – and indicating best practices for implementation in small and medium-sized enterprises (SMEs), including startups. Socioeconomic aspects relevant to the research theme are raised, with a specific focus on the types of innovative initiatives and the different environments in which innovations can develop. Finally, we describe the structured interview technique, used to know the profile of Brazilian startup entrepreneurs, to identify which elements of design management are present in their action and how these elements contribute to the innovation process. This technique is applied to three different samples: startup entrepreneurs, innovation experts and design teachers, with specific guidelines for each audience. The results show that the profile of startup entrepreneurs interviewed is more likely to create a successful business than the general population of entrepreneurs; that small businesses need to be innovative and adaptable to create a scalable business model; and that design and constant learning can contribute to innovation and business adaptability; to innovation through new product development methodologies and visual communication projects; and for adaptability through meta-learning for training entrepreneurs. Finally, the research proposes a definition of entrepreneurship that positions it as a management practice, addressing the understanding the relationship between entrepreneurship and management.

Keywords: Entrepreneurial action. Business strategy. Small businesses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Volume de publicações entre 2000 e 2021 com <i>entrepreneurship</i> no título.....	23
Figura 2 – Estrutura conceitual do empreendedorismo	29
Figura 3 – Funil do conhecimento do design de negócios.....	43
Figura 4 – Processo de <i>Design thinking</i>	50
Figura 5 – Construtos da ação empreendedorista.....	57
Figura 6 – Principais aspectos da ação empreendedorista.....	58
Figura 7 – Os nove fatores que influenciam a decisão de criar um negócio.....	60
Figura 8 – Visão geral do processo empreendedor.....	65
Figura 9 – Modelo teórico do empreendedorismo baseado em redes.....	68
Figura 10 – Fluxo do ecossistema empreendedorista digital.....	69
Figura 11 – Elementos que influenciam a ação empreendedorista.....	78
Figura 12 – Componentes da gestão estratégica do design associados à Escada do Design. ..	93
Figura 13 – Valor relativo do design na cadeia produtiva.....	98
Figura 14 – Perfil digital de Pequenas e Médias Empresas.....	105
Figura 15 – Características das Empresas de Alto Crescimento do Rio de Janeiro.....	107
Figura 16 – Quantidade de artigos organizados por ano e por relevância a partir do título. .	128
Figura 17 – Quantidade final de artigos organizados por tema.....	128
Figura 18 – Categorias finais da pesquisa de campo e seus atributos.....	145
Figura 19 – Níveis de atuação de Designers nas <i>startups</i>	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de Amarração Metodológica dos elementos da pesquisa	20
Quadro 2 – Teorias subjacentes sobre empreendedorismo	33
Quadro 3 – Dez tipos de inovações mapeados por Bessant e Tidd (2015).	40
Quadro 4 – Desafios nos estágios evolutivos de ecossistemas espontâneos de negócios.....	44
Quadro 5 – Motivações para empreender.	60
Quadro 6 – Mecanismos que descrevem a ação empreendedorista.....	67
Quadro 7 – Características do processo nas etapas iniciais do empreendimento.....	72
Quadro 8 – Papéis possíveis do designer nas empresas.	84
Quadro 9 – Vantagens e desvantagens de um departamento interno de design.....	85
Quadro 10 – Matriz da integração do design entre os diferentes papéis em uma empresa.....	86
Quadro 11 – O processo de design descrito em 6 etapas consecutivas.....	88
Quadro 12 – As quatro abordagens estratégicas do design nas empresas.....	93
Quadro 13 – Diferenças entre pesquisa de design e pesquisa de mercado.	94
Quadro 14 – Viabilizadores e dificultadores para implementação do design.	102
Quadro 15 – Conotações relacionadas ao jeitinho brasileiro.	112
Quadro 16 – Contribuições de cada seção da fundamentação teórica para a pesquisa.....	122
Quadro 17 – Relação entre a fundamentação teórica e as técnicas aplicadas.	125
Quadro 18 – Quantidade de artigos para cada chave de busca utilizada.	127
Quadro 19 – Exemplo de matriz para classificação das respostas por amostra.	137
Quadro 20 – Agrupamento final das categorias definidas nos grupos de amostra.....	138
Quadro 21 – Diferentes abordagens para inovação identificadas nas entrevistas.	152
Quadro 22 – Amarração dos resultados da pesquisa de campo com a pesquisa.	159

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Visualização da saturação teórica por grupos de amostra.	135
Gráfico 2 – Painel com dados da amostra do grupo de empreendedores.....	142
Gráfico 3 – Painel com dados da amostra do grupo de especialistas.	143

LISTA DE ABREVIATURAS

APM	<i>Association for Project Management</i>
CEE	Comportamentos Empreendedoristas Estratégicos
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIC	Criatividade, inovação e competitividade
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DM	<i>Design Management</i>
DMI	<i>Design Management Institute</i>
DNP	Desenvolvimento de novos produtos
EAC	Empresas de Alto Crescimento
EUA	Estados Unidos da América
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
ISDEL	Índice Sebrae de Desenvolvimento Econômico Local
JCI	<i>Journal Citation Indicator</i>
KIBS	<i>Knowledge-intensive business services</i>
OE	Orientação Empreendedorista
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
TI	Tecnologia da informação
UI	<i>User Interface</i> (Interface do Usuário)
UX	<i>User Experience</i> (Experiência do Usuário)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
1.1. Empreendedorismo: conceitos e definições	22
1.1.1. Origem e história.....	24
1.1.2. Definições denotativas.....	26
1.1.3. Definições acadêmicas	27
1.1.4. Definição de empreendedorismo.....	32
1.1.5. Contribuições da fundamentação teórica sobre Empreendedorismo	35
1.2. Inovação e Design: conceitos e definições	36
1.2.1. Tipos e ambientes de inovação	38
1.2.2. Inovação empreendedorista	45
1.2.3. Gestão da inovação.....	47
1.2.4. Design e gestão	48
1.2.5. Design e empreendedorismo.....	51
1.2.6. Contribuições da fundamentação teórica sobre Inovação e Design	55
1.3. Ação empreendedorista: Revisão Sistemática da Literatura	56
1.3.1. Intenção ou motivação.....	59
1.3.2. Comportamento ou características	61
1.3.3. Processos ou atividades	64
1.3.4. Aprendizado ou educação.....	71
1.3.5. Elementos que influenciam a ação empreendedorista.....	77
1.3.6. Contribuições da fundamentação teórica sobre Ação Empreendedorista	81
1.4. Gestão do Design em três níveis organizacionais	81
1.4.1. Funções do design nas empresas.....	82
1.4.2. Gestão operacional do design	87
1.4.3. Gestão tática do design.....	90
1.4.4. Gestão estratégica do design.....	92
1.4.5. Benefícios do design para os negócios.....	95
1.4.6. Presença do design nas PMEs.....	99
1.4.7. Implementando a gestão do design	100
1.4.8. Contribuições da fundamentação teórica sobre Gestão do Design	103
1.5. Aspectos socioeconômicos relevantes	103
1.5.1. Perfil do empreendedor brasileiro	108
1.5.2. Relevância socioeconômica da inovação e do design.....	113

1.5.3.	<i>Startups</i> e outras iniciativas empreendedoristas	116
1.5.4.	Contribuições da fundamentação teórica sobre aspectos socioeconômicos	121
1.6.	Resumo das contribuições da fundamentação teórica	122
2.	MÉTODOS E TÉCNICAS	124
2.1.	Revisão sistemática da literatura sobre ação empreendedorista	126
2.2.	Entrevistas estruturadas	129
2.2.1.	Objetivos específicos das entrevistas estruturadas	130
2.2.2.	População e amostra.....	131
2.2.3.	Definição de pauta e testes-piloto	133
2.2.4.	Realização das entrevistas	134
2.2.5.	Saturação teórica	134
2.2.6.	Análise de conteúdo e categorização.....	136
3.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	139
3.1.	Análise da revisão sistemática da literatura	139
3.2.	Entrevista estruturada: qualificação das amostras	140
3.2.1.	Empreendedores de <i>startups</i>	140
3.2.2.	Especialistas em inovação	143
3.2.3.	Professores de Design.....	144
3.3.	Entrevista estruturada: descrição das categorias	144
3.3.1.	Atributos e características de pequenos negócios inovadores	146
3.3.2.	Competências e habilidades para empreender e inovar em <i>startups</i>	148
3.3.3.	Abordagens e técnicas para criação de soluções inovadoras.....	150
3.3.4.	Papéis e desafios dos designers em <i>startups</i> inovadoras.....	155
3.4.	Discussão dos resultados	158
3.4.1.	Perfil de empreendedores de <i>startups</i> indica maiores chances de sucesso.....	160
3.4.2.	Pequenos negócios inovadores e adaptáveis são escaláveis	161
3.4.3.	Empreendedorismo como prática de gestão	163
3.4.4.	Design como meio de inovação em <i>startups</i>	166
3.4.5.	Meta-aprendizado como abordagem para formação de empreendedores	169
4.	CONCLUSÃO	172
	REFERÊNCIAS	178
	APÊNDICE A – Termos de consentimento.....	192
	APÊNDICE B – pautas de entrevistas	194
	APÊNDICE C – quadros de análise da saturação teórica.....	213
	APÊNDICE D – autores identificados na RSL	216

INTRODUÇÃO

Peço licença ao leitor para me expressar em primeira pessoa ao longo dos parágrafos introdutórios deste relatório. Considero importante explicitar as motivações pessoais por trás dessa pesquisa, já que estão intimamente ligadas com o tema central: o empreendedorismo, a inovação e a gestão do design.

Em 2015 tomei uma decisão profissional importante: decidi deixar um excelente emprego como executivo em uma empresa brasileira de grande porte. Essa decisão foi motivada por diversos fatores, sendo o principal deles um desejo de entender como é possível construir negócios inovadores sem perder de vista seus propósitos e seus valores pessoais. Ao longo dos anos seguintes, me vi aplicando técnicas aprendidas durante a graduação e o mestrado – ambos em design – para conseguir desenvolver ideias inovadoras. Foi quando percebi que muitas dessas técnicas estavam desconectadas da realidade dos negócios nos quais eu estava envolvido como empreendedor, e isso me trouxe uma série de dificuldades e necessidade de adaptações.

Por conta dessas dificuldades, fui buscar conhecimento adicional sobre como aplicar o design para desenvolver serviços e modelos de negócio inovadores e bem-sucedidos. Fiz cursos, li artigos, comprei livros e conversei com algumas pessoas. Isso me aproximou novamente da academia, e aos poucos foi crescendo o interesse em aprofundar esse tema. Entretanto, naquele momento, não estava claro para mim se existia um conjunto de soluções que ajudassem os empreendedores com objetivos e necessidades similares aos meus.

Se eu, que tinha experiência em gestão de negócios e formação em design, estava com dificuldades para inovar, era inevitável imaginar como estariam se saindo aqueles empreendedores que não contavam com uma bagagem similar. Ou poderia ser que essa experiência e formação não fossem relevantes para o que eu queria fazer. De uma forma ou de outra, eu precisava descobrir o que estava acontecendo. Daí veio a motivação pessoal para transformar esses questionamentos em uma pesquisa científica e, quem sabe, ajudar outros empreendedores a criarem iniciativas inovadoras e bem-sucedidas.

O recorte desta pesquisa é descrito a partir de como a ação de empreendedores que estão inovando pode contar com o design, ou mais especificamente a gestão do design, para esse fim. A relação entre os conceitos de empreendedorismo, inovação e gestão do design está refletido tanto na estrutura da pesquisa quanto em seus respectivos objetivos, justificativas e questão. Esse recorte tem como principal motivação seu potencial para contribuição com o

fortalecimento do ecossistema empreendedor do Rio de Janeiro por meio da indicação de sistemas e métodos que facilitem a identificação e o desenvolvimento de soluções inovadoras.

O fato é que a maioria das empresas pequenas e dos novos negócios não está focada em inovar de forma sistemática. A maioria dos empreendedores tem como objetivo apenas alcançar uma independência profissional, e não criar um negócio que seja efetivamente inovador (BESSANT; TIDD, 2015).

Peter Drucker (1985) defende que é necessário criar uma sociedade empreendedorista¹, na qual inovação e empreendedorismo sejam elementos comuns, estáveis e ininterruptos. Para ele, assim como a administração conquistou seu espaço como um mecanismo específico nas instituições contemporâneas, o empreendedorismo também deveria conquistar espaço similar. Quando se compara o que Drucker defendia em 1985 com o que Bessant e Tidd mostram em 2015, percebe-se que o conceito de empreendedorismo com foco em inovação ainda tem espaço para ser desenvolvido e aplicado, especialmente dentro de pequenas empresas.

Mesmo as empresas que conseguem inovar consistentemente têm dificuldade de criar experiências significativas em meio à abundância de produtos (BROWN, 2010). Isso acontece porque estamos vivendo na era dos problemas capciosos, considerando ser cada vez mais comum as empresas e seus executivos se depararem com desafios como, por exemplo, equilibrar metas de longo prazo com demandas de curto prazo, prever retorno sobre conceitos inovadores, combinar rentabilidade com responsabilidade social e alinhar a estratégia à experiência do cliente (NEUMEIER, 2010). Os problemas capciosos mencionados aqui são aqueles mesmos propostos por Horst Rittel e Melvin Webber na década de 1970 e caracterizados, entre outras particularidades, por sofrerem mutações sempre que se busca resolvê-los e para os quais não há soluções certas ou erradas, apenas boas ou ruins (RITTEL; WEBBER, 1992).

No rastro desse e outro estudos, algumas teorias e conceitos, como *effectuation* e *design thinking*, ganharam força nos últimos anos. Como descrito ao longo deste relatório, elementos das teorias e práticas sobre empreendedorismo e sobre gestão do design se mostram adequados para ajudar empreendedores a lidar com a realidade atual do mundo dos negócios, na qual prevalecem os problemas capciosos. É o caso do processo *effectuation* (efetuação), proposto por Sarasvathy (2001), do método *design thinking*, descrito por Brown (2010), e do funil do conhecimento, formulado por Martin (2010) e que equilibra a importância de inovar sistematicamente sem abrir mão da necessária rentabilidade dos negócios.

¹ A justificativa para uso do termo empreendedorista como adjetivo nesta pesquisa pode ser encontrada na subseção 1.1.2 deste relatório.

Diante do exposto, o **objeto de estudo desta pesquisa é o empreendedorismo**. Nela, o empreendedorismo é entendido como a atividade exercida por um empreendedor. Este, por sua vez, é alguém que gerencia um negócio ou parte dele e inova apresentando novas combinações de recursos e causando algum tipo de descontinuidade (BULL; WILLARD, 1993; DRUCKER, 1985). A descontinuidade, nesse caso, pode ser entendida tanto como uma ruptura quanto como uma evolução, já que a evolução de um produto ou um serviço pode causar descontinuidade em suas versões anteriores (BESSANT; TIDD, 2015). Drucker (1985) é explícito ao defender que o empreendedor é aquele que introduz uma forma diferente de fazer algo ou de resolver um problema, e não uma forma mais eficiente de fazer a mesma tarefa.

O **problema de pesquisa** parte do fato de que grande número de empreendedores não tem propensão a adotar a busca por inovação como parte da sua rotina, diferente das definições acadêmicas comumente aceitas nas quais a inovação é uma parte inerente do processo empreendedorista (BULL; WILLARD, 1993; DRUCKER, 1985; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Mesmo quando o fazem, em alguns casos, essas inovações estão restritas a melhorias operacionais (CAVALHEIRO, 2015; SOLHI; KOSHKAKI, 2016). Essa é uma realidade particularmente presente no Brasil. O empreendedor médio brasileiro tem perfil mais imediatista, tem foco na sua autonomia profissional, gera poucos empregos e tem dificuldade para inovar (CAVALHEIRO, 2015; MARQUES, 2013; SCRIVANO, 2018; SEBRAE, 2017).

Por outro lado, há um grupo relativamente pequeno de empreendedores que inova sistematicamente, contribui de forma significativa para a economia, gera empregos e tem foco na busca de soluções inovadoras que possam contribuir para a vida das pessoas. Esse conjunto de iniciativas é conhecido como *startup*. O conceito de *startup* adotado aqui está em linha com aquele proposto por Ries (2012, p. 7) no qual elas são consideradas “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. As *startups* são importantes por inovar na busca de soluções para problemas não resolvidos, por serem negócios escaláveis e por sua importância na geração de empregos (BLANK, 2012; CAVALHEIRO, 2015; LIGA, 2021; RIES, 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Esse conceito acima parece delimitar de forma específica as *startups* nesta pesquisa ao posicioná-las como um empreendimento que, necessariamente, precisa estar buscando uma solução inovadora para problemas existentes.

Em complemento, tem-se que a gestão do design vem sendo reconhecida nos últimos anos como um instrumento-chave para ajudar as organizações que perseguem a inovação por meio de soluções de problemas em diversos níveis empresariais (BEST, 2011; BRUNNER; EMERY, 2010; MARTIN, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; NEUMEIER, 2010).

Apesar da presença da gestão do design no dia a dia do empreendedorismo não ser uma realidade, em especial no contexto das pequenas e médias empresas (PMEs), já é possível encontrar evidências de sua contribuição para o sucesso daquelas que o adotam (BONSIEPE, 1997; EMÍDIO; MENEZES, 2009; FILSON; LEWIS, 2000). Dessa forma, o **problema de pesquisa** específico a ser abordado no presente estudo é **a inabilidade de empreendedores em aplicar conceitos de gestão como ferramenta para ajudar no desenvolvimento de inovações.**

A questão que se coloca a partir do problema acima é: que estratégias e ferramentas permitem a um grupo pequeno de empreendedores inovar, em um ambiente em que a maioria não o faz? Por se tratar de uma questão ampla e que pode derivar diferentes caminhos e perspectivas, opta-se aqui por um foco mais específico. O recorte proposto, tendo como premissa a contribuição da gestão do design para o processo de inovação (BEST, 2011; BONSIEPE, 1997; EMÍDIO; MENEZES, 2009; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011), é identificar os elementos da gestão do design presentes na ação desses empreendedores. Com esse recorte, a **questão de pesquisa** que orienta o estudo é: **quais são as evidências da aplicação – tácita ou explícita – da gestão do design na ação de empreendedores estão inovando?**

Justificativas

A identificação de elementos da gestão do design na ação de empreendedores que buscam intencionalmente soluções inovadoras ajudará na construção de artefatos (cursos, métodos, sistemas informatizados etc.) que auxiliem outros empreendedores a inovar por meio da gestão do design. A massificação do uso desse tipo de conceito em empresas de pequeno porte pode contribuir para um aumento exponencial do número de inovações bem-sucedidas e, conseqüentemente, para um impacto positivo na vida das pessoas, seja ele direto, a partir da inovação em si, seja indireto, a partir do crescimento econômico resultante do sucesso de inovações em um número maior de empresas.

A relevância do empreendedorismo para as economias mundial, nacionais e locais é reconhecido. Atualmente o empreendedor é tido como peça-chave para o desenvolvimento econômico por causa da sua disposição e capacidade para identificar oportunidades e criar novos negócios (CHIAVENATO, 2012; DRUCKER, 1985; SCHUMPETER, 2002). Alguns fatores motivadores para o estímulo de pesquisas sobre o tema são: (a) não existe mais emprego nas empresas para todos que se formam; (b) as carreiras progridem não mais apenas para o alto, mas também para outras direções; (c) a vida útil de uma pessoa numa empresa é diretamente proporcional à sua capacidade de continuar agregando; (d) cada vez é mais importante que os profissionais tenham uma visão do todo (CICCONI, 2013). No Brasil, a questão do desemprego

tem peso relevante para o tema por ser considerado o maior entrave para o país nos próximos anos, seguido de perto pelo impacto da crise econômica que pode afetar os negócios e as famílias (RYDLEWSKY, 2021).

Em paralelo a esse contexto, o design vem ganhando novos contornos, como as disciplinas de *design thinking* e de design de serviços, e contribuindo para a criação de negócios inovadores, rentáveis e cada vez mais adequados às necessidades da sociedade (BEST, 2011; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; SIMEONE, 2015). Por ser intrinsecamente centrado no seu humano, a forma de pensar do designer ajuda a projetar experiências para o envolvimento e participação ativa das pessoas quando aplicada de forma empática (BROWN, 2010).

Nesse cenário, empresas que não conseguirem criar processos para inovar sistematicamente não serão capazes de sobreviver, não importa o quão eficiente elas sejam em gerenciar sua operação (MARTIN, 2010; NEUMEIER, 2010). Os programas de qualidade, como o Seis Sigma² (CORRÊA; CAON, 2002), cujo foco é redução de desperdício, não são mais suficientes para responder aos desafios contemporâneos (BEST, 2011; NEUMEIER, 2010).

Mas inovar é uma ação complexa, que envolve uma organização inteira e que não tem uma fórmula única de sucesso (DE JONG; MARSTON; ROTH, 2015), numa realidade onde visão puramente tecnocêntrica da inovação não é mais sustentável (BROWN, 2010). É neste contexto que o design, ao deixar de ser apenas focado na concepção de produtos e passar a dar mais atenção a processos, sistemas e organizações, ganha destaque ao permitir identificar futuros possíveis e criar soluções interessantes, sempre com foco no cliente (NEUMEIER, 2010).

O foco do estudo no Rio de Janeiro se justifica pelo fato da cidade representar o segundo maior PIB dentre os mais de cinco mil municípios brasileiros, responder por mais de 50% do PIB do estado, ser altamente dependente do setor de serviços, intensivo em mão de obra e mais dependente da dinâmica local por falta de serviços e produtos exportáveis (MELLO; VIEIRA; BARBOZA, 2020). Apesar de estar entre os 50 maiores ecossistemas empreendedoristas do mundo, possui baixa maturidade e alta volatilidade evidenciadas pelo fato de que a maioria das pequenas empresas não possui recursos em caixa para sobreviver por mais de 1 mês, fecha em menos de 3 anos e quase metade é autônoma (BESSLER; PINHEIRO; ARANHA, 2020), ou seja, são empresas compostas por apenas uma pessoa e que não geram empregos.

² O Seis Sigma é uma técnica de controle estatístico aplicado a processos produtivos com objetivo de aproximar os defeitos decorrentes desses processos a zero (CORRÊA; CAON, 2002).

No que se refere ao ecossistema empreendedorista, o Rio de Janeiro tem como pontos fortes a presença de várias empresas de gestão de *private equity*³ e de diferentes agentes da economia criativa (MELLO; VIEIRA; BARBOZA, 2020). Além de contar com um histórico como celeiro de escritórios de design e agências de publicidade, tem vocação nos segmentos financeiro, seguros, petróleo, energia, e indústria criativa, com destaque para as atividades de turismo, gastronomia, moda, varejo e tecnologia (BESSLER; PINHEIRO; ARANHA, 2020).

Objetivos geral e específicos

O **objetivo geral** da presente pesquisa, tendo como base o problema, a questão de pesquisa e as justificativas descritas anteriormente, é definido como **a identificar se há elementos da gestão do design presentes na ação empreendedorista voltada ao desenvolvimento de soluções inovadoras**. Diferente das principais publicações que tratam da gestão do design (BEST, 2010; COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2013; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011), que buscam apresentar conceitos, técnicas e ferramentas de gestão empresarial a designers, a intenção desta pesquisa é ajudar empreendedores a gerenciar melhor o design para inovação, entendendo-o como parte desse processo. O objetivo geral se desdobra em 4 **objetivos específicos**, a saber:

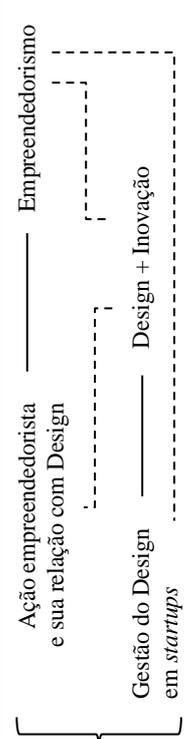
1. Explicitar como os aspectos da **ação empreendedorista** estão presentes no ecossistema de iniciativas inovadoras e quais são as contribuições potenciais para o desenvolvimento de seus modelos de negócios inovadores.
2. Mapear como os conceitos de **gestão do design** estão sendo aplicados, na prática, em iniciativas empreendedoristas. A existência de técnicas relacionadas à gestão do design em iniciativas bem-sucedidas, mesmo que tacitamente, serve de base para construção de métodos de trabalho mais estruturados que possam ajudar outras empresas.
3. Listar contribuições da gestão do design como ferramenta-chave para o processo de **inovação**. Explicitar como a conexão entre o design e a inovação permite às empresas adotarem práticas que facilitem o processo de inovação e explicitar as contribuições potenciais de profissionais com formação em design para a inovação empresarial.
4. Descrever o perfil do **empreendedor de startups** brasileiras em que ocorreram inovações a partir de elementos da gestão do design. Por serem empresas intrinsecamente inovadoras,

³ “Trata-se de uma modalidade de investimento que surgiu nos EUA por volta dos anos 80, em que uma gestora – empresa que administra investimentos – compra uma parte de determinada empresa, se tornando uma sócia do negócio, com o objetivo de alavancar seus resultados para aumentar o valor da companhia.” (Fonte: <https://endavor.org.br/dinheiro/private-equity/>)

a identificação de elementos específicos delas permitirá explicitar a diferença para aquelas consideradas tradicionais.

Esse capítulo introdutório se encerra com uma visão geral da pesquisa. A **matriz de amarração metodológica** (Quadro 1) foi preparada a partir do conceito proposto por Mazzon (2018) com objetivo de concatenar, articular e amarrar todas as pontas da pesquisa, desde o modelo teórico até o resultado da análise dos dados primários. Assim como em outros estudos (NERY; COSTA; CINTRA, 2020; SANTOS et al., 2020; TELLES, 2001), a matriz foi adaptada para refletir as características da presente pesquisa.

Quadro 1 – Matriz de Amarração Metodológica dos elementos da pesquisa

Modelo Teórico	Objetivo específico	Questão norteadora	Resultado	Técnica aplicada	
 <p>Empreendedorismo</p> <p>Ação empreendedora e sua relação com Design</p> <p>Design + Inovação</p> <p>Gestão do Design em startups</p> <p>Aspectos socioeconômicos relacionados a empreendedorismo, inovação e design</p>	Explicitar como os aspectos da ação empreendedora estão presentes no ecossistema de iniciativas inovadoras e quais são as contribuições potenciais para o desenvolvimento de seus modelos de negócios.	Quais aspectos compõem a ação empreendedora?	Aspectos que compõem a ação empreendedora: intenção, comportamento, processos e aprendizado.	Revisão Sistemática da Literatura (GOHR et al., 2013)	
	Mapear como os conceitos de gestão do design estão sendo aplicados, na prática, em iniciativas empreendedoristas.	Como empreendedores gerenciam o processo de inovação?	4 abordagens: -Inovação Factível -Inovação Viável -Inovação Criativa -Design Thinking	<p><u>Intenção</u>: necessidade de realização.</p> <p><u>Comportamento</u>: baixa aversão a riscos, autoeficácia criativa, liderança e autonomia.</p> <p><u>Processos</u>: adaptabilidade.</p> <p><u>Aprendizado</u>: aprendizado constante.</p>	Entrevista Estruturada com diferentes grupos (FREITAS, 2021):
	Listar contribuições da gestão do design como ferramenta-chave para o processo de inovação.	Como design é aplicado nas startups?	<p><u>Operacional</u>: métodos de design para desenvolvimento de novos produtos e projetos de comunicação visual.</p> <p><u>Tático</u>: Design Thinking para gestão do processo de inovação.</p>	Empreendedores de startups	
	Descrever o perfil do empreendedor de startups brasileiras, em que ocorreram inovações a partir de elementos da gestão do design	Quais são as contribuições potenciais do design para o processo de inovação?	<p><u>Inovações incrementais</u> a partir dos métodos de design gráfico e de produtos e serviços</p> <p><u>Inovações revolucionárias</u> a partir do uso do Design Thinking para repensar processos.</p>	Especialistas em inovação	
		Quais são as características que diferenciam empreendedores que estão inovando dos demais?	São profissionais maduros (acima de 40 anos); possuem boa formação acadêmica (70% com pós-graduação); têm experiência em outras empresas; consideram o design um tema relevante em seus negócios.	Professores de Design	

Fonte: O autor

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objeto de estudo desta pesquisa é o empreendedorismo, que se apresenta como um tema multidisciplinar e está presente em estudos das mais diversas áreas como antropologia, economia, educação, história, marketing e administração (BULL; WILLARD, 1993). Também se encontra na área do design, onde a presente pesquisa se desenvolve (FRAGA; MOREIRA; BERNARDES, 2020; PINHEIRO, 2006; ZHANG; VAN BURG, 2020).

Este capítulo de propõe a apresentar o mapeamento do estado da arte sobre empreendedorismo, inovação e gestão do design por meio da revisão da literatura. O capítulo de fundamentação teórica parte dos temas mais gerais da pesquisa, conceituando e relacionando empreendedorismo, inovação e design (conceitos: seções 1.1 e 1.2), para então aprofundar em referências específicas sobre ação empreendedorista e sobre gestão do design (corpo: seções 1.3 e 1.4), fechando com uma avaliação sobre o contexto no qual esses conceitos, gerais e específicos, estão inseridos (contexto: seção 1.5).

Como primeiro passo, buscou-se revisar e apresentar significados que os termos relacionados ao empreendedorismo, inovação e gestão do design possuem no período em que esta pesquisa se desenvolve (entre 2019 e 2023), suas origens e como foram reinterpretados ao longo do tempo. Na sequência, a fundamentação teórica organiza estudos sobre ação empreendedorista e revisa conceitos relacionados à gestão do design para, enfim, contextualizar tudo do ponto de vista socioeconômico.

O tema central da presente pesquisa é o empreendedorismo, mais especificamente a ação empreendedorista, e foi aprofundado por meio da técnica de revisão sistemática da literatura (ver capítulo sobre Métodos e Técnicas), sendo posteriormente complementada por referências relevantes identificadas a partir dos artigos selecionados pela revisão sistemática, assim como a partir da experiência do próprio pesquisador com o tema.

A fundamentação teórica – “base teórica a partir da qual será feita a análise de dados da pesquisa e sua construção” (AZEVEDO, 2016, p. 5) – sobre empreendedorismo considerou a visão de autores clássicos como Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, e Joseph Schumpeter, economista que ficou conhecido por cunhar o conceito de destruição criativa. Estes autores ajudaram a criar as bases para uma teoria do empreendedorismo, passando por outros nomes que trabalharam para dar forma a alguns conceitos contemporâneos, como Bull e Willard (1993), Shane e Venkataraman (2000) e Sarasvathy (2001) e, por fim, chegando

a estudos mais recentes de Davidsson (2017) e Shepherd et al (2019) e outras publicações consideradas relevantes para esta pesquisa como Collins (2006), Blank (2012) e Ries (2012).

Para entender o empreendedorismo cabe esclarecer que não se trata de fundar novas empresas, construir novos negócios ou consolidar e impulsionar negócios atuais (BESSANT; TIDD, 2015; CHIAVENATO, 2012). Empreendedorismo pode acontecer em iniciativas já estabelecidas, como explica a definição sobre intraempreendedores (ZEN; FRACASSO, 2008), além de estar associado à inovação e à identificação e captura de novas oportunidades (DRUCKER, 1985; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Ou seja, o empreendedorismo está diretamente ligado ao seu personagem principal, o empreendedor e suas atitudes e comportamentos.

Todavia, há autores que indicam ainda ser necessário um longo caminho até que o empreendedorismo seja efetivamente entendido desta forma. Mesmo nos EUA, país reconhecido por sua cultura empreendedorista, o empreendedor é ainda frequentemente definido como aquele que começa seu próprio negócio, independentemente de haver ou não algum tipo de inovação (BESSANT; TIDD, 2015; DRUCKER, 1985).

Para compreender melhor essas e outras questões relacionadas ao tema, nas próximas seções deste documento busca-se compreender como o termo empreendedorismo surgiu, como evoluiu ao longo dos anos e como é utilizado atualmente em estudos acadêmicos e no dia a dia das empresas.

1.1. Empreendedorismo: conceitos e definições

Diversos autores (BULL; WILLARD, 1993; DAVIDSSON, 2017; DRUCKER, 1985; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SHEPHERD et al., 2019) se dedicaram a estudar o tema do empreendedorismo ao longo dos últimos anos e a oferecer um referencial teórico capaz de ajudar pesquisadores e outros interessados no assunto a organizar e focar melhor seus respectivos estudos.

Um artigo considerado como pedra fundamental por Shepherd et al (2019) para os estudos contemporâneos sobre o tema foi publicado no ano 2000 pelos pesquisadores Shane e Venkataraman. Uma busca no Google Acadêmico⁴ mostra que o artigo *The promise of*

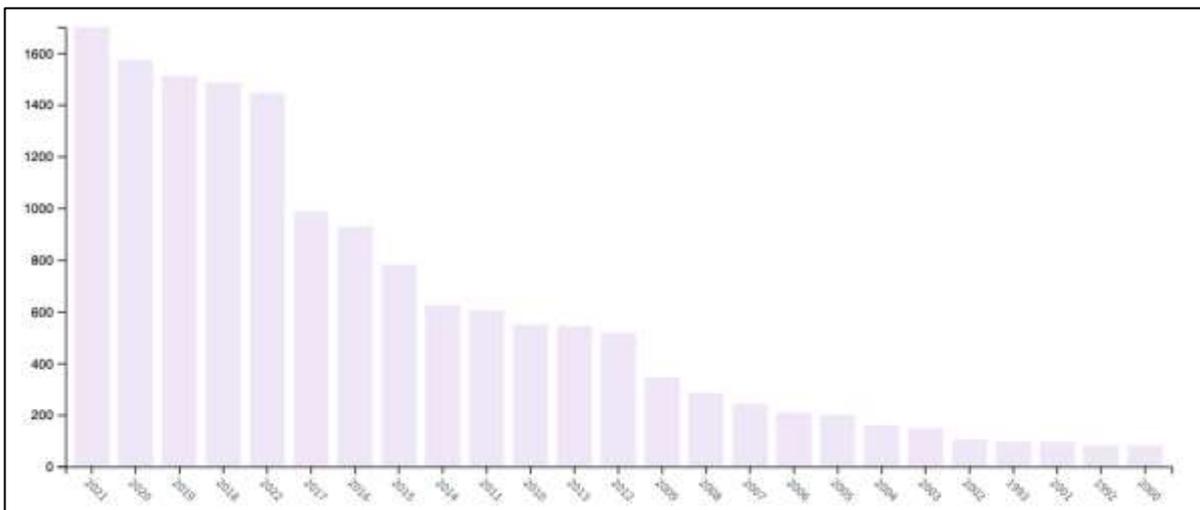
⁴ A busca foi realizada no dia 27 de dezembro de 2020 no site scholar.google.com. Utilizou-se os seguintes termos de busca: “shane”, “venkataraman” e “2000”. A ferramenta trouxe dois resultados, sendo o mesmo artigo

entrepreneurship as a field of research (SHANE; VENKATARAMAN, 2000) é citado em mais de 16 mil outros textos.

No referido artigo, propõe-se uma estrutura conceitual sobre empreendedorismo na qual afirma-se não se tratar de estudos sobre a performance de empresas pequenas ou individuais, uma vez que esse tipo de assunto já é objeto de estudiosos do campo da gestão estratégica (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Acrescenta-se que o foco nesse tipo de iniciativa não fornece ferramentas adequadas para avaliar as atividades inerentes ao empreendedor. Para Shane e Venkataraman (2000), o estudo sobre o empreendedorismo deve oferecer outra visão, com foco na identificação e na exploração de oportunidades de negócio.

Importante, por fim, reforçar que o empreendedorismo tem sido objeto de cada vez mais estudos e de publicações científicas, como mostra a Figura 1, e que guarda relação próxima com o design por conta da proximidade de ambos com o conceito de inovação (DRUCKER, 1985; MARTIN, 2010). Apesar de ter se tornado mais relevante do ponto de vista acadêmico nos últimos anos, o termo empreendedorismo não é recente. É sobre esse contexto histórico que se debruça a subseção a seguir deste relatório.

Figura 1 – Volume de publicações entre 2000 e 2021 com *entrepreneurship* no título.



Fonte: Base de Periódicos *Web of Science*, acesso em 08 jan. 2023⁵.

localizados em bases distintas. O primeiro resultado tinha 24 versões e tinha sido citado 16.962 vezes. O segundo tinha 2 versões e fora citado 257 vezes.

⁵ A palavra *entrepreneurship* foi utilizada para pesquisa do termo no campo título dos artigos indexados.

1.1.1. Origem e história

O conceito de empreendedorismo está ligado às transformações sociais e à evolução de uma civilização de base agrária até a sociedade industrial que precedeu o mundo contemporâneo, e está diretamente conectado ao seu principal personagem: o empreendedor. Embora o conceito de empreendedorismo tenha sido formulado na época da Revolução Industrial, a atividade empreendedorista existe há mais tempo. Remonta à Idade Média o uso da palavra *entreprendre* para indicar a ideia de se fazer algo associado à participação ou administração de grandes projetos e obras (VALE, 2014; ZEN; FRACASSO, 2008).

O início das teorias sobre o empreendedorismo se deu no contexto dos estudos econômicos “e podem ser identificados, em primeiro lugar, na França e, em segundo lugar, na Inglaterra” (VALE, 2014, p. 875). Tanto a Revolução Industrial quanto o capitalismo têm o empresário, personagem central na tomada de decisão no nível da firma, como um importante agente social. É a partir desse momento que o conceito de empreendedor passa a ser relacionado à atividade empresarial, associando-o à tomada de risco (ZEN; FRACASSO, 2008).

A primeira definição registrada do termo *entrepreneur* (empreendedor, em francês) teria sido proposta por Richard Cantillon em meados do século XVIII, no artigo intitulado “Ensaio sobre a natureza do comércio em geral”, ao defini-lo como alguém que toma decisões relacionadas a negócios diante de incertezas (BULL; WILLARD, 1993; CHIAVENATO, 2012; THORNTON, 2019).

Para o economista francês Jean-Baptiste Say (1814 apud CHIAVENATO, 2012; DRUCKER, 1985), o empreendedor é aquele que desloca recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para outra de alta produtividade e lucros maiores, justificando sua importância para o bom funcionamento do sistema econômico. Tem-se, assim, que para Say, o empreendedor é aquele que executa. Essa forma de apresentar é complementar a de Cantillon, que descreve o empreendedor a partir do que ele é ao invés do que faz.

Em 1917, o economista Joseph Schumpeter publicou um texto em que defende a atividade empreendedorista como central para o desenvolvimento econômico e que ela se dá pela busca de novas soluções pela recombinação de recursos, criando algo novo e destruindo o antigo por meio de planos ousados (SCHUMPETER, 2002)⁶. Esse papel pode ser considerado

⁶ O texto original foi publicado em 1917, mas ganhou uma tradução atualizada para o inglês em 2002.

central no desenvolvimento econômico pois, como o mesmo autor conclui anos depois, o próprio processo de destruição criadora – que revoluciona de forma ininterrupta a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo o antigo e criando elementos novos – é básico para entender o capitalismo (SCHUMPETER, 1961).

Mas, se até o início século XX os escritores ingleses se referiam aos empreendedores como aventureiros (BAUMOL, 2010 apud VALE, 2014), ao longo dos anos seguintes o conceito de empreendedor foi sendo modificado e aprimorado, em um processo de adaptação aos momentos econômicos e sociais. A partir do impacto das revoluções tecnológicas e sociais, o termo passou a ser usado de maneira ampla e “atualmente abrange desde uma ação individual orientada para o lucro econômico até ações coletivas visando à redução da desigualdade social” (ZEN; FRACASSO, 2008, p. 137).

Outras definições, propostas ao longo do tempo por diversos autores de áreas distintas para descrever o empreendedor, têm em comum termos relacionados a: (i) pessoas com baixo nível de aversão a incertezas; (ii) inovadoras; ou (iii) alguém atento a necessidades de mercado não atendidas (BULL; WILLARD, 1993). O conceito de empreendedor evoluiu então para um recorte mais preciso, com inovação aliada à gestão para descrever o deslocamento de recursos para uma área de alta produtividade, com ênfase nos riscos assumidos e com a diferenciação em relação a outros atores (BULL; WILLARD, 1993; DRUCKER, 1985).

Nessa definição, explicam Bull e Willard (1993), não se enquadram os investidores que não atuam no negócio, pois estes apenas oferecem capital em troca de retorno financeiro, nem os gerentes que apenas operam um negócio existente. Mesmo introduzindo pequenas melhorias incrementais, esse perfil gerencial não pode ser considerado um empreendedor por não necessariamente apresentar alternativas realmente inovadoras.

Tendo como base as definições sobre o tema propostas por Cantillon, Say e Schumpeter (CHIAVENATO, 2012; DRUCKER, 1985; SCHUMPETER, 2002; THORNTON, 2019), o empreendedor pode ser descrito como aquele que percebe diferentes possibilidades ainda não materializadas e tem a disposição necessária para implementá-las, assumindo riscos e deslocando recursos para áreas de alta produtividade, mesmo que a ideia não tenha sido originalmente desenvolvida por ele mesmo. Para Schumpeter (2002), essa disposição implementadora é indispensável para caracterizar o empreendedor.

1.1.2. Definições denotativas

Há muita confusão entre as definições dos termos empreendedor e empreendedorismo (DRUCKER, 1985). Quando se tenta organizar as definições denotativas e as traduções das palavras entre diferentes idiomas, essa confusão tende a ser ressaltada. Isto posto, o objetivo desta subseção do relatório é organizar e padronizar, para esta pesquisa, o uso das terminologias relacionadas ao tema.

No século XVIII, as enciclopédias francesas definiam o empreendedor como aquele que fazia alguma coisa (HOSELITZ, 1951 apud VALE, 2014). Anos depois de Cantillon ter proposto uma nova definição, a palavra *entrepreneur* (empreendedor) foi incorporada ao idioma inglês e é definida como “uma pessoa que ganha dinheiro começando ou conduzindo negócios, especialmente quando envolve assumir riscos financeiros”⁷ (ENTREPRENEUR, 2020, p. 1). Associado a este termo tem-se, em inglês, as palavras *entrepreneurship* (empreendedorismo) e *entrepreneurial* (adjetivo relacionado ao empreendedorismo).

Enquanto na língua inglesa o empreendedorismo está leigamente associado a pequenos negócios, os alemães o associam a poder e propriedade (DRUCKER, 1985). A tradução literal da palavra empreendedor para o idioma alemão é *Unternehmer* (DRUCKER, 1985, p. 25). Embora o verbo alemão *unternehmen* seja traduzido para o português como empreender, o substantivo *Unternehmer* é traduzido como industrial, patrão ou empreiteiro (LANGENSCHIEDT, 2011, p. 1212). Para Drucker (1985), esse termo em alemão pode ser traduzido para o inglês como sócio-gerente⁸ e serve para distinguir o gestor que também é dono do negócio, e assume os riscos do empreendimento, do gestor profissional que não tem participação societária.

O dicionário Aurélio associa quatro palavras ao verbo empreender – empreendedor, empreendedorismo, empreendedorista e empreendimento – e o define como “pôr em execução”, relacionando-o diretamente à “empresa laboriosa e difícil” (FERREIRA, 2010, p. 280). É comum encontrar textos no qual a palavra empreendedor(a) é utilizada tanto como adjetivo quanto como substantivo (CHIAVENATO, 2012; LIPKIN et al., 2017; PINHO, 2019; SCHAEFER; MINELLO, 2016). Pinho (2019), por exemplo, usa esse termo para se referir tanto ao sujeito (e.g. o pensamento do empreendedor) quanto a uma qualidade (e.g. “uma lógica de ação

⁷ “A person who makes money by starting or running businesses, especially when this involves taking financial risks.” (tradução nossa)

⁸ *Owner-manager* (tradução nossa)

empreendedora). Esse uso de uma mesma palavra com múltiplos significados pode reforçar a confusão em torno do tema.

Na busca por alternativas que auxiliem na identificação mais precisa desses termos, a exemplo do que acontece em inglês, verificou-se que há casos de aplicação da palavra *empreendedorista*, no meio acadêmico, como adjetivo (CASTRO, 2013; MELO; PACHECO, 2018). Nesses casos, ela funciona como uma tradução direta para a palavra *entrepreneurial*. Como a palavra “empreendedorista” pode ser utilizada tanto como substantivo quanto como adjetivo (FERREIRA, 2010, p. 280), propõe-se, para esta pesquisa, a manutenção do termo **empreendedorismo** para traduzir *entrepreneurship*, o uso da palavra **empreendedor** como tradução direta de *entrepreneur*, indicando o sujeito que empreende, e a palavra **empreendedorista** para traduzir *entrepreneurial*, denotando uma qualidade relacionada ao empreendedorismo.

O uso da palavra empreendedor em todos os idiomas converge para o sentido de alguém que age na implementação ou no gerenciamento de uma iniciativa empresarial, assumindo os riscos envolvidos nessa atividade. Essa definição é convergente com aquela apresentada na subseção 1.1.1 (Origem e história), na qual o termo empreendedor é definido como aquele que percebe diferentes possibilidades ainda não materializadas e tem a disposição necessária para implementá-las, assumindo riscos e deslocando recursos para áreas de alta produtividade. A diferença, porém, é que em alguns casos o conceito de empreendedor pode se confundir com o de empresário. Essa diferenciação será tratada mais adiante neste relatório.

As definições denotativas reforçaram os conceitos propostos pelos primeiros autores que trataram do tema e organiza a terminologia que será utilizada nesta pesquisa, além de ajudar na proposição de termos específicos para caracterizar o sujeito empreendedor e a característica empreendedorista. A seguir, apresenta-se a identificação de como outros autores desenvolveram o conceito de empreendedorismo a partir do final do século XX.

1.1.3. Definições acadêmicas

Como mencionado anteriormente, empreendedorismo não se resume a abrir um novo negócio. Para diversos autores (BESSANT; TIDD, 2015; CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015; DRUCKER, 1985; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), a inovação e a busca de oportunidades, e não a abertura de um novo negócio, são as chaves para se entender o empreendedorismo contemporâneo. É por meio da inovação que o empreendedor explora a

mudança como uma oportunidade para criar um negócio diferenciado (BESSANT; TIDD, 2015). Mas, embora o conceito de empreendedorismo seja mais difundido hoje, ele não era ensinado nas universidades até a década de 1980 e só passou a ganhar mais importância nos cursos de MBA com o surgimento da Apple e da Microsoft pelas mãos dos empreendedores Bill Gates e Steve Jobs (SCHRAMM, 2018).

É comum pesquisadores dedicados ao empreendedorismo recorrerem à definição proposta por Schumpeter (2002) na qual o empreendedor é descrito como alguém que deve apresentar novas combinações de recursos, causando algum tipo de descontinuidade, dentro de uma organização existente ou criando uma nova (BULL; WILLARD, 1993; DRUCKER, 1985). Nessa definição, é o desequilíbrio dinâmico causado pela prática do empreendedorismo a regra para uma economia saudável, ao invés do equilíbrio estático e da simples otimização de recursos (DRUCKER, 1985).

Drucker (1985, p. 13) explica que o empreendedorismo é entendido como um evento “meta-econômico” que influencia e molda profundamente a economia. A meta-economia é o estudo de aspectos funcionais mais profundos da economia que ajudem a explicar, por exemplo, porque uma economia é mais competitiva e sustentável do que outra (SHENG; GENG, 2012).

Mas, para Drucker (1985), embora o empreendedorismo tenha impactos econômicos, além de culturais e psicológicos, o veículo das mudanças profundas nas atitudes, valores e comportamentos é uma prática que tem como base a tecnologia conhecida como administração ou gestão. A gestão empreendedorista identificada dentro de empresas que cresceram acima das expectativas é a tecnologia que as permitiu esse resultado surpreendente, já que outras tecnologias (como a eletrônica, a genética e os novos materiais) não são suficientes para explicar esse resultado diferenciado (DRUCKER, 1985).

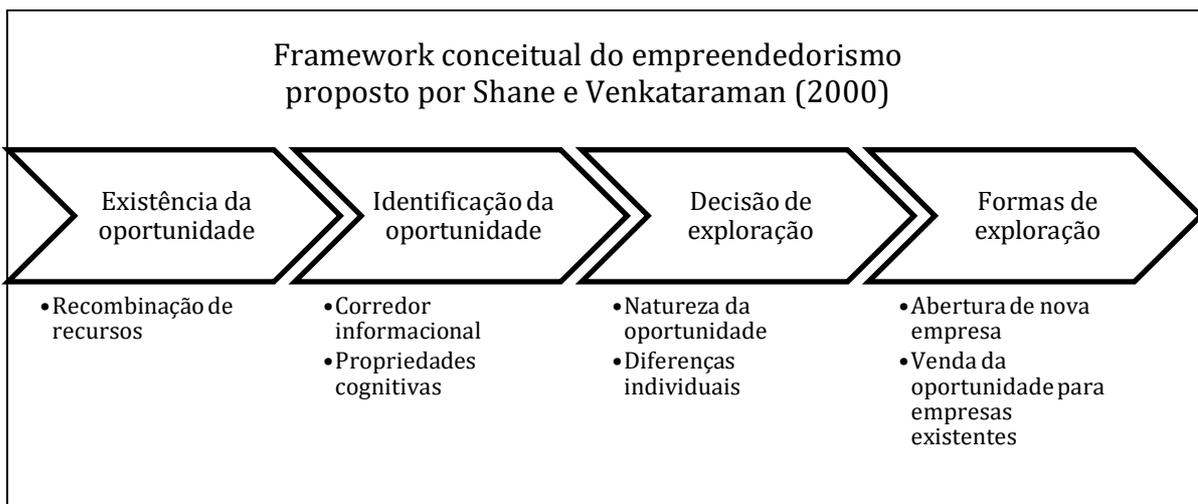
Gartner (1990) identificou duas visões diferentes sobre empreendedorismo. A primeira percebe o empreendedorismo pelas suas características: inovação, crescimento e sua singularidade. Para este grupo de pessoas só existe empreendedorismo quando há inovação, crescimento ou o negócio é único, singular. A segunda dá mais atenção aos resultados do empreendedorismo, tais como geração de valor, lucro e a participação do dono como gestor (GARTNER, 1990). Enquanto o primeiro grupo adota uma visão mais próxima daquela proposta por Schumpeter (2002) e Drucker (1985), o segundo grupo associa o empreendedor à figura do empresário, muito similar ao conceito original proposto por Cantillon no início da Revolução Industrial.

O artigo supracitado de Shane e Venkataraman (2000), considerado em pesquisa recente (SHEPHERD et al., 2019) como uma das principais referências para os estudos relacionados ao empreendedorismo no século XXI, trata da proposição de uma estrutura (*framework*) cujo

objetivo é auxiliar estudos futuros relacionados ao tema. Até o ano de publicação do artigo, o termo empreendedorismo era um rótulo abrangente sob o qual uma miscelânea de pesquisas era realizada, e foi a partir das reflexões propostas nesse artigo que se avançou na análise da evolução do termo empreendedorismo nos últimos anos (SHEPHERD et al., 2019).

Shane e Venkataraman (2000) defendem em seu artigo que a proposição de um *framework* conceitual (ou teórico) explicando e prevendo fenômenos empíricos, que ainda não tenham sido previstos ou explicados por outros já existentes, é essencial para que uma ciência social possa ter utilidade. Esse *framework* proposto se organiza em torno do entendimento de três elementos – (1) existência; (2) descoberta; e (3) exploração de uma oportunidade empreendedora – além da descrição das formas de se explorar a oportunidade, como ilustrado na Figura 2 e detalhado a seguir.

Figura 2 – Estrutura conceitual do empreendedorismo



Fonte: O autor, 2021, adaptado de Shane e Venkataraman (2000).

A existência da oportunidade empreendedora, primeiro elemento do *framework*, pode ser evidenciada pela possibilidade de se identificar situações nas quais “um determinado conjunto de recursos não está sendo utilizados da melhor maneira possível” ou, em outras palavras, quando é possível perceber diferentes relações entre os meios e os fins (SHANE; VENKATARAMAN, 2000, p. 220).

O segundo elemento do *framework*, que trata da identificação dessa oportunidade, aborda a questão com base em dois conceitos. O primeiro é descrito a partir das informações às quais o empreendedor teve acesso ao longo da sua vida, chamado pelos autores de “corredores informacionais” (SHANE; VENKATARAMAN, 2000, p. 222). Porém, e aí entre o segundo

conceito, ainda considerando-se que duas pessoas tivessem sido expostas ao mesmo tipo de informação, uma delas pode ser incapaz de identificar a oportunidade por sua inabilidade em visualizar as relações entre os meios e os fins, e só conseguem perceber riscos. Shane e Venkataraman (2000) nomeiam essa capacidade de visualizar com mais clareza novas relações entre os meios e os fins como propriedades cognitivas.

O terceiro elemento do *framework* proposto trata da decisão de se perseguir uma determinada oportunidade identificada. Esse processo de decisão é explicado também a partir de outros dois conceitos: a natureza da oportunidade e as diferenças entre indivíduos. As oportunidades mais interessantes para o empreendedor, e com mais chances de serem exploradas, são aquelas que apresentam maiores oportunidades de ganhos, caracterizadas por: expectativa de demanda e de margens de lucro alta; tecnologia jovem; densidade de competidores nem muito alta nem muito baixa; custo de capital baixo; e disponibilidade de dados de outros entrantes que funcionem como aprendizado (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Já os empreendedores se diferenciam das outras pessoas por características comportamentais – a forma como avaliam oportunidades em comparação com riscos, o otimismo em relação a resultados, a capacidade em lidar com o ceticismo de outros e a maior capacidade em lidar com ambiguidade – assim como pela facilidade em conseguir capital para investimento, pelo quanto sua atuação profissional anterior o preparou para empreender e pela sua capacidade de transferir essa experiência para a nova realidade (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

As formas de explorar as oportunidades identificadas são basicamente duas: abertura de uma nova empresa ou a venda daquela oportunidade para empresas existentes (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Mesmo quando um funcionário de uma empresa identifica e explora uma oportunidade, essas duas formas se aplicam, já que ele pode sair e montar seu próprio negócio ou explorar a ideia em nome da empresa onde trabalha. A subseção 1.5.3 deste relatório (*Startups* e outras iniciativas) detalha um pouco mais essas formas.

Empreendedores não precisam ser empresários e, na prática, são minorias entre os novos negócios, pois precisam ter criado algo diferente, mudado ou transmutado valores para que se enquadrem nessa descrição (DRUCKER, 1985). Embora o empreendedorismo seja comumente relacionado ao conceito de criação de uma nova empresa, ele também pode acontecer dentro de empresas já existentes (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). É o caso da General Electric (GE), uma das maiores e mais antigas empresas do mundo, fundada em 1892, e que, segundo Drucker (1985), possui um longo histórico de começar novos negócios do zero e transformá-los em indústrias de porte relevante.

Os conceitos de empreendedorismo e empreendedor estão intimamente relacionados. Porém, conceituar empreendedorismo apenas em termos de quem é o empreendedor significa deixar de lado um fator intimamente ligado ao tema que é a presença de uma oportunidade. Como visto anteriormente, pesquisas sobre empreendedorismo devem envolver o estudo das origens destas oportunidades, os processos de descoberta, avaliação e exploração delas, além do grupo de indivíduos que descobre, avalia e as explora, ou seja, os empreendedores (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Em resumo, o empreendedorismo é caracterizado pela existência de oportunidades, pelo papel do empreendedor e pelas ações deste, tendo mais a ver com o foco na oportunidade do que nos recursos disponíveis (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Para tal, a organização empreendedorista pode até mesmo se utilizar de recursos que estão sob gestão de outros atores e, portanto, deve gerenciar bem sua rede de relacionamentos, assim como as hierarquias internas e externas à organização (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Essa relação direta entre recursos e oportunidades fica evidente também em outros artigos:

Empreendedorismo envolve a iniciação, envolvimento e performance de um esforço empreendedor dentro de determinadas condições, onde o esforço empreendedor é o investimento de recursos (cognitivo, comportamental, financeiro etc.) na busca de uma oportunidade potencial⁹ (SHEPHERD et al., 2019).

Um caso que exemplifica essa visão sobre o reaproveitamento de recursos é o da rede de restaurantes McDonald's. Apesar de não inventar nada de novo, o McDonald's inovou criando um novo mercado e um novo perfil de consumidor ao aplicar conceitos e técnicas de gestão para padronizar os produtos, repensar processos e ferramentas e definir padrões operacionais a partir da análise de qual trabalho precisava ser feito para entregar aquele resultado desejado (DRUCKER, 1985).

A visão de que a criação de novas atividades econômicas deveria estar no centro do que é o empreendedorismo vem se consolidando nos últimos anos (DAVIDSSON, 2017), e vai ao encontro do foco na oportunidade proposto por Shane e Venkataraman (2000). Nesse sentido, há consenso no que se refere à diferença entre o que é empreendedorismo e o ato de constituir um novo negócio. Diversos estudos analisados convergem sobre a importância de separar aqueles sobre pequenos negócios, empresas familiares e profissionais autônomos de outros relacionados ao empreendedorismo (BULL; WILLARD, 1993; DAVIDSSON, 2017; DRUCKER,

⁹ *Entrepreneurship involves the initiation, engagement, and performance of entrepreneurial endeavors embedded in environmental conditions, where an entrepreneurial endeavor is the investment of resources (i.e., cognitive, behavioral, financial, and/or other resources) into the pursuit (exploration and/or exploitation) of a potential opportunity.* (tradução nossa)

1985; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SHEPHERD et al., 2019). Embora sejam temas relevantes do ponto de vista organizacional e governamental, apenas ocasionalmente a criação de uma pequena empresa está diretamente ligada ao surgimento de novas atividades econômicas ou à inovação (DAVIDSSON, 2017).

Como visto anteriormente, o conceito de empreendedorismo vem se consolidando academicamente no sentido de descrever e estudar atividades gerenciais, voltadas à exploração de novas oportunidades e à inovação, seja em uma nova empresa ou em uma já existente. Também oferece uma descrição mais processual para explicar como se dá o deslocamento de recursos para áreas de alta produtividade, apresentando-o como a identificação e a exploração de uma oportunidade de negócio. Adiciona-se, ainda, a abordagem do empreendedorismo a partir do conceito de empreendedor diretamente conectado ao conceito de processo empreendedorista.

O ponto de partida para a definição de empreendedorismo na presente pesquisa é pensar nele como uma prática que visa identificar e explorar oportunidades inovadoras de negócio, usando técnicas de gestão específicas, integrando diversos atores e assumindo os riscos envolvidos, seja dentro de uma empresa existente ou abrindo uma nova.

O passo seguinte é identificar como os estudos sobre empreendedorismo abordaram o tema a partir do ano 2000, e como este conceito evoluiu nas duas décadas seguintes para então propor uma definição de empreendedorismo a ser adotada ao longo desta pesquisa.

1.1.4. Definição de empreendedorismo

Embora o empreendedorismo venha sendo discutido há séculos e ganhando importância cada vez maior do ponto de vista acadêmico, ainda há muito a ser estudado. Diversos autores explicam que não há uma teoria dominante para esse campo, mas sim um crescimento do pluralismo teórico (FERREIRA; FERNANDES; KRAUS, 2019; ZEN; FRACASSO, 2008). Também existem os que, diante dessas incertezas, inerentes da inovação e do empreendedorismo, apresentam o design como recurso com potencial para levar ferramentas práticas ao dia a dia do empreendedor (DAVIDSSON, 2017).

Levantamento bibliográfico realizado por Ferreira, Fernandes e Kraus (2019) indica que o campo do empreendedorismo contém uma variedade de conceitos, na qual algumas teorias subjacentes, ou subteorias, foram identificadas (FERREIRA; FERNANDES; KRAUS, 2019). Adicionalmente, o levantamento demonstra que os fenômenos relacionados ao

empreendedorismo estão longe de formar um consenso e reforça a pluralidade e a multidisciplinaridade característica do campo.

As subteorias identificadas por Ferreira, Fernandes e Kraus (2019) nos artigos analisados foram organizadas em seis tipos: (a) Transbordo de Conhecimento; (b) Criação e Relacionamento; (c) Tomada de Decisão; (d) Especialização do Trabalho; (e) Empreendedorismo Social; e, por fim, (f) Empreendedorismo na Economia Informal.¹⁰ As descrições para cada uma das teorias listadas anteriormente estão no Quadro 2. Essas subteorias apresentam forte relação com conceitos históricos sobre inovação e mudança, e têm papel importante ao buscar conectar a economia com as ciências sociais baseada nos princípios das ações racionais construídas a partir das crenças, cultura e valores.

Quadro 2 – Teorias subjacentes sobre empreendedorismo

Teoria	Descrição
Transbordo de Conhecimento	Os trabalhos que tratam dessa teoria discutem que o investimento em conhecimento gera oportunidades propícias de empreendimento.
Criação e Relacionamento	Os autores analisados aqui têm em comum o entendimento de que a criação, a descoberta e a interação entre pessoas são aspectos-chave a serem estudados.
Tomada de Decisão	Esses estudos concentram seus esforços na análise dos processos decisórios utilizados pelos empreendedores e suas consequências.
Especialização do Trabalho	Os estudos analisados indicam que empreendedores são pessoas que buscam atender as necessidades e requisitos do mercado, tornando-se especialistas.
Empreendedorismo social	Nesse conjunto teórico os estudos tratam de iniciativas que não têm foco primário em soluções comerciais.
Empreendedorismo na Economia Informal	Aqui os estudos são definidos por casos em que, mesmo que possam ser considerados ilegais, as atividades são chanceladas por diversos <i>stakeholders</i> .

Fonte: O autor, 2021, adaptado de Ferreira, Fernandes e Kraus (2019).

No que se refere ao empreendedorismo como mola propulsora da economia, três papéis foram identificados (DAVIDSSON, 2017). O primeiro é o de prover novas opções de escolha, com potencial de maior geração de valor para o cliente. O segundo é o de estimular atores incumbentes a melhorar suas ofertas, incrementando a eficiência ou eficácia destes. Por fim, se percebida como bem-sucedida, a iniciativa atrai novos entrantes ao mercado, aumentando a

¹⁰ *Knowledge spillover, Creation and networking, Decision-making, Specialization of labor, Social entrepreneurship, Entrepreneurship in the informal economy.* (tradução nossa)

competitividade. Aqui o tema começa também a se relacionar com as teorias da administração, especialmente no que se refere às estratégias.

Do ponto de vista das ciências sociais aplicadas, Drucker (1985) defende que o empreendedorismo é a próxima fronteira da administração. Ou seja, em sua visão, “isso significa que chegou o momento de fazer pelo empreendedorismo e pela inovação o que nós fizemos pela gestão de forma geral há uns 30 anos atrás: desenvolver seus princípios, suas práticas e sua disciplina” (DRUCKER, 1985, p. 17).¹¹ Essa visão do empreendedorismo exige a criação ou definição de um modelo de gestão diferente daqueles tradicionais, embora continue sendo necessário que esse modelo seja sistematizado, organizado e com propósito (DRUCKER, 1985). Uma das formas de se buscar essa visão é incluindo disciplinas relacionadas ao design em estudos sobre o tema, como explicado a seguir.

Essa visão proposta por Drucker (1985) de que a gestão é um elemento-chave do empreendedorismo ganhou força ao longo dos anos e vem sendo adotada por outros, como Eric Ries (2012), autor do livro *A Startup Enxuta*. Nele, Ries mostra como o pensamento empreendedorista teve que evoluir ao longo das últimas décadas em função do ambiente cercado de incertezas no qual a sociedade contemporânea está inserida e reforça Drucker (1985) ao afirmar que o empreendedorismo segue sendo um tipo de administração, mesmo que diferente dos modelos tradicionais que predominaram no final do século XX (RIES, 2012).

Reforçando o aspecto prático do empreendedorismo, Davidsson (2017) reflete sobre o que pode ser feito para estimular que as pesquisas sobre empreendedorismo gerassem resultados mais práticos ao invés de apenas artigos publicados em periódicos. No referido estudo é discutido a importância de abrir mais espaço para a incorporação do design na educação empreendedorista com objetivo de gerar mais ferramentas práticas de trabalho.

Observa-se, portanto, que estudos analisados nas últimas seções deste relatório reforçam o aspecto comportamental e prático do empreendedorismo, definindo-o a partir das ações pessoais dos empreendedores associadas às práticas de gestão e inovação, e enfatiza sua relevância do ponto de vista da economia e da administração.

Dada a falta de uniformidade nos estudos sobre empreendedorismo decorrente de sua pluralidade (FERREIRA; FERNANDES; KRAUS, 2019; ZEN; FRACASSO, 2008), opta-se aqui pela proposição de uma definição a ser utilizada para nortear o presente estudo. A partir da bibliografia analisada, propõe-se definir empreendedorismo nesta pesquisa como **uma**

¹¹ “This means that the time has now come to do for entrepreneurship and innovation what we first did for management in general some thirty years ago: to develop the principles, the practice, and the discipline.” (tradução nossa)

prática que tem como pilares os aspectos comportamentais dos empreendedores, os fundamentos da administração adaptados e o foco dos processos empreendedoristas na busca constante por oportunidades inovadoras (BESSANT; TIDD, 2015; BULL; WILLARD, 1993; DRUCKER, 1985; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), seja dentro de uma empresa existente ou abrindo uma nova.

1.1.5. Contribuições da fundamentação teórica sobre Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo vem evoluindo ao longo dos anos, passando a descrever um conjunto de atributos relacionados à busca e exploração de oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), ao invés de ser descrito apenas como uma atividade de risco relacionada ao ambiente empresarial (ZEN; FRACASSO, 2008).

Organiza-se aqui também o conjunto de terminologias relacionadas ao tema, propondo o uso do termo empreendedorista para indicar as qualidades relacionadas ao empreendedorismo, e do termo empreendedor para indicar o sujeito da ação, além de explicitar as diferentes interpretações para o termo em diferentes idiomas.

A teoria proposta por Shane e Venkataraman (2000) é considerada como um divisor de águas para os estudos sobre empreendedorismo (SHEPHERD et al., 2019) ao descrevê-lo a partir de 4 atributos: a existência de uma oportunidade, a identificação dessa oportunidade por parte do empreendedor, a decisão de exploração dela e as formas possíveis de exploração. Surge também neste capítulo a menção ao design como potencial ferramenta de apoio ao aprendizado empreendedorista (DAVIDSSON, 2017).

Por fim, tem-se a proposição de uma definição de empreendedorismo adotada nesta pesquisa e sustentada por conceitos apresentados por diferentes autores (BESSANT; TIDD, 2015; BULL; WILLARD, 1993; DRUCKER, 1985; SHANE; VENKATARAMAN, 2000) e que é descrita como uma prática que tem como pilares os aspectos comportamentais dos empreendedores, os fundamentos da administração adaptados e o foco dos processos empreendedoristas na busca constante por oportunidades inovadoras.

Uma vez compreendido o que é o empreendedorismo, e vislumbrado algumas evidências da sua relação com o design para a busca por inovação, avança-se sobre o entendimento dos conceitos de inovação e de gestão do design.

1.2. Inovação e Design: conceitos e definições

Quando as pessoas e as empresas querem explicar a criação de um produto ou serviço que ainda não existe, ou não existe com determinadas características, recorrem ao termo inovação para descrever a ideia ou o processo. Mas, afinal, inovação tem a ver com ter novas ideias, descobrir novas tecnologias ou criar produtos? É sobre essas questões que trata a seção atual do relatório. Em paralelo, busca-se organizar os conceitos fundamentais relacionados à gestão do design e descrever os principais pontos de contato entre design e empreendedorismo.

O termo inovação vem do latim *in* e *novare* e significa fazer algo novo, o que é vago quando se pensa em algo que atualmente precisa ser gerenciado e, portanto, precisa de uma definição mais prática como “a exploração bem-sucedida de novas ideias” (BESSANT; TIDD, 2015, p. 15). Embora inovação não precise ser algo completamente novo ou radical para o mundo (BESSANT; TIDD, 2015), ela tem que ir além de se ter uma boa ideia, pois precisa ser “uma boa ideia bem executada” (BROWN, 2010, p. 105). Essa é a principal diferença entre criatividade e inovação. Enquanto a criatividade trata de concepção inicial e sua validação conceitual (BESSANT; TIDD, 2015), a inovação se concentra na execução.

É usual que pesquisadores adotem a definição oficial apresentada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico¹² (OCDE) na qual a inovação é definida como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado no mercado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional” (OCDE, 2005 apud OLIVEIRA, 2010, p. 39).

Além de criatividade e de inovação, o termo invenção também costuma ser utilizado popularmente como sinônimo para esses dois conceitos. A diferença básica entre invenção e inovação é que o primeiro é definido como um processo criativo ou progresso, enquanto o segundo é a atualização e impacto desse progresso na sociedade e nos mercados. O termo inovação pode ser entendido na prática como a conversão de uma ideia em um produto ou serviço comercializável, em uma nova forma de organização empresarial, em um novo método de produção, em uma nova forma de apresentar um produto ou serviço (design e marketing), na construção de um novo equipamento industrial ou em uma maneira diferente de lidar com uma situação ou um problema (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015).

¹² Organização econômica intergovernamental fundada em 1961 com objetivo de estimular o progresso econômico e o comércio mundial. Atualmente conta com mais de 30 países membros e não tem o Brasil como parte integrante. Disponível em: <https://bit.ly/3cLC53U>. Acesso em: 04 abr. 2021.

A inovação é um termo econômico (ou social) ao invés de um termo tecnológico e é nesse ponto em que ele adere ao conceito de empreendedorismo, já que pode ser definido como uma mudança na forma de aproveitamento de determinados recursos (DRUCKER, 1985). A inovação pode ser definida, do ponto de vista econômico, mais em termos de demanda do que em termos da oferta, representada por mudanças no valor e na satisfação obtidas pelo consumidor (DRUCKER, 1985).

Se a inovação se caracteriza pela introdução de algo novo ou significativamente melhorado, o design é um dos elementos por trás dessa possibilidade por deter as “as habilidades necessárias para identificar os futuros possíveis, inventar produtos interessantes, construir pontes que levem até os clientes, solucionar problemas capciosos, e muito mais” (NEUMEIER, 2010, p. 6). O design não funciona apenas como viabilizador da inovação, mas como fator central da humanização de tecnologias e como fator crucial do intercâmbio cultural e econômico (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

O Design é definido como um conjunto de ações que tem como objetivo mudar situações existentes em situações desejadas e pode ser organizado em quatro áreas nas quais fica claro sua contribuição para a solução criativa de problemas: (i) comunicação visual; (ii) objetos materiais; (iii) serviços; e (iv) ambientes ou sistemas complexos (BUCHANAN, 1992). Pode ser descrito como um empreendimento criativo que gera ideias e conceitos que não existiam antes e possui quatro características essenciais: a criatividade, ao exigir criação de algo; a complexidade, por envolver grande número de parâmetros e variáveis; o comprometimento, já que requer equilíbrio de necessidades que podem ser conflitantes entre si; e a capacidade de escolha, uma vez que impõe necessidade de escolha entre muitas soluções possíveis (BROWN, 2010; WALSH ET AL, 1992 apud MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

O designer, nesse contexto, não precisa ser um profissional com formação específica na área, mas sim alguém que ajude a conduzir as pessoas de uma situação para outra melhor (NEUMEIER, 2010). Da mesma forma que o termo designer aqui não está circunscrito a uma determinada formação profissional, o design também não está limitado a determinados métodos. O design é entendido aqui como o desenvolvimento premeditado, planejado, de qualquer atividade focada nos pontos de interação entre a organização e seus clientes previamente à implementação de produtos ou serviços (BRUNNER; EMERY, 2010; KRETZSCHMAR, 2003).

Mais adiante, apresenta-se uma avaliação da relação entre o design e a gestão empresarial, o que leva a uma reflexão sobre o conceito do design de negócios. Mas antes de observar os pontos de contato existentes entre design, empreendedorismo e negócios, busca-se estabelecer a conexão entre design e empreendedorismo por meio da inovação.

1.2.1. Tipos e ambientes de inovação

A bibliografia referente a inovação utilizada na presente pesquisa (BESSANT; TIDD, 2015; CÂNDIDO, 2011; CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015; CHIAVENATO, 2012; SCHLEGELMILCH; DIAMANTOPOULOS; KREUZ, 2003) apresenta três níveis de intensidade das inovações: incremental, revolucionária e disruptiva. O nível incremental, também conhecido como evolucionário ou sustentador, se refere às pequenas melhorias desenvolvidas em relação aos produtos ou processos de trabalho (BESSANT; TIDD, 2015; CÂNDIDO, 2011; CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015; CHIAVENATO, 2012). Nesse nível, o papel do design é concentrar-se na reputação da marca e nos serviços de pós-venda (HOLLINS; STUART, 1990 apud MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

O segundo nível, revolucionário, trata de mudanças rápidas e profundas que acontecem no nível da empresa, como novos componentes para produtos existentes ou novas gerações de produtos (BESSANT; TIDD, 2015; CHIAVENATO, 2012). O nível disruptivo, chamado também de estratégico ou radical, se caracteriza por apresentar mudanças profundas nas tecnologias ou produtos atuais, rompendo com o *status quo* de todo um mercado (BESSANT; TIDD, 2015; CÂNDIDO, 2011; CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015; CHIAVENATO, 2012; SCHLEGELMILCH; DIAMANTOPOULOS; KREUZ, 2003). Nesses últimos dois casos, o design deve focar na capacitação do consumidor e dos funcionários com as novas tecnologias (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Quanto mais radical for a inovação, maior será a necessidade de recorrer a especialistas externos, como designers, e facilitadores em tecnologia para gerenciá-la (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). A explicação disso está no fato de que as inovações mais radicais trazem a necessidade de mudanças fundamentais nas atividades da empresa e representam um desvio significativo das práticas existentes (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015).

A integração de uma nova tecnologia em um determinado segmento de mercado funciona como um processo dinâmico de construção de um design dominante, caracterizado por ser aquele cujos componentes e conceitos não variam de maneira substancial de um modelo para o outro (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Um bom exemplo disso são os *smartphones* produzidos por diferentes empresas, mas que no fundo têm características e recursos bastante similares: poucos botões, tela predominante, formato retangular e lojas de aplicativos.

As inovações podem acontecer também em processos produtivos, operacionais ou administrativos com a introdução de novos sistemas que podem influenciar o resultado final do

produto (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015). Além das inovações em produtos e em processos, outras duas dimensões possíveis de inovação são: de posição, quando se refere a um novo contexto no qual o produto é introduzido, ou de paradigma, quando muda o modelo mental subjacente que define o que a organização faz (BESSANT; TIDD, 2015).

Vê-se, portanto, que as inovações não estão limitadas aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa e às respectivas tecnologias embarcadas, nem mesmo a soluções comerciais. As inovações sociais são importantes, por exemplo, ao permitir acesso em países em desenvolvimento a serviços de saúde, educação e até mesmo água potável (BESSANT; TIDD, 2015).

Bessant e Tidd (2015) listam dez tipos possíveis de inovação, ou origens, que vão desde as acidentais até aquelas que têm o usuário como inovador, passando por outras provocadas por crises ou regulações (Quadro 3). Vale destacar aqui o que Bessant e Tidd (2015) consideram como inovação pelo design, e que está em linha com o pensamento de outros autores (VERGANTI; VENDRAMINELLI; IANSITI, 2020): esse tipo de inovação, comum em empresas como a Apple, é descrita por eles como direcionada não apenas pelas necessidades dos usuários, mas pelo processo de design que busca oferecer significado aos produtos, características e recursos que eles não sabiam querer. Elas podem ser puxadas, quando vai ao encontro de necessidades conhecidas, ou empurradas, quando criam necessidades até então desconhecidas (BESSANT; TIDD, 2015).

Como descrito anteriormente, as inovações podem acontecer em diferentes intensidades, dimensões e podem se originar de formas diferentes. A revisão bibliográfica sobre o tema mostra que a inovação pode acontecer também em diferentes ambientes. Alguns autores descrevem a inovação **incremental** que acontece nos produtos e serviços sem necessariamente afetar a estrutura da empresa (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; LÖBACH, 2001; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Outras, **revolucionárias**, têm impactos mais amplos e mudam a forma como a empresa opera ou se posiciona (LIEDTKA, 2018; MARTIN, 2010; OLIVEIRA, 2010). E, por fim, existem aquelas inovações **disruptivas** que afetam todo um ecossistema de empresas (ELIA; MARGHERITA; PASSIANTE, 2020; ISENBERG, 2010; MOORE, 1993).

As inovações que acontecem no âmbito dos produtos ou serviços se caracterizam pelo processo de desenvolvimento de soluções de problemas e reduções de incertezas em série que vão filtrando as ideias até a etapa de implementação (BESSANT; TIDD, 2015; RIES, 2012). Existem diferentes metodologias aplicáveis ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Algumas são específicas para criação de novos produtos (LÖBACH, 2001), outras para desenvolvimento de novos serviços (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014) e existem também as metodologias ágeis, com foco maior em desenvolvimento de produtos digitais inovadores

(SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2019). As metodologias de desenvolvimento de novos produtos e serviços estão detalhadas mais adiante na seção 1.4 sobre gestão do design.

Quadro 3 – Dez tipos de inovações mapeados por Bessant e Tidd (2015).

Origem da inovação	Descrição
Novos mercados emergentes	Não se trata apenas de abrir novos mercados, mas também buscar diferentes soluções para as necessidades daqueles mercados que podem ter grandes implicações para os principais mercados.
Inovação em momentos de crise	Em algumas situações, a urgência de uma necessidade pode ter um efeito indutor na inovação. É o caso de situações como a crise energética que induz novas formas de gerar energia.
Customização em massa	Uma fonte importante de inovação resulta do nosso desejo por personalização. Sempre há um espaço no mercado para produtos feitos (como roupas) e serviços (<i>personal trainers</i>) sob medida.
Usuário como inovador	Em diversas situações o usuário está à frente do mercado, especialmente quando suas ideias e suas frustrações o forçam a buscar soluções por conta própria.
Aprendendo com outros	Outra fonte importante de inovação vem de observar outras empresas. É o caso de estratégias baseadas em engenharia reversa que podem trazer novos conhecimentos para a organização.
Inovação recombinaiva	Este é um princípio importante para inovação ao recombinair ou transferir ideias antigas para novos contextos. Trata-se de um tipo de inovação cujo escopo é amplo.
Regulação	O surgimento de novas leis ou regulações faz surgir novas necessidades. É o caso, por exemplo, das legislações ambientais e de privacidade de dados que geram demanda de novos serviços.
Futuros e previsões	Outras possibilidades de inovações decorrem da tentativa de imaginar o futuro, avaliando as tendências-chave e quais podem ser as ameaças e onde estão as oportunidades.
Inovação pelo design	Tem se mostrado uma fonte crescente de inovações. É o caso dos produtos Apple nos quais a experiência do usuário está em primeiro lugar e fazem as pessoas se sentirem bem com eles.
Inovações acidentais	Determinados acidentes podem servir como gatilhos para inovações, abrindo novas frentes de atuação. Porém, usar os erros como fonte de ideias só acontece quando existem condições para tal.

Fonte: O autor, 2021, adaptado de Bessant e Tidd (2015).

As empresas que conseguem criar um ambiente propício à inovação superam seus concorrentes em termos de margem de lucro, retorno ao acionista, receitas e valor de mercado (OLIVEIRA, 2010). Mas essas inovações não devem estar restritas apenas aos produtos ou serviços, sendo importante buscar inovações também para o modelo de negócio como um todo.

Aquelas que não atualizarem suas competências empreendedoristas para se adaptar a esse novo momento de mudanças rápidas e inovação constante, especialmente as grandes, não irão sobreviver (DRUCKER, 1985). Um exemplo conhecido de empresa que não se adaptou é o da Kodak, gigante fabricante de equipamentos e insumos fotográficos, que viu seu modelo de negócio tradicional ser atropelado por uma inovação tecnológica que ela mesma ajudou a criar: as câmeras digitais (KLEINA, 2017).

O modelo básico de processo de inovação empresarial pode ser descrito em quatro etapas: reconhecer a oportunidade, buscar recursos, desenvolver a ideia e capturar valor (BES-SANT; TIDD, 2015). Essa descrição do processo de inovação se aproxima daquele que trata da ação empreendedorista (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Importante ressaltar que, apesar de ser apresentado como uma sequência de etapas, o modelo do processo típico de inovação não ocorre de forma sequencial e linear (OLIVEIRA, 2010). Essa característica de iteração – quando é possível retornar a etapas anteriores de um mesmo processo – é comum também nos processos relacionados ao design (BROWN, 2010; STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Com a crescente adoção da abordagem do *design thinking* nas empresas, o processo tradicional de inovação vem sendo ajustado para conseguir lidar com cenários de maior incerteza (LIEDTKA, 2018). Essa necessidade de evolução do processo de inovação empresarial e pública já era evidente na década de 1980, quando as organizações demonstravam possuir bom conhecimento de gestão, mas pouco sobre inovação e empreendedorismo (DRUCKER, 1985). A maior dificuldade, porém, é conseguir conciliar os conhecimentos para inovar com aqueles importantes para uma boa gestão.

No caso de empresas iniciantes, o desafio é ainda maior: além de aprender como empreender e inovar, elas precisam também aprender como gerenciar um negócio (DRUCKER, 1985). Conciliar as atividades de inovação com as de gestão, cujo foco prioritário é em controle e eficiência, parece ser contraditório, já que a primeira privilegia o processo criativo e busca por alternativas, enquanto a segunda precisa de estrutura rígida e menor variabilidade possível. Mas existem pelo menos dois conceitos, complementares, que ajudam a conciliar esses dois tipos de atividade: o *design thinking* e o funil do conhecimento, sendo este conceito diretamente relacionado à teoria do design de negócios (BROWN, 2010; MARTIN, 2010).

O processo de trabalho de *design thinking* adotado nas organizações (BROWN, 2010; VIANNA et al., 2012) tem se mostrado bem-sucedido, pois consegue explicar o processo criativo, normalmente difuso e aparentemente aleatório, aos gerentes de forma estruturada e sistematizada para ajudar a encaixá-lo no modelo mental desse perfil profissional (LIEDTKA, 2018). O modelo racional de gestão se baseia mais no controle e no planejamento do que na

criatividade, mas acomoda o design como uma atividade de solução de problemas para construção de vantagem competitiva pela diferenciação (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Mas focar somente no *design thinking* e trabalhar apenas para introduzir inovações também traz problemas, pois empresas que só inovam e não buscam eficiência têm dificuldade de se tornar rentáveis e ganhar escala (BLANK, 2012; MARTIN, 2010). A convergência entre os aspectos de gestão e de design pode ser conseguida, do ponto de vista estratégico, com uso do design para tornar a gestão mais eficiente por sua capacidade de gerenciar ideias e protótipos, ou do ponto de vista administrativo por meio de métodos gerenciais para tornar o design mais eficiente pela articulação deste com conceitos-chave relacionados à gestão de produto, marca e identidade (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Apesar de ser inicialmente mais caro, pois é necessário investir tempo e dinheiro em tarefas que não se faziam antes, uma empresa voltada para o design consegue ser inovadora e rentável desde que não perca de vista a importância de ganhos de eficiência logo após a nova ideia ter sido aceita pelo mercado (BRUNNER; EMERY, 2010). A lógica do design de negócios busca resolver esse tipo de problema ao encadear o *design thinking* e a busca pela eficiência em um fluxo denominado “funil do conhecimento” (MARTIN, 2010). O primeiro estágio do funil se refere à análise de um determinado mistério, como o que as pessoas preferem comer quando estão com pressa ou qual espaço pode ser utilizado para melhorar a condição de pacientes submetidos à quimioterapia.

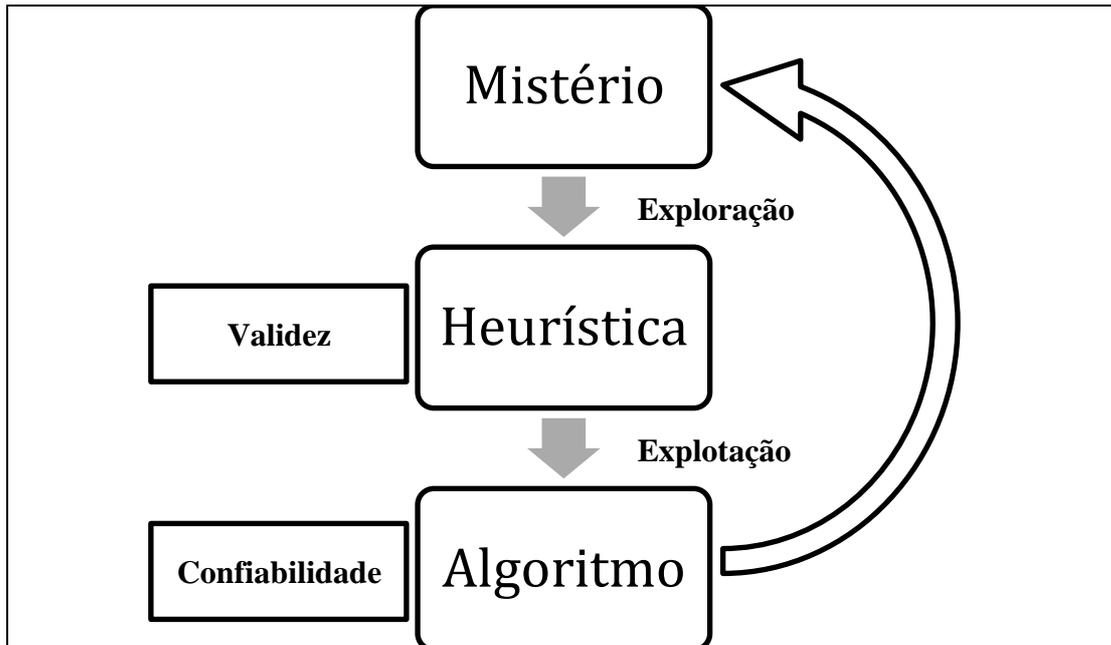
O segundo passo descrito por Martin (2010) é a definição de heurísticas, descrita como regras gerais que ajudam a restringir um pouco mais o escopo de investigação, como, por exemplo, um conceito de restaurante no qual se possa fazer o pedido sem sair do carro ou uma abordagem centrada no usuário com foco num fluxo de processos de um paciente de quimioterapia. O terceiro passo é a definição de um algoritmo, uma fórmula a ser aplicada de forma sistemática para atender àquela determinada, como o sistema de atendimento das redes de *fast food*.

A Figura 3 ilustra o funil do conhecimento proposto por Martin (2010). Nele, é possível identificar quatro conceitos adicionais às etapas já descritas anteriormente: exploração, exploração, validade e confiabilidade.

Para Martin (2010), o conceito de exploração está relacionado a explorar ideias, enquanto exploração (tradução da edição brasileira do livro para a palavra *exploitation*) se refere a explorar os resultados econômicos dos recursos aplicados à ideia. Sobre validade e confiabilidade, é importante destacar que na etapa da heurística deve-se concentrar em soluções que tenham validade, que façam sentido, deixando para a etapa do algoritmo a busca pela confiabilidade para garantir o resultado (MARTIN, 2010). A realimentação desse fluxo, representada

pela seta que sai da etapa de algoritmo e leva o processo de volta à etapa de mistério, indica a necessidade de se manter vigilante na tentativa de antever as futuras necessidades dos clientes e, conseqüentemente, o próximo produto ou a próxima solução para suprir sua necessidade (BRUNNER; EMERY, 2010; MARTIN, 2010).

Figura 3 – Funil do conhecimento do design de negócios.



Fonte: O autor, 2021, adaptado de Martin (2010).

Mas algumas inovações, grandes e disruptivas demais, acabam por mudar a lógica de um ou mais segmentos de mercado, afetando diferentes ecossistemas empresariais. A seguir explica-se o que são esses ecossistemas, quais as diferenças deles para os conceitos de mercado ou indústrias, e como se dão as inovações que têm força para romper as barreiras da empresa.

Uma empresa deve ser entendida não apenas como membro de um tipo específico de indústria ou de cadeia de valor, mas como parte de um ecossistema de negócios que atravessa diversos segmentos de mercado (MOORE, 1993). A principal diferença entre a cadeia de valor e o ecossistema é que no primeiro caso o foco é entender a alocação de atividades (quem faz o quê), enquanto no segundo busca-se compreender a relação e as interações entre os diferentes atores (GOMES, 2013). Prestar atenção a ecossistemas que ampliem as fronteiras da indústria tradicional vem se tornando cada vez mais importante a partir do momento que um número cada vez maior de setores e empresas vem deixando de ser unidades significativas de análise estratégica (JACOBIDES, 2019).

Os ecossistemas são compostos por um conjunto de atores que vão além da cadeia de valor tradicional de uma indústria, incluindo clientes e fornecedores potenciais, universidades e centros de pesquisa, agentes culturais e sociais, instituições e legisladores, grandes empresas, *startups* inovadoras e empreendedores, especialistas e profissionais, investidores, e diversas pessoas talentosas (ISENBERG, 2010). Em um ecossistema, as organizações desenvolvem em conjunto novas capacidades relacionadas a uma inovação, cooperam e competem para dar sustentação a novos produtos, satisfazem necessidades dos clientes e eventualmente incorporar os resultados das rodadas seguintes de inovações (MOORE, 1993).

Os ecossistemas podem surgir espontaneamente (MOORE, 1993) ou podem ser deliberadamente projetados (JACOBIDES, 2019). Os ecossistemas de negócios que se formam a partir de elementos aleatórios aos poucos vão se organizando em uma unidade mais estruturada, sendo formados a partir do fluxo original de capital, interesses de clientes e competências desenvolvidas a partir de uma determinada inovação, como espécies bem-sucedidas surgem a partir dos recursos naturais como luz, água e nutrientes (MOORE, 1993). Esse surgimento segue uma cadeia como a descrita no Quadro 4.

Quadro 4 – Desafios nos estágios evolutivos de ecossistemas espontâneos de negócios.

Estágio	Desafios cooperativos	Desafios competitivos
Nascimento	Trabalhar com clientes e fornecedores para definir nova proposta de valor ao redor da inovação semente.	Proteger as ideias de outros que podem estar trabalhando para oferecer soluções similares. Reforçar laços com clientes importantes, fornecedores-chave e canais importantes.
Expansão	Apresentar a nova oferta a um mercado mais amplo junto com fornecedores e parceiros para conseguir escalar a oferta e atingir cobertura máxima de mercado.	Impedir expansão de ideias concorrentes similares. Garantir que sua abordagem será adotada como padrão nos segmentos de mercado mais importantes.
Liderança	Prover uma visão instigante de futuro que encoraje fornecedores e clientes a trabalhar juntos para continuar melhorando a oferta.	Manter forte poder de barganha em relação a outros concorrentes no ecossistema, incluindo clientes-chave e fornecedores importantes.
Renovação	Trabalhar com inovadores para trazer novas ideias ao ecossistema existente.	Manter barreiras altas para prevenir entrada de inovações oriundas de outros ecossistemas. Manter alto os custos para clientes trocarem de solução com objetivo de ganhar tempo para incorporar novas ideias aos produtos e serviços.

Fonte: MOORE (1993).

Já os ecossistemas projetados têm se tornando cada vez mais importantes devido à convergência de três mudanças estruturais: (i) redução na regulamentação que protegia empresas com privilégios; (ii) maior indefinição da separação entre produtos e serviços; (iii)

tecnologia revolucionando a forma como as empresas atendem aos clientes (JACOBIDES, 2019). No ambiente atual de *startups*, especialmente aquelas movidas pelas tecnologias digitais, esse conceito de ecossistemas vem se tornando cada vez mais importante, tendo em vista que as inovações não estão limitadas a uma indústria ou a um único segmento de mercado.

Um ecossistema empreendedorista digital, como no universo das *startups*, pode ser considerado uma forma de sistema de inteligência coletiva, formado por uma comunidade autônoma de agentes interdependentes capazes de capturar oportunidades pela alavancagem do complexo sistema de serviços e ferramentas digitais que viabilizam ações e interações em todas as fases do processo empreendedorista (ELIA; MARGHERITA; PASSIANTE, 2020). É por meio desses ecossistemas que as *startups* se influenciam mutuamente e por onde são influenciadas também por outros agentes, como os designers.

1.2.2. Inovação empreendedorista

O empreendedorismo é descrito como a identificação, a busca e a exploração de uma determinada oportunidade (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), já a inovação como a ferramenta específica dos empreendedores para isso, por meio do desenvolvimento de novos produtos ou serviços (DRUCKER, 1985). As oportunidades do empreendedorismo se diferenciam de outros tipos focados apenas em geração de lucro, pois o empreendedorismo se concentra em descobrir novas relações de causa e efeito e não se limita a uma mera otimização de processos (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Essas novas relações causa-efeito são as inovações apresentadas pelos empreendedores por meio de seus produtos e serviços (CHIAVENATO, 2003; SCHUMPETER, 2002; THORNTON, 2019).

Os empreendedores não são necessariamente pessoas com alta criatividade, uma vez que aqueles bem-sucedidos não ficam esperando a inspiração chegar e dar a eles uma ideia brilhante, mas se esforçam e trabalham para colocar as ideias (dele ou de outros) em prática (DRUCKER, 1985). As ideias surgem a partir da avaliação de que determinado conjunto de recursos não está sendo utilizado da melhor forma possível (SHANE; VENKATARAMAN, 2000) e não pela busca por ideias espetaculares que vão revolucionar uma indústria, criar um

unicórnio¹³ (SORIMA NETO, 2019) ou fazer alguém ficar rico da noite para o dia (DRUCKER, 1985; RIES, 2012).

Como registrado anteriormente, a inovação não é um fenômeno tecnológico, mas sim econômico e social, assim como o empreendedorismo. Existem três motivos para justificar a importância de se estudar o tema empreendedorismo que evidenciam sua relação direta com a inovação (SHANE; VENKATARAMAN, 2000):

1. o empreendedorismo é um mecanismo por meio do qual a sociedade transforma informação técnica em produtos ou serviços;
2. este mesmo mecanismo permite identificar e mitigar ineficiências;
3. a inovação originada do empreendedorismo funciona como referência para o processo de mudança na economia.

A inovação, assim como o empreendedorismo, é passível de ser apresentada como uma disciplina, de ser aprendida e de ser praticada (BESSANT; TIDD, 2015; DRUCKER, 1985). Todavia, não basta que o empreendedor tenha uma boa formação. Mesmo que uma pessoa tenha acesso a uma informação necessária para identificar uma oportunidade, ele pode não conseguir capturá-la por lhe faltar a habilidade de reconhecer novas relações meio-fim (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Para tal, o empreendedor precisa procurar nas suas fontes de ideias as mudanças e os sintomas de uma inovação com base no propósito do seu negócio e aplicando os princípios da inovação bem-sucedida (DRUCKER, 1985).

Sendo assim, a inovação no contexto do empreendedorismo é definida nesse estudo como a **implementação de produto, serviço ou processo diferenciado, caracterizado por uma recombinação de recursos para criação de uma nova relação meio-fim** (DRUCKER, 1985; SCHUMPETER, 2002; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Ou seja, apenas ter uma ideia ou até mesmo desenvolvê-la ou validá-la não é o suficiente, sendo necessário para caracterizá-la como inovação a possibilidade de que ela tenha um uso prático pela sociedade ou por um grupo de pessoas.

Mas a inovação destituída de emoção se torna enfadonha, desinteressante, e produtos sem teor estético e marcas desprovidas de significado criam modelos de negócio que não são sustentáveis (NEUMEIER, 2010). É aí que entra o design e sua contribuição para a inovação e o empreendedorismo, já que “o foco organizacional no design pode contribuir para a humanização da tecnologia e para o desenvolvimento de produtos e serviços que ressoem emocionalmente” (KOLKO, 2015). Antes de entender como a gestão do design é aplicada aos negócios

¹³ Empresas inovadoras avaliadas em pelo menos 1 bilhão de dólares (SORIMA NETO, 2019).

como ferramenta de inovação, faz-se necessário compreender o que é e como funciona a gestão do processo de inovação.

1.2.3. Gestão da inovação

Uma vez definidos os conceitos de inovação no contexto do empreendedorismo, o próximo passo é abordar o conceito de gestão relacionado à inovação para então tratar da gestão aplicada ao design. A gestão de empresas, ou administração, “trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

A partir da definição sobre gestão e da definição anterior sobre inovação utilizadas para a presente pesquisa (ver subseção 1.2.2), tem-se que a gestão da inovação é o planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades necessárias para implementação de produto ou serviço diferenciado. Mas diferentes autores oferecem perspectivas alternativas, comparando a gestão da inovação com os conceitos de gestão de ideias ou de gestão do conhecimento (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015; OLIVEIRA, 2013).

A inovação não é apenas um projeto tecnológico e por isso as organizações necessitam de dois tipos diferentes de conhecimento – o conhecimento técnico e o conhecimento de gestão – para conseguir desenvolver a inovação de forma sistemática (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015). Diferente do que se defendia no início do século XX, quando a administração científica, de viés taylorista, era a principal referência, atualmente entende-se que não existe uma “melhor forma” de percorrer o processo de inovação, pois este deve ser entendido mais como “um sistema de espaços que se sobrepõem do que como uma sequência de passos ordenados” (BROWN, 2010, p. 16).

A capacidade de gerenciar ideias é reforçada pela visão de gestão do conhecimento voltada para inovação. Existem duas possíveis definições para gestão do conhecimento. A primeira descrita por Wiig (1993 apud CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015, p. 32) na qual ela é definida por “criação, renovação e aplicação sistemática, clara e premeditada do conhecimento com objetivo de aumentar o máximo possível a performance da organização e as receitas

relacionadas ao conhecimento”¹⁴. A segunda, proposta por Sveiby (1998 apud CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015, p. 32), é descrita como “a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis de uma organização”¹⁵. Em ambos os casos a gestão do conhecimento envolve dois tipos de atividades: a primeira se refere à gestão da informação em si, e a segunda está relacionada à gestão das pessoas envolvidas direta ou indiretamente no processo (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015).

A partir da visão da gestão de ideias e do conhecimento como parte do processo de inovar, adota-se para esse estudo a definição de **gestão da inovação como o planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades, ideias e conhecimentos necessários para implementação de produto, serviço ou processo diferenciado** (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015; CHIAVENATO, 2003; DRUCKER, 1985; OLIVEIRA, 2013; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Como o processo de inovação pode ser gerenciado de maneiras distintas, nas próximas seções do relatório busca-se compreender quais são as estratégias utilizadas para gerenciamento e busca da inovação.

Como visto ao longo desta subseção, a relevância da inovação para as empresas é conhecida e estudada há várias décadas. Mas o mesmo não pode ser dito do design, tendo em vista que “só recentemente as empresas perceberam a importância estratégica do design” (FRANZATO, 2010). Nesta pesquisa, o foco não é o design em si e suas diversas facetas, mas sim nos aspectos de gestão a ele relacionados.

1.2.4. Design e gestão

Diferente do que acontecia há 30 anos, falar de design atualmente nas empresas reflete um bom entendimento da realidade atual, apesar do uso indiscriminado dessa palavra nos ambientes empresariais (BONSIEPE, 1997; PINHEIRO, 2006). Isso acontece porque a inovação se tornou uma necessidade básica das organizações que querem se manter competitivas, inclusive para aquelas que não industrializam e vendem produtos (COOPER; JUNGINGER, 2013; NEUMEIER, 2010; PINHEIRO, 2006).

¹⁴ *systematic, clear and premeditated creation, renewal and knowledge application in order to enhance as much as possible the knowledge-related company's performance and the revenues derived from the elements of knowledge.* (Tradução nossa)

¹⁵ *“the art of creating value from an organization's intangible assets”* (Tradução nossa).

Sabe-se que a busca pela eficiência dos negócios não vai deixar de existir, afinal ela é necessária para garantir a rentabilidade dos negócios. Mas essa visão restrita de tentar proteger os negócios buscando apenas uma estrutura de custo mais enxuta, e tendo como base apenas o pensamento analítico, vem sendo substituída por outra que tem no design sua principal bandeira (MARTIN, 2010; NEUMEIER, 2010; OLIVEIRA, 2010). A gestão baseada no design “está diretamente relacionada ao processo de mudança de um modelo de administração taylorista, hierárquico, para o modelo organizacional plano e flexível, que incentiva a iniciativa individual, a independência e a tomada de riscos” (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p. 91).

Pode parecer um contrassenso conciliar comportamento criativo e inovador com busca por controle e eficiência, já que esses últimos tendem a restringir a iniciativa individual e a tomada de risco. Mas isso não deve representar uma barreira para adoção do design, dado que a criação de um bom produto ou serviço parte de diversas restrições iniciais (BEST, 2010). No nível estratégico existem três restrições básicas para um bom design: a praticabilidade, definida pelo que é funcionalmente possível em um futuro próximo; a viabilidade, indicando o que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócios sustentável; e a desejabilidade, que representa aquilo que faz sentido para as pessoas (BROWN, 2010). Operacionalmente faz-se necessário considerar o escopo do projeto, os prazos estabelecidos e os recursos disponíveis ao desenvolver projetos de design nas empresas (BEST, 2010).

O termo gestão do design foi proposto em 1964 pela Sociedade Real de Artes do Reino Unido e era considerado uma “atividade de definir um problema, identificar o designer mais adequado, e tornar possível que ele resolva o problema no prazo e custo definidos”¹⁶ (COOPER; JUNGINGER, 2013; FARR, 2013, p. 48). A abordagem foi necessária na época, pois o tipo de design demandado pela indústria e pelo comércio estava ficando cada vez mais complexo (FARR, 2013), mas nos dias atuais pode ser justificada pelo fato de que o design está presente nos negócios, quer os executivos estejam conscientes disso ou não (BLACK, 2013).

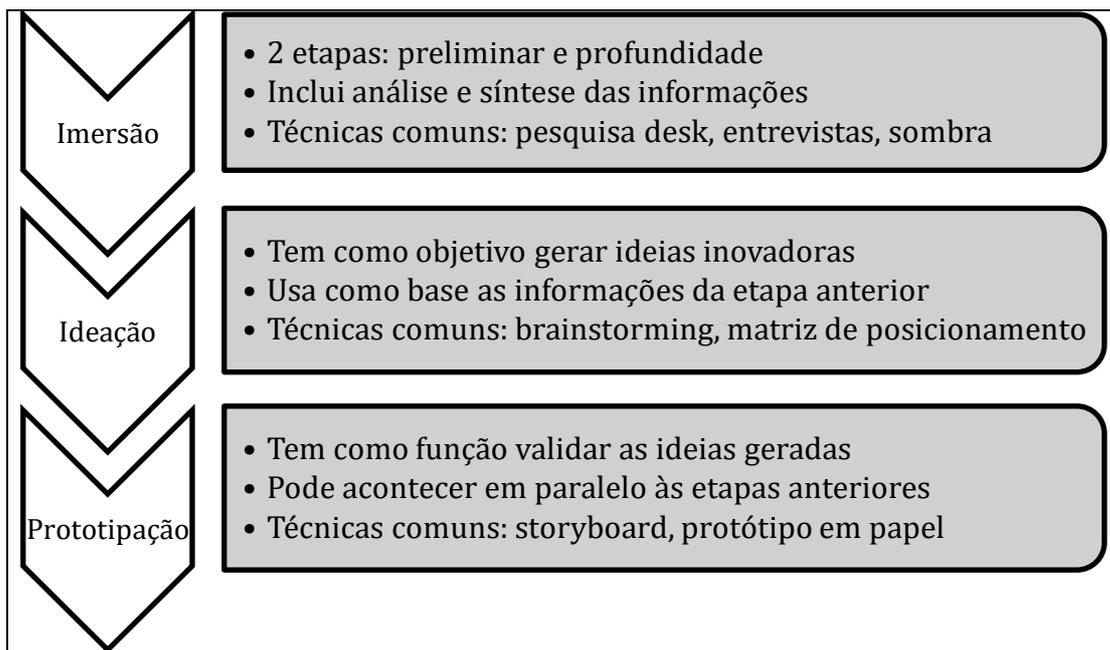
Atualmente, a gestão do design é considerada um componente significativo no contexto da gestão da inovação para o desenvolvimento de produtos e serviços com base em impacto, manuseio, confiabilidade e estética (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015). O principal elemento que ajuda na ponte do design com a inovação no contexto empresarial contemporâneo é o *design thinking*, cujo conceito foi proposto em Stanford na década de 1980 (COOPER; JUNGINGER, 2013; DANIEL, 2016; MARTIN, 2010) e tem como base as habilidades

¹⁶ “*Design management is the function of defining a design problem, finding the most suitable designer, and making it possible for him to solve it on time and within a budget.*” (tradução nossa)

adquiridas pelos designers ao longo do tempo “na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios” (BROWN, 2010, p. 3). Pensar como designer é uma qualidade fundamental para executivos conseguirem lidar com a complexidade crescente no mundo, caracterizada principalmente por problemas considerados capciosos, ou seja, que envolvem diversos atores e não têm uma solução apenas (DUNNE, 2013; RITTEL; WEBBER, 1992)

As empresas adeptas do *design thinking* estão sempre buscando redesenhar seus negócios, e, para serem realmente inovadoras, as metodologias usadas por elas precisam entregar pelo menos três coisas: soluções de alto nível, riscos e custos de mudanças menores e adesão dos funcionários (LIEDTKA, 2018; MARTIN, 2010). O *design thinking* ajuda a inovar ao introduzir novos significados aos produtos, serviços ou relacionamento com o cliente e é organizado em três etapas iterativas, conforme ilustrado na Figura 4 (VIANNA et al., 2012).

Figura 4 – Processo de *Design thinking*.



Fonte: O autor, 2021, adaptado de Vianna et al. (2012).

Tanto o design quanto a gestão estão buscando transformar uma situação existente em outra desejada, por isso os gestores deveriam deixar de olhar apenas para as alternativas existentes e começar a buscar melhorias para suas organizações e para a sociedade (BOLAND JR, 2013). O *design thinking* faz sentido para as organizações, pois toda atividade de design e de gestão implicitamente necessitam do conhecimento de métodos sobre solução sistemática e

coordenada de problemas (BROWN, 2010; BUCHANAN, 1992; MARTIN, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Uma cultura empresarial inovadora centrada no design deve garantir foco nas experiências dos usuários de produtos ou serviços, na criação de modelos para analisar problemas complexos, na utilização de protótipos para explorar soluções potenciais, na tolerância às falhas (sem incentivar os erros) e na apresentação das restrições calculadas com foco na simplicidade do produto (KOLKO, 2015). Enquanto a etapa final de prototipação, na qual se busca validar as ideias, é o que aproxima o designer da efetiva solução dos problemas, o que torna essa solução criativa e inovadora é o pensamento divergente e abduativo das etapas iniciais, pois permite multiplicar as opções para criar escolhas (BROWN, 2010; VIANNA et al., 2012).

Sendo assim, a gestão do design se apresenta no contexto empresarial e empreendedorista como um **processo de tomada de decisões com foco na solução criativa de problemas capciosos, integrando análise com intuição e coordenando diferentes conhecimentos** (BEST, 2010; BROWN, 2010; DUNNE, 2013; MARTIN, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; RITTEL; WEBBER, 1992), devendo ser considerado como complementar a outras práticas gerenciais e não um substituto direto delas (BUCHANAN, 1992; MARTIN, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Mas, como dito anteriormente, se a aplicação de métodos de design nas empresas, em especial o *design thinking*, não está restrito ao designer, é importante compreender que papel então esse profissional tem nas organizações atuais e como a formação acadêmica pode contribuir para o surgimento de empreendedores cada vez mais preparados para lidar com o design e com o ambiente de incerteza no qual devem atuar.

1.2.5. Design e empreendedorismo

Durante a revisão bibliográfica para esta pesquisa, identificou-se uma relação próxima entre os conceitos e as práticas relacionadas ao design e ao empreendedorismo. A primeira evidência dessa relação pode ser verificada na origem dos dois conceitos. Ambos surgiram entre os séculos XVIII e XIX e estão diretamente relacionados à Revolução Industrial iniciada na Europa à mesma época (DRUCKER, 1985; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Um exemplo de como essa relação se deu nos primórdios da industrialização pode ser encontrado nas histórias de precursores do design na Inglaterra, como Josiah Wedgwood. A

cerâmica feita por Wedgwood, em Londres, é um exemplo de mudança na forma de abordar a concepção de um objeto (FORTY, 2007; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Nesse caso, é possível identificar elementos de design e de empreendedorismo. Wedgwood foi um dos primeiros empreendedores a inovar separando as etapas de projeção (design) das etapas de produção (FORTY, 2007). Antes, essas etapas se confundiam, tendo em vista que eram realizadas pelo mesmo personagem: o artesão.

Avançando vários anos, depara-se com um marco da história do design que é a criação da Bauhaus no início do século XX. Porém, embora a Alemanha seja considerada o berço do design, com o surgimento da Bauhaus em 1919, foi nos EUA que, segundo Mozota, Klöpsch e Costa (2011), o design começou a ser utilizado como recurso para tornar as empresas mais competitivas. Com a grave crise econômica causada pela quebra da Bolsa em 1929, as empresas americanas perceberam que seria importante o uso de técnicas de design para a diferenciação de seus produtos, fazendo com que os primeiros designers nos EUA atuassem como empreendedores por meio de consultorias independentes para as organizações industriais, ajudando na concepção de novos produtos (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Mesmo hoje em dia, o design, como profissão, é formado por empreendedores que dirigem ou criam uma variedade de organizações e instituições, como consultorias de design, lojas de varejo e fábricas (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Um exemplo disso é um estudo realizado por Freiburger (2013) na Universidade Federal do Paraná com *web designers* confirma a existência de uma fatia importante destes profissionais atuando como profissionais independentes, por meio de sua própria empresa ou de contratos de trabalho temporários.

A relação entre design e empreendedorismo pode ser analisada a partir de duas perspectivas. A primeira é o empreendedorismo presente no contexto do design, materializado pela criação de empresas para oferecer serviços e produtos a partir de projetos de design (LIANG; LIANG; IP, 2020). A segunda é o uso do design como instrumento para criação e implementação de iniciativas empreendedoristas (SIMEONE, 2015). Essas relações se dão pela proximidade que os temas têm do conceito de inovação, reforçado pela fusão entre inovação, tecnologia e design em benefício de produtos e serviços mais amigáveis e com mais significado (EKMAN; EKMAN, 2009). A presente pesquisa aborda a relação entre design e empreendedorismo assim como descrita por Simeone (2015), na qual o primeiro se apresenta como um instrumento para o segundo.

O empreendedorismo em design é descrito como o processo criativo de desenvolvimento de oportunidades de negócio por meio do design, mas não está limitado à criação de uma empresa de design (LIANG; LIANG; IP, 2020). Pode ser estendido também ao uso do design

na criação de um novo negócio ou revitalização de um negócio existente por meio da originalidade e da utilidade resultantes da criatividade empreendedorista (LIANG; LIANG; IP, 2020). A criatividade empreendedorista é a capacidade de identificar e explorar oportunidades de negócios pela geração e implementação de ideias criativas que ajudam a estabelecer novos negócios ou revitalizar organizações existentes (AKBARI et al., 2020; LIANG; LIANG; IP, 2020).

O desenvolvimento de talentos para o empreendedorismo no design deve se concentrar na originalidade e na utilidade da criatividade empreendedorista para ser bem-sucedido (LIANG; LIANG; IP, 2020). A originalidade é a habilidade de criar algo totalmente novo, e a utilidade se refere à criação de coisas que contribuem diretamente para o negócio, tanto por meio de revisão de métodos de trabalho, quanto pela criação de novos produtos ou serviços (LIANG; LIANG; IP, 2020).

Como instrumento para criação e implementação de iniciativas empreendedoristas, as principais contribuições do design se dão pelo fato dele conter um conjunto peculiar de habilidades para lidar com as ambiguidades dos estágios iniciais de uma empresa e por isso se torna uma ferramenta de inovação para o empreendedorismo (SIMEONE, 2015).

Simeone (2015) conduziu um estudo no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) para entender a relevância do design no desenvolvimento do processo empreendedorista, produzindo evidências de que o design contribui de 4 maneiras distintas e complementares: como diferenciador em relação aos concorrentes; como integrador de diferentes disciplinas dentro da organização; como transformador pela capacidade de criar soluções inovadoras; e, inclusive, como bom negócio quando comercializado diretamente. Nesse contexto, o design se apresenta como um instrumento importante para o empreendedorismo ao contribuir na criação de modelos de gestão que equilibrem o pensamento analítico com o pensamento abduutivo e criativo necessário à busca constante por inovações (MARTIN, 2010).

O pensamento abduutivo, que é a base do *design thinking*, busca “formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação” (VIANNA et al., 2012, p. 13). Esse tipo de pensamento permite criar uma ponte entre a lógica rígida e declarativa do pensamento dedutivo ou indutivo e a abordagem estritamente criativa baseada apenas em sentimentos, intuição e inspiração, criando assim um caminho que integra essas duas visões e que está no centro do processo de design (BROWN, 2010; MARTIN, 2010).

Outra semelhança conceitual está relacionada à percepção de que, assim como os empreendedores, designers não são inventores. Seu papel é contribuir para a inovação difundindo novos materiais e novas tecnologias na sociedade, inspirando empresas a ampliar os limites no

desenvolvimento de novos produtos por meio da inovação ao nível da cultura e da corporação (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Já os empreendedores são aqueles que inovam ao perceber oportunidades em situações em que outras pessoas dão mais ênfase aos riscos, agindo, assim, para tentar explorá-la por meio de um produto ou serviço, evidenciando o valor do conhecimento durante esse processo exploratório (BESSANT; TIDD, 2015; CICCONI, 2013; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Ao longo do tempo, os designers passaram a ter uma atuação cada vez mais prescritiva ao sugerirem como o mundo deve ser por meio da solução de problemas (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; NEUMEIER, 2010). Fazem isso não apenas solucionando problemas, mas trabalhando através deles ao mudar o seu foco do problema para o projeto, coordenando diferentes conhecimentos, o que os permite criar soluções que sejam viáveis, práticas e desejáveis (BROWN, 2010; NEUMEIER, 2010). Diferente de um artista, o designer desenvolve sua atividade como parte de uma equipe multidisciplinar, atuando como um coordenador que considera todos os componentes do projeto e desempenhando um papel tanto na administração da inovação como no gerenciamento de conflitos decorrentes das diferentes experiências e ideias trazidas pela equipe (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

A dificuldade de se implementar uma cultura de design nas empresas se dá tanto pela falta de preparo dos designers para lidar com questões relacionadas à gestão quanto pela dificuldade dos administradores em lidar com aspectos de criatividade e inovação (BRUNNER; EMERY, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Isso acontece por consequência da falta de cursos de gestão do design, de políticas de pesquisa em design com missões de longo prazo (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011) e pela falta de prioridade que o tema tem nas escolas de negócio, inclusive naquelas de altíssimo nível acadêmico, ao não preparar seus alunos no que se refere à sua sensibilidade para o design (BRUNNER; EMERY, 2010).

Executivos que comandam empresas não entendem para que serve o design, acreditam que um bom design custa caro demais, costumam se prender a fórmulas de sucesso conhecidas e por vezes bloqueiam boas ideias por questões meramente políticas (KOTLER; RATH, 2013). Aparentemente essa abordagem vem mudando com o surgimento de cursos de graduação voltados para a gestão do design:

Cursos de graduação voltados para a gestão do design estão sendo desenvolvidos em diversas partes do mundo, assim como MBAs e mestrados com ênfase em design. Alguns dos tópicos abordados nestes cursos são: negócios e lei da propriedade intelectual, gestão de operações de design, desenvolvimento e gerenciamento de novos produtos, entre outros tópicos tradicionais abordados em cursos de administração como finanças, negociação e planejamento empresarial (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p. 96).

Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), os gerentes de design têm papel importante na implementação do planejamento estratégico atual, uma vez que este se tornou mais descentralizado e passou a envolver métodos menos sofisticados, eliminando, assim, a necessidade de profissionais especializados no tema. Para que isso seja possível, é importante que os executivos, publicitários, vendedores e engenheiros entendam o papel do design nas organizações e vice-versa (KOTLER; RATH, 2013).

1.2.6. Contribuições da fundamentação teórica sobre Inovação e Design

Esta subseção apresenta e organiza as definições sobre inovação e design relevantes à presente pesquisa, explicitando diferenças e similaridades entre os dois temas. Adicionalmente explora a relação de ambos com o objeto central da pesquisa, o empreendedorismo, e mostra como esses três elementos se influenciam mutuamente, com destaque para a relação entre design e empreendedorismo descrita na subseção anterior (1.2.5).

A inovação no contexto empreendedorismo é entendida como a implementação de produto, serviço ou processo diferenciado, caracterizado por uma recombinação de recursos para criação de uma nova relação meio-fim (DRUCKER, 1985; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), ao passo que a gestão do design é descrita como um processo de tomada de decisões com foco na solução criativa de problemas, integrando análise com intuição e coordenando diferentes conhecimentos (BEST, 2010; BROWN, 2010; MARTIN, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Vale destacar aqui uma contribuição adicional da fundamentação ao ajudar a entender como a popularização do *design thinking* contribui para uma reflexão sobre o conceito de gestão do design, principalmente por conta da necessidade de conhecimento nas empresas sobre métodos de solução sistemática e coordenada de problemas (BROWN, 2010; BUCHANAN, 1992; MARTIN, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Os métodos e técnicas relacionados à gestão do design, e sua consequente contribuição para criação de negócios inovadores, serão discutidos ainda neste capítulo (seção 1.4). Mas antes de aprofundar esta questão, deve-se examinar melhor o entendimento sobre a ação empreendedora, quais aspectos a compõe, como o design está presente nela e que elementos influenciam a ação dos empreendedores no curso de sua atuação.

1.3. Ação empreendedorista: Revisão Sistemática da Literatura

O conceito de ação empreendedorista apresentado nesta pesquisa foi desenvolvido por meio da técnica de revisão sistemática da literatura (RSL). O crescimento de um pluralismo teórico e a inexistência de uma teoria dominante para o campo do empreendedorismo (FERREIRA; FERNANDES; KRAUS, 2019; ZEN; FRACASSO, 2008) justificam a necessidade do uso da RSL para ajudar na organização do tema. A revisão foi conduzida conforme metodologia proposta por Gohr et al. (2013) e está descrita no capítulo de Métodos e Técnicas (capítulo 2) deste relatório. O resultado dessa revisão sistemática foi organizado em quatro categorias: definições relevantes, aspectos da ação empreendedorista (intenção, comportamento, processos e aprendizado), elementos que influenciam a ação e a relação entre design e empreendedorismo, sendo esta relação incorporada à subseção 1.2.5 deste relatório.

Os estudos analisados por meio da RSL foram cotejados posteriormente com outras referências bibliográficas consideradas relevantes para a pesquisa, tanto pela experiência prévia do pesquisador quanto por meio do método de amostragem bola de neve, no qual identifica-se novas referências relevantes a partir da bibliografia dos textos analisados (OLIVEIRA, 2010). A lista de autores que foram identificados diretamente a partir da RSL está disponível no Apêndice IV deste relatório.

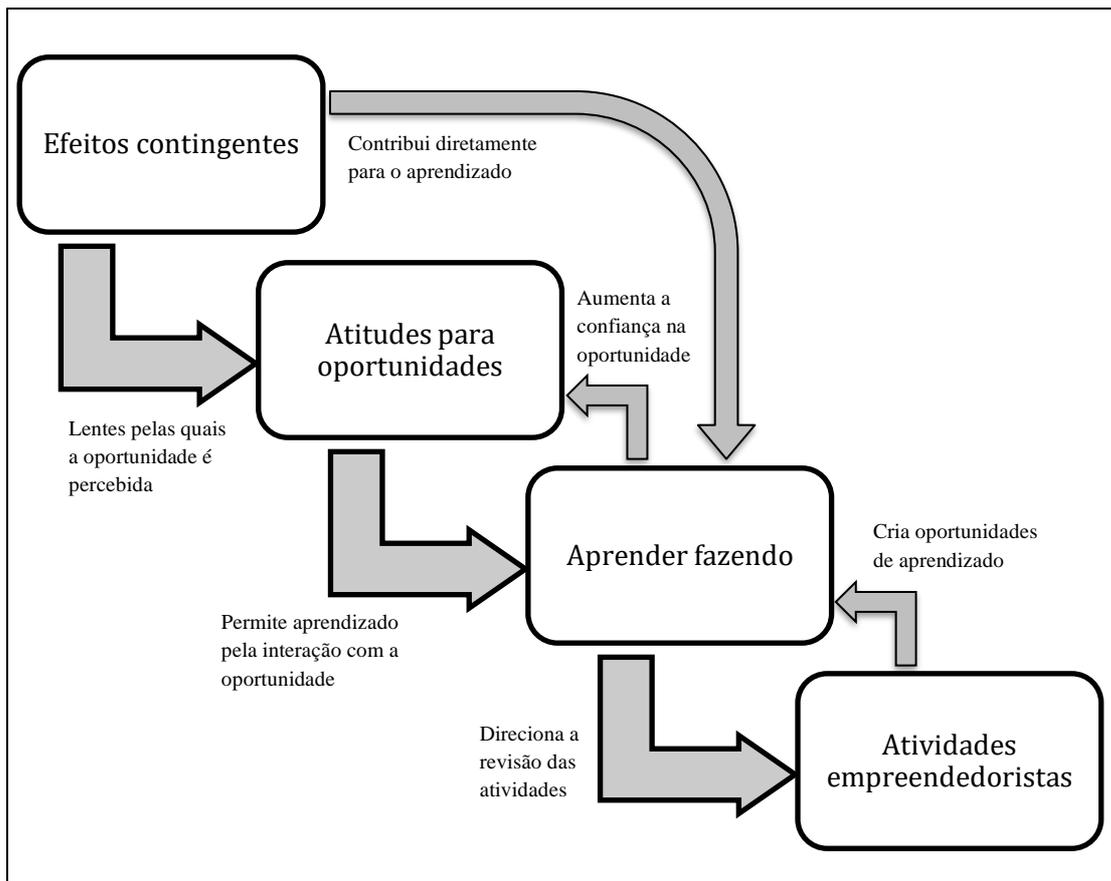
A revisão sistemática explicitou definições de três conceitos correlatos: (i) ação; (ii) comportamento; e (iii) intenção empreendedorista. Diferente do comportamento e da ação, que caracterizam aspectos do empreendedorismo ao longo de todo processo, a intenção empreendedorista está restrita às etapas preliminares do processo de empreender, ou seja, à intenção de uma pessoa em empreender ou não (GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012).

A ação empreendedorista é definida como a inter-relação entre quatro construtos (MA-SANGO; LASSALLE, 2020) concebidos como etapas sucessivas e iterativas (Figura 5). A primeira etapa – efeitos contingentes – trata da experiência prévia do empreendedor, tanto geral quanto aquela específica de um determinado mercado.

As atitudes para oportunidades, segunda etapa, se referem à prontidão e confiança na identificação e busca por oportunidades. Já a terceira etapa – aprender fazendo – está relacionada à experimentação e aprendizado em duas etapas; transformação do conhecimento prévio e da experiência em um novo conhecimento por meio de reflexões pessoais. E as atividades empreendedoristas, quarta etapa, dizem respeito ao desenvolvimento contínuo do produto e

reação aos movimentos do mercado. De forma resumida, a definição proposta por Masango e Lassalle (2020) descreve a ação empreendedorista como um conjunto de elementos que vão desde a história do empreendedor até sua postura diante do aprendizado, passando por atitudes relacionadas à busca por oportunidades e ao desenvolvimento contínuo da sua iniciativa.

Figura 5 – Construtos da ação empreendedorista.



Fonte: O autor, 2021, adaptado de Masango e Lassalle (2020).

O comportamento empreendedorista se diferencia da ação ao ser descrito como algo que “se manifesta pela postura estratégica da organização na busca por oportunidades de negócios, na qual a orientação de mercado é demonstrada por um comportamento estratégico organizacional de identificar e atender demandas de mercado” (LIU et al., 2017, p. 1981). Uma variação deste é o comportamento empreendedorista proativo, caracterizado pela “decisão estratégica da empresa de tomar iniciativa se antecipando e buscando novas oportunidades” (LIU et al., 2017, p. 1983).

Qualquer que seja o comportamento empreendedorista, ele é precedido pela intenção de desenvolver esse comportamento, e essa intenção é influenciada por dois principais fatores

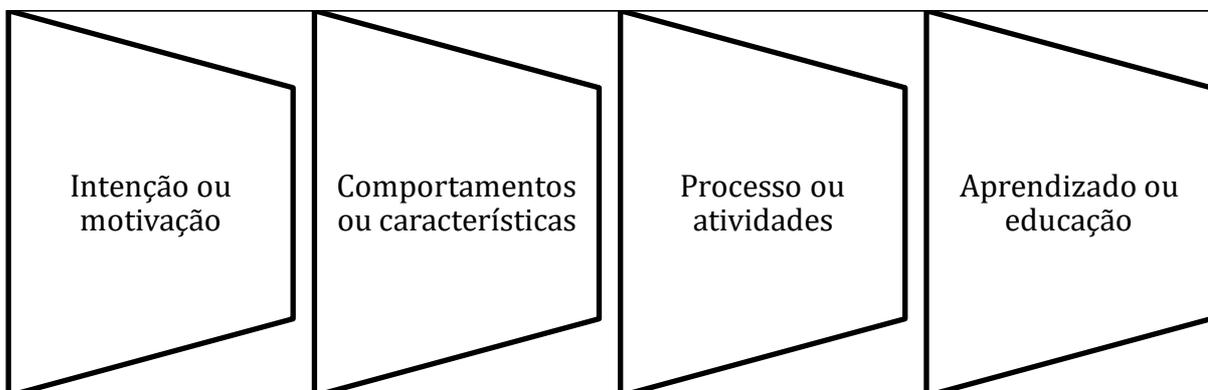
(GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012): o desejo percebido (grau de atratividade para uma pessoa criar um negócio) e a viabilidade percebida (capacidade identificada pela pessoa de se tornar um empreendedor).

Com base nas definições acima, tem-se uma sutil diferenciação entre ação, comportamento e intenção empreendedoristas. A ação se caracteriza por um conjunto de atividades organizadas em um processo contínuo e iterativo. O comportamento, por sua vez, descreve a postura do empreendedor ou da organização naquele processo. A intenção indica a disposição de uma pessoa em se envolver em iniciativas empreendedoristas.

Pelo exposto aqui, considera-se que comportamento, processo ou intenção como parte integrante da **ação empreendedorista**. Como pode ser visto mais adiante, alguns autores (SOLHI; KOSHKAKI, 2016) consideram também o histórico do empreendedor e a intenção empreendedorista como parte do processo, reforçando a relação entre os diferentes aspectos que compõem esta ação.

Alguns dos aspectos mais estudados da ação empreendedorista são aqueles relacionados à motivação, ao aprendizado e às características dos empreendedores (DURAN-SANCHEZ et al., 2019). Além desses três aspectos, verificou-se que diferentes autores (GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012; MASANGO; LASSALLE, 2020; SOLHI; KOSHKAKI, 2016) descrevem a ação empreendedorista por meio de processos. Por isso optou-se por incluir os processos (ou atividades) como um quarto aspecto para descrever a ação empreendedorista. Os quatro principais aspectos mapeados durante a RSL e destacados na Figura 6 estão detalhados nas subseções a seguir.

Figura 6 – Principais aspectos da ação empreendedorista.



Fonte: O autor, 2021.

Em dois casos, as nomenclaturas utilizadas nos textos variam, mas apresentam significados similares. A motivação, nesse caso, é interpretada de forma similar à intenção descrita anteriormente (DURAN-SANCHEZ et al., 2019; GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012). Para as características empreendedoristas, a literatura consultada tende a dar mais ênfase ao comportamento do empreendedor do que a traços de personalidade (BESSANT; TIDD, 2015; DRUCKER, 1985; GARTNER, 1990; MCCLELLAND, 1976; MURARO et al., 2018; RIES, 2012). Uma das qualidades mais comuns do comportamento empreendedorista é que ele está diretamente associado ao de pessoas com alta necessidade de realização (BESSANT; TIDD, 2015; MCCLELLAND, 1976).

1.3.1. Intenção ou motivação

No que se refere à intenção ou motivação empreendedorista, pesquisadores propõem um modelo teórico com nove fatores que influenciam a decisão de criar um novo negócio (KITSIOS; KAMARIOTOU, 2018): idade, educação, suporte, experiência, *locus* de controle, necessidade de realização, atitude pessoal, recursos financeiros e atividades de marketing (Figura 7). Esse mesmo modelo teórico traz em sua definição três elementos-chave para um empreendedor decidir montar um novo negócio: benefícios relevantes, barreiras de entrada e fontes de recursos identificadas.

Do ponto de vista motivacional, a maioria dos empreendedores (59%) declara ter criado um empreendimento para resolver um problema e tentar mudar o mundo em vive, enquanto um grupo menor (32%) tem como objetivo tornar-se rico (CAVALHEIRO, 2015). Mas as motivações dos empreendedores podem ir além da tentativa de mudar o mundo ou de ficar rico. Alguns decidem empreender porque simplesmente desejam ter um estilo ou uma qualidade de vida diferenciados. Bessant e Tidd (2015) listam três diferentes motivações e mecanismos para o empreendedorismo: estilo de vida, crescimento financeiro e inovação (Quadro 5).

As características de influência e reputação indicadas na motivação crescimento financeiro não devem ser confundidas com fama e reconhecimento externo. Para McClelland (1976), a fama e o reconhecimento externo não são motivadores para as pessoas com alta necessidade de realização, já que elas geralmente dão preferência a atividades de negócio em que estas características são preteridas.

Figura 7 – Os nove fatores que influenciam a decisão de criar um negócio.



Fonte: Kitsios; Kamariotou (2018).

Quadro 5 – Motivações para empreender.

Estilo de Vida	Crescimento financeiro	Inovação
São aqueles que buscam independência e desejam ganhar a vida com base em seus próprios valores, como profissionais autônomos e negócios domésticos. Estatisticamente, esses são os tipos mais comuns de empreendimentos, mas ao contrário da crença comum, esses negócios não são inovadores.	São aqueles que buscam riqueza pela criação e pelo crescimento agressivo de suas iniciativas. Medem seu sucesso em termos de riqueza, influência e reputação. Os bem-sucedidos tendem a criar grandes corporações por meio de fusões e aquisições de outras empresas para dominar mercados nacionalmente.	São aqueles motivados a criar ou mudar alguma coisa, seja no setor privado, em órgãos governamentais ou em iniciativas do terceiro setor. Aqui estão incluídos os empreendedores tecnológicos e os sociais. Embora reputação e influência não sejam seu objetivo central, eles acabam conquistando-as também.

Fonte: O autor, 2021, adaptado de Bessant e Tidd (2015).

Durante a revisão identificou-se outro conceito similar à motivação para a ação empreendedorista: a paixão. Ela é caracterizada por dois tipos distintos: a paixão harmoniosa e a paixão obsessiva (FENG; CHEN, 2020). A paixão harmoniosa é descrita como aquela na qual os indivíduos escolhem atividades que gostam, geram emoções positivas e conseguem uma experiência plena. A paixão obsessiva está relacionada com as emoções negativas causadas pelas pressões passivas dos indivíduos quando eles participam de atividades que gostam. As diferenças entre essas paixões são que a paixão harmoniosa tende a gerar mais emoções

positivas e é mais efetiva quando se trata de manter as pessoas engajadas, enquanto a paixão obsessiva é mais vantajosa em ambientes competitivos (FENG; CHEN, 2020).

O estudo citado relacionou a paixão empreendedorista com a autoeficácia a partir dos conceitos de paixão harmoniosa e paixão obsessiva. A autoeficácia está baseada na confiança que o empreendedor tem de que é capaz de mudar o resultado de uma determinada situação por meio de suas conquistas pessoais (MCCLELLAND, 1976). Trata-se não da habilidade em si, mas do grau de confiança do indivíduo em sua capacidade de alcançar um determinado objetivo (FENG; CHEN, 2020). Quando esse resultado se baseia apenas na sorte (risco altíssimo) ou é absolutamente previsível pelo empreendedor (risco baixíssimo), ele perde a base para a sua autoeficácia (MCCLELLAND, 1976).

A autoeficácia é positivamente influenciada pela paixão empreendedorista, mas apenas sua face obsessiva se mostrou relevante para explicar a persistência do empreendedor e a performance do negócio (FENG; CHEN, 2020). Dessa forma, é possível estabelecer a paixão empreendedorista como um elemento-chave da motivação e relevante para explicar os resultados alcançados pelos empreendedores.

Observa-se duas abordagens em estudos sobre a intenção ou motivação empreendedorista. A primeira refere-se a motivações que podem ser descritas a partir do objetivo definido para o empreendedor, como adoção de um determinado estilo de vida, foco no ganho financeiro ou a tentativa de resolver problemas por meio de soluções inovadoras (BESSANT; TIDD, 2015; CAVALHEIRO, 2015). A segunda trata de elementos que são independentes desses objetivos e estão mais relacionados às questões intrínsecas ao empreendedor, como paixão e necessidade de realização (FENG; CHEN, 2020; MCCLELLAND, 1976), ou a condições pré-existentes como idade, suporte e educação (KITSIOS; KAMARIOTOU, 2018).

A autoeficácia mencionada anteriormente é uma das mais comuns características comportamentais dos empreendedores. A subseção a seguir aborda e descreve outros conceitos e definições relacionados aos comportamentos empreendedoristas.

1.3.2. Comportamento ou características

Bessant e Tidd (2015) diferenciam o comportamento empreendedorista daquele de quem apenas abre ou gerencia um pequeno negócio. Para o empreendedor, predominam comportamentos relacionados à inovação, à autoeficácia, ao gosto pelo risco e à ambição pela

realização, competição e crescimento, enquanto para o dono ou gerente de um pequeno negócio destacam-se a necessidade por autonomia e independência profissional (BESSANT; TIDD, 2015; CHIAVENATO, 2012).

A disposição do empreendedor para inovar, fundamental para o conceito de empreendedorismo adotado na presente pesquisa, pode ser descrita pela “necessidade de realização, sua disposição de assumir riscos e sua autoconfiança” (CHIAVENATO, 2012, p. 14), não caracterizando uma competência específica. A inovação é, nesse caso, uma consequência do comportamento empreendedorista e não a causa deste.

A necessidade de realização mencionada anteriormente é uma característica-chave dos empreendedores (BESSANT; TIDD, 2015; MCCLELLAND, 1976). Essa característica engloba a habilidade de assumir a responsabilidade por suas ações (BESSANT; TIDD, 2015), a energia e a dedicação demonstrados pelos sacrifícios feitos em benefício de seus objetivos e a busca constante por oportunidades (MURARO et al., 2018). A necessidade de realização não diz respeito apenas a conquistas individuais. O empreendedor pode se sentir realizado por ter contribuído para o sucesso de uma iniciativa em grupo, desde que tenha sido um dos responsáveis pelas ações que levaram o grupo ao sucesso (MCCLELLAND, 1976).

Artigo escrito por Anderson, Eshima e Hornsby (2019) propõe um construto – Comportamentos Empreendedoristas Estratégicos (CEEs) – para ser usado como base em estudos sobre empreendedorismo. Esse conceito é definido como a exploração pela empresa de novas oportunidades de produto ou mercado por meio da comercialização intencional de suas inovações (ANDERSON; ESHIMA; HORNSBY, 2019).

Diferente do conceito de orientação empreendedorista (OE) de uma empresa, o CEE se concentra apenas em atividades estratégicas da empresa que a posicionam diretamente em novos domínios de produto-mercado (ANDERSON; ESHIMA; HORNSBY, 2019). A orientação empreendedorista é definida como um artefato estratégico que reflete o quão uma determinada empresa é inovadora, proativa e tem baixa aversão a risco (COVIN; SLEVIN, 1989).

Importante acrescentar que os CEEs só contemplam comportamentos diretamente envolvidos na entrega de produtos ou serviços aos clientes. Não consideram aquelas inovações na cadeia de suprimentos, no modelo de negócio, em mudanças organizacionais etc. (ANDERSON; ESHIMA; HORNSBY, 2019). São quatro os indicadores que explicam e evidenciam a presença do CEE: (i) o fato da liderança da empresa preferir ser pioneira na introdução de novos produtos; (ii) de forma geral, a empresa é a primeira a introduzir novos produtos no segmento; (iii) a liderança da organização reage à competição introduzindo inovações; (iv) e a liderança

prefere estar à frente da competição no que se refere a novos produtos (ANDERSON; ES-HIMA; HORNSBY, 2019).

Outro conceito identificado por meio da revisão sistemática é o de comportamento empreendedorista proativo, definido como a decisão estratégica de tomar iniciativa se antecipando e buscando novas oportunidades (LIU et al., 2017). Um fator de sucesso para que o comportamento empreendedor proativo seja capaz de produzir uma boa performance no desenvolvimento de novos produtos¹⁷ é por meio da capacitação inovadora, definida como a capacidade da empresa de desenvolver novas soluções e atividades de inovação (LIU et al., 2017).

A performance do desenvolvimento de novos produtos aumenta de forma exponencial conforme aumenta o comportamento empreendedor proativo (LIU et al., 2017). Um dado adicional desse estudo é que as PMEs orientadas ao cliente ou à concorrência tendem a ter pior performance no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos, pois têm uma postura focada apenas nas necessidades dos clientes atuais – orientadas ao cliente – ou uma postura de apenas se adaptar aos movimentos do mercado – orientadas a concorrentes (LIU et al., 2017).

Sempre que um empreendedor experiente participa da criação de um novo negócio, ele contribui com um conjunto robusto de habilidades desenvolvidas ao longo do tempo (BESSANT; TIDD, 2015). As habilidades típicas de um empreendedor são: (a) atenção intensa a novas oportunidades e formas de lucrar a partir da mudança e da disrupção; (b) busca de oportunidades com disciplina e foco em um número limitado de projetos, ao invés de perseguir qualquer opção de forma oportunista; (c) foco na ação e na execução, ao invés de análises sem fim; (d) envolvimento e energização das redes de relacionamento, explorando o conhecimento e os recursos de outros, enquanto os ajuda a alcançar seus objetivos (BESSANT; TIDD, 2015).

Essas habilidades são consistentes com o que as pesquisas mostram sobre as habilidades cognitivas necessárias para criatividade e inovação, como adquirir e disseminar informação; interpretar, processar e manipular informação; extrair sentido das informações; desfazer-se de informações que não são mais relevantes; e implementar e improvisar por meio de experimentação e do uso de informações para resolver problemas (BESSANT; TIDD, 2015).

No que se refere ao comportamento empreendedorista, há dois tipos de abordagem nos estudos identificadas nesta revisão da literatura. A primeira trata de identificar comportamentos específicos dos empreendedores, como a autoeficácia e a capacidade de assumir responsabilidade por suas ações, e que os diferencia de outros perfis comportamentais (BESSANT; TIDD,

¹⁷ Performance diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos e é o grau de sucesso de um novo produto em relação à performance financeira e de mercado (LIU et al., 2017).

2015; CHIAVENATO, 2012; MCCLELLAND, 1976; MURARO et al., 2018). A segunda avança um pouco mais e busca descrever como esses comportamentos podem afetar os resultados do negócio (ANDERSON; ESHIMA; HORNSBY, 2019; LIU et al., 2017), especialmente no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos e à inovação.

Determinados comportamentos e características dos empreendedores podem influenciar diretamente o resultado das iniciativas e até mesmo processos internos, como o desenvolvimento de novos produtos. Mas desenvolver novos produtos não é o único processo no qual se engaja um empreendedor ao longo da sua trajetória. A seguir descreve-se os tipos de processos e atividades nos quais o empreendedor se envolve ao explorar novas oportunidades.

1.3.3. Processos ou atividades

As páginas seguintes desse relatório têm como objetivo descrever os processos mapeados em relação ao empreendedorismo. As informações foram revisadas à luz dos elementos do *framework* conceitual do empreendedorismo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), no qual o empreendedor identifica e explora uma determinada oportunidade oferecendo uma inovação no mercado em que se propõe a atuar.

Buscou-se também identificar evidências da aplicação de conceitos de gestão empresarial no processo empreendedorista, reforçando a visão de que a gestão é ainda mais necessária e tem maior impacto em pequenas organizações empreendedoristas do que em empresas mais maduras do ponto de vista gerencial (DRUCKER, 1985).

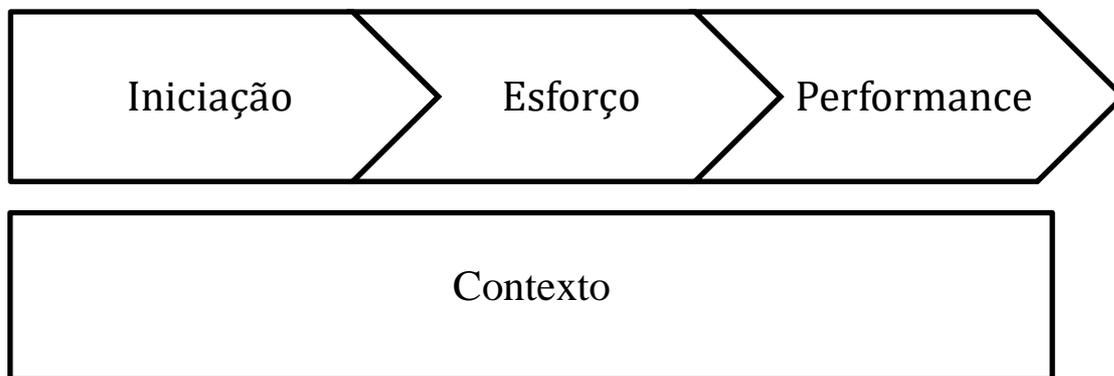
Antes de entender o processo empreendedorista atual, vale lembrar como se apresenta a visão tradicional da gestão empresarial sobre a criação de um novo negócio. O típico processo de criação de um novo empreendimento, a partir de um ponto de vista da administração tradicional, é descrito como a identificação de uma oportunidade, criação de um plano de negócio, busca por investidores, montagem da equipe, lançamento e exploração do produto (BESSANT; TIDD, 2015; BLANK, 2013). A estrutura básica para um plano de negócio nessa visão é: (a) Sumário Executivo; (b) Análise e Planejamento Estratégico; (c) Plano de Marketing; (d) Plano Operacional; (e) Plano de Recursos Humanos; (f) Plano Financeiro (MARQUES, 2013).

O conceito atual de empreendedorismo se relaciona com o de gestão no que se refere à inovação empresarial. Porém, o ambiente atual de mercado tem se mostrado cada vez mais instável, especialmente para aquelas empresas inovadoras que buscam desbravar oportunidades

em ambientes de extrema incerteza, como é o caso das *startups*. Nesse cenário, as ferramentas tradicionais de planejamento e previsão se mostram pouco úteis, já que dependem de um histórico operacional longo e estável num ambiente relativamente estático (RIES, 2012). Por isso, faz-se necessário desenvolver novas estratégias para empreender, diferentes daquelas tradicionais baseadas em mercados que mudavam de forma lenta e gradual.

Ao buscar organizar a literatura de 2001 a 2018 relacionada ao tema empreendedorismo, Shepherd et al. (2019) propõem uma visão geral do processo empreendedor organizada em 4 conjuntos distintos (Figura 8), mas correlacionados, de variáveis dependentes utilizadas pelos autores para identificar os temas pesquisados em cada um dos artigos analisados.

Figura 8 – Visão geral do processo empreendedor.



Fonte: O autor, 2021, adaptado de Shepherd et al. (2019).

O primeiro conjunto está relacionado à iniciação do empreendimento (cognição empreendedora sobre a oportunidade e sobre outras iniciativas; intenção e motivação empreendedorista; início e grupos distintos de negócios iniciantes). São os primeiros passos relacionados à identificação e avaliação da oportunidade potencial antes de se envolver na exploração desta (SHEPHERD et al., 2019).

O segundo conjunto está relacionado com o envolvimento propriamente dito no esforço empreendedorista (tomada de decisão; compra e alocação de recursos; organização; compromisso, afeto e bem-estar; aprendizado; e orientação para inovação). São as atividades cognitivas, comportamentais, organizacionais e até emocionais deste envolvimento no processo de exploração da oportunidade potencial (SHEPHERD et al., 2019). O terceiro grupo de atividades trata diretamente da performance do empreendimento (conquistas individuais; conquistas empresariais gerais; conquistas empresariais iniciais; conquistas relacionadas à inovação; e

performance regional). Este grupo se concentra nas conquistas relacionadas à exploração de uma ou mais oportunidades de empreendimento (SHEPHERD et al., 2019).

Há também um quarto conjunto que não trata de uma etapa especificamente, mas sim de contextos empreendedoristas (contexto institucional; contexto de recursos; e contexto regional). Aqui busca-se compreender variáveis externas que podem afetar diretamente o desempenho do empreendimento (SHEPHERD et al., 2019). Essa organização das variáveis dependentes proposta por Shepherd et al. (2019) reforça o *framework* conceitual do empreendedorismo proposto por Shane e Venkataraman (2000), que tem seu foco na identificação e captura de oportunidades empreendedoristas.

Outro estudo que funcionou como ponto de partida para a atual pesquisa é a tese de doutorado defendida por Gomes (2013), na qual são mapeados onze mecanismos que são utilizados pelos empreendedores no curso de suas ações. Os mecanismos identificados por Gomes (2013) estão resumidos no Quadro 6 a seguir.

Alguns dos mecanismos listados por Gomes (2013) se relacionam com conceitos apresentados por outros autores. As heurísticas, indicadas nos mecanismos de Improvisação, de Cognição Articulada e de Transformação são objeto também do processo de design de negócios proposto por Martin (2010), e descritas por ele como uma ponte entre a etapa de descoberta de uma inovação e a transformação desta em um algoritmo de negócio que a torne cada vez mais eficiente. Já o processo “*startup enxuta*”, proposto por Ries (2012), é descrito de forma similar ao mecanismo de Improvisação identificado por Gomes (2013).

Vale destacar que o processo de efetuação, também listado por Gomes (2013), é objeto de diferentes abordagens, algumas delas identificadas ao longo da revisão sistemática da literatura, e é tratado de forma mais detalhada ainda nesta subseção do relatório. Um desses estudos, por exemplo, coteja as abordagens de Efetuação e Bricolagem (WEERAKOON; GALES; MCMURRAY, 2019) para explicar que estas não são excludentes.

A revisão sistemática da literatura com foco na ação empreendedorista identificou diferentes formas de descrever o processo. Um dos processos é organizado em quatro etapas subsequentes e iterativas (MASANGO; LASSALLE, 2020): (1) efeitos contingentes; (2) atitudes para oportunidades; (3) aprender fazendo; e (4) atividades empreendedoristas. O importante nesse modelo é que ele considera a experiência prévia do empreendedor (efeitos contingentes) como ponto de partida relevante para os demais passos da jornada empreendedorista.

Outro estudo que descreve o processo empreendedorista a partir do gatilho para alguém se tornar empreendedor organiza-o em três fases (GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012): os deslocamentos sociais (como demissão e término dos estudos); seguidos dos

acontecimentos que transformam o possível em potencial empreendedor (treinamentos, estudos, família, amigos); e a ação, que acontece quando algumas condições específicas estão presentes (fonte de financiamento, recursos humanos ou tecnológicos).

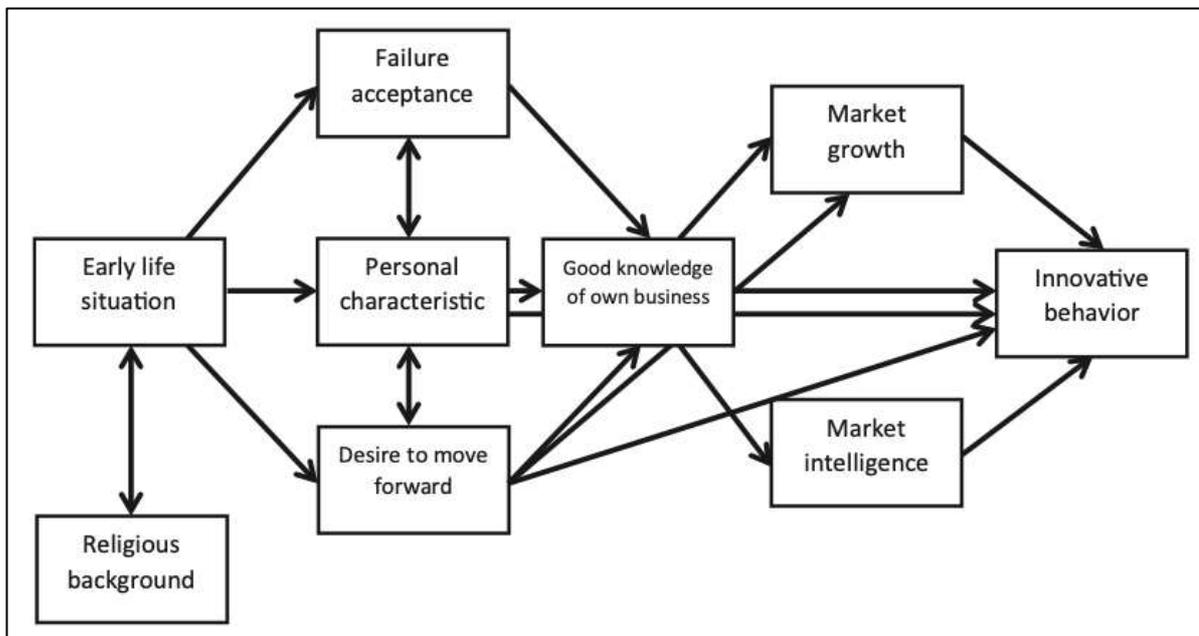
Quadro 6 – Mecanismos que descrevem a ação empreendedorista.

Mecanismos	Descrição
Cognição articulada	“Investiga como os empreendedores criam heurísticas para a captura e a execução de oportunidades. Bingham, Eisenhardt e Furr (2007) definiram heurísticas como regras de ouro informais, articuladas e compartilhadas por múltiplos atores de uma empresa.” (p. 65)
Bricolagem	“Fazer algo aplicando combinações de recursos que os empreendedores possuem em mãos, para abordar novos problemas e oportunidades” (p. 67) (baseado em MINER; EESLEY, 2003).
Efetuação	Pegar um dado conjunto de meios e selecionar os possíveis efeitos que podem ser criados a partir desse conjunto de meios (baseado em SARASVATHY, 2001).
Transformação	“Envolve a transformação de realidades existentes em novas, em um processo de cocriação entre empreendedores e stakeholders. Os empreendedores utilizam heurísticas internas para gerar inovações usáveis, contingentes, não antecipáveis nem pré-selecionadas, por meio de interações com os stakeholders” (p. 82) (baseado em DEW et al., 2010).
Coconstrução cocriação	“Empreendedores coconstruem e cocriam mercados por meio de três processos: reivindicar um espaço novo e distinto de mercado e se tornar a referência cognitiva, demarcar o mercado ao especificar os limites da empresa e do mercado por meio de alianças com empresas estabelecidas, e controlar o mercado por meio de superposição dos limites da empresa e do mercado ao longo do tempo ao promover aquisições que eliminem empreendedores rivais” (p. 69) (baseado em EISENHARDT, 2009).
Negociações de equidade	“Envolve como os empreendedores lidam com a decisão de dividir as cotas e os dividendos do empreendimento entre os fundadores. Hellmann e Wasserman (2011) argumentaram que essa decisão pode ser complexa, pois ela requer que os fundadores avaliem o valor relativo das contribuições de cada fundador.” (p. 76)
Jogando com emoções	“Relaciona o tipo de sinal que os empreendedores enviam aos seus empregados, clientes, investidores, fornecedores, entre outros parceiros, com relação a diferentes propósitos ou objetivos, tais como motivação para agir de forma empreendedora, aceitar um novo produto ou tecnologia, investir em um novo negócio, etc.” (p. 75)
Exaptation	“Usar artefatos para propósitos além dos quais eles foram inicialmente projetados. [...] As tarefas não construídas por um processo de seleção para uma função particular podem ser designadas como efeitos, que são definidos como exaptation quando eles são posteriormente cooptados para uma nova função.” (p. 77)
Reavaliação de suposições	“Modelo da mentalidade empreendedora construído a partir da metacognição: processos cognitivos de alta ordem responsáveis pelo desenvolvimento e pela seleção de estratégias cognitivas.” (p. 80)
Improvisação	“Quando os empreendedores lidam com situações novas e sob restrições de recursos (tempo e informações), a improvisação tende a ser a abordagem mais provável para aplicação. Os empreendedores tendem a ir direto para a ação.” (p. 79)
Padrão de reconhecimento	“Os esquemas cognitivos são desenvolvidos a partir das experiências únicas de vida de cada indivíduo. Esses esquemas funcionam como templates, permitindo que determinadas pessoas reconheçam conexões em eventos e tendências aparentemente desconectadas, identificando padrões significativos nessas conexões.” (p. 79)

Fonte: O autor, 2021, adaptado de Gomes (2013).

A Figura 9 é uma representação do modelo desenvolvido por Solhi e Koshlaki (2016) que, assim como Guzmán-Alfonso e Guzmán-Cuevas (2012), consideram a situação de vida de alguém antes de decidir por empreender. Para esses autores, a situação pregressa do indivíduo tem impacto direto na aceitação de eventuais falhas, nas características pessoais e no desejo de seguir adiante. Por sua vez, esses três comportamentos influenciam diretamente o conhecimento que o indivíduo tem do próprio negócio e afetam direta ou indiretamente o comportamento inovador.

Figura 9 – Modelo teórico do empreendedorismo baseado em redes.

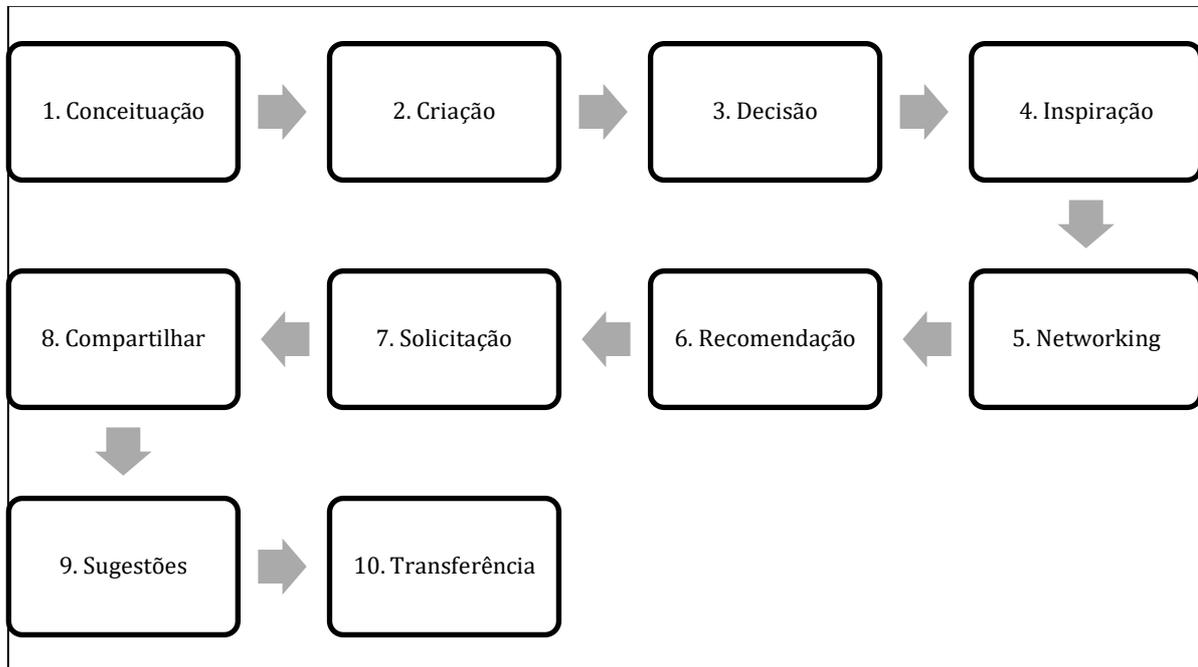


Fonte: Solhi; Koshlaki 2016.

Alguns autores propõem uma visão mais detalhada do processo relacionado à ação empreendedora, como o modelo baseado em fluxos do ecossistema empreendedorista digital (ELIA; MARGHERITA; PASSIANTE, 2020) ilustrado na Figura 10. Esse fluxo, diferente dos anteriores, descreve a ação empreendedora a partir do momento da conceituação do empreendimento e apresenta um passo a passo mais detalhado, que vai desde a conceituação até a comercialização ou transferência.

Outro estudo de caso (WEERAKOON; GALES; MCMURRAY, 2019) identificou a presença de elementos de diferentes abordagens empreendedoristas – causação, efetuação e bricolagem – e explica que as abordagens de bricolagem e de causação fazem parte do processo de efetuação quando se trata de busca por oportunidades empreendedoristas de cunho social.

Figura 10 – Fluxo do ecossistema empreendedorista digital.



Fonte: O autor, 2021, adaptado de Elia, Margherita e Passiante em 2020.

Neste caso, a bricolagem no empreendedorismo é entendida como capacidade de aplicar combinações de recursos que estão à mão para resolver novos problemas e capturar oportunidades (WEERAKOON; GALES; MCMURRAY, 2019). Alguns tipos de bricolagem empreendedorista são: física (reuso de recursos descartados ou abandonados), laboral (engajar clientes e fornecedores no trabalho de desenvolvimento da empresa), habilitadora (utilizar habilidades autodesenvolvidas), mercadológica (prover produtos e serviços não disponíveis) e institucional (desconsiderar padrões de mercado e regulatórios como restrições).

Os conceitos de causação e efetuação descritos ao longo do estudo de caso estão baseados naqueles propostos por Sarasvathy (2001). Para ela, “o processo de causação toma um efeito particular como dado e se concentra na seleção entre possíveis meios para criar aquele efeito”¹⁸, enquanto na efetuação o foco passa a ser os meios disponíveis e os resultados possíveis a partir deles (SARASVATHY, 2001, p. 245).

Sarasvathy (2001) indica quatro princípios básicos para a lógica da efetuação: (i) foco em perdas toleráveis ao invés de retornos esperados; (ii) alianças estratégicas ao invés de análises competitivas; (iii) exploração das incertezas ao invés do conhecimento preexistente; e (iv)

¹⁸ “Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect” (Tradução nossa)

controlar um futuro incerto ao invés de tentar prevê-lo. Outros textos posteriores ao de Sarasvathy (2001) apresentam referências – explícitas ou implícitas – ao conceito de efetuação proposto por ela, reforçando os benefícios, associando-o ao processo de design e posicionando-o como uma solução para os desafios atuais do empreendedorismo (BRETTEL et al., 2014; DEW et al., 2009; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; RIES, 2012).

Como visto anteriormente, os conceitos de efetuação e causação não são mutuamente excludentes, mas sim complementares, de acordo com o contexto de tomada de decisão e as tarefas individuais que precisam ser executadas (BRETTEL et al., 2014; WEERAKOON; GALLES; MCMURRAY, 2019). Ambos os processos podem ser explicados a partir do *framework* empreendedor (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), pois, cada um, a seu modo, lida com a identificação e a exploração de oportunidades. Na efetuação os meios são tema central, enquanto na causação os fins (efeitos) têm maior relevância.

Empreendedores mais experientes tendem a optar por atividades que aproximam seu método específico de trabalho ao conceito de efetuação, enquanto os novatos, mesmo com formação acadêmica de nível superior, optam pelo processo preditivo, mais tradicional (DEW et al., 2009). Os empreendedores mais experientes fazem mais analogias, indo mais além dos dados existentes do que os novatos; enxergam os problemas de forma mais holística ao invés de tentar resolver problemas pontuais; dão peso menor a informações preditivas¹⁹ (PREDITIVO, 2020); tomam decisões mais baseadas nos recursos da sua experiência pessoal disponíveis do que nos objetivos; são mais propensos a decidir com base em perdas toleráveis do que em retorno esperado; e preferem construir uma rede de parceiros ao invés de analisar possíveis competições (DEW et al., 2009).

A lógica do design de negócios, baseada no conceito de *design thinking*, traz também elementos que a alinham à lógica da efetuação ao afirmar que “como regra geral, quando o desafio é aproveitar uma oportunidade emergente, a solução é fazer como uma equipe de design: trabalhar iterativamente, construir um protótipo, obter feedback, aperfeiçoar o protótipo e repetir o processo” (MARTIN, 2010, p. 117).

Há outros indícios de que a forma de pensar dos designers pode contribuir para a lógica da efetuação, tendo em vista que designers também tomam decisões em contextos de incertezas nos quais os métodos rotineiros e processos conhecidos são inúteis (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). A impossibilidade de prever todas as alternativas faz com que, para conseguir

¹⁹ “Que se pode prever, prever por antecipação, com antecedência; em que há previsão; previsto.” (PREDITIVO, 2020).

melhores resultados, seja necessário que os designers testem suas hipóteses junto às pessoas que efetivamente vão utilizar aquele produto (BRUNNER; EMERY, 2010).

Este aspecto da ação empreendedorista – processos ou atividades – apresenta uma diversidade maior de abordagens nos estudos presentes nesta revisão. Assim como nos demais aspectos descritos anteriormente (intenção e comportamento), há autores que descrevem características específicas dos processos empreendedoristas, ressaltando suas qualidades e, por vezes, comparando o com outros processos empresariais (BESSANT; TIDD, 2015; BLANK, 2012; DRUCKER, 1985; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Já os autores que se aprofundam na descrição do processo em si, o fazem a partir de duas perspectivas. Enquanto um conjunto de autores busca descrever as diferentes atividades que o compõem e a relação entre elas (ELIA; MARGHERITA; PASSIANTE, 2020; GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012; MASANGO; LASSALLE, 2020; SHEPHERD et al., 2019; SOLHI; KOSHKAKI, 2016), outros se concentram nos mecanismos e formas de atuação como a lógica de efetuação, a cocriação e a bricolagem (GOMES, 2013; SARASVATHY, 2001; WEERAKOON; GALES; MCMURRAY, 2019).

E por fim tem-se os autores que relacionam a forma de pensar do designer com o processo empreendedorista, explicitando potenciais contribuições para a inovação por meio da forma como abordam os problemas (BRETTEL et al., 2014; BRUNNER; EMERY, 2010; DEW et al., 2009; MARTIN, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Essa relação entre design e empreendedorismo, analisada pelo prisma da efetuação, é aprofundada mais adiante ao abordar o *design thinking* como ferramenta para o aprendizado empreendedorista. Como pode ser visto a seguir, o aprendizado relacionado ao empreendedorismo guarda relação direta com os três aspectos descritos anteriormente (intenção, comportamento e processos).

1.3.4. Aprendizado ou educação

A educação ou aprendizado tem papel-chave na ação empreendedorista, mas não deve ser entendida apenas como a educação formal em sala de aula. O aprendizado empreendedorista pode acontecer no dia a dia de trabalho e, nesse caso, pode ser descrito como processo baseado no conceito de efetuação e possui três dimensões distintas: atividade, múltiplos atores e dependente do contexto (HANEBERG, 2019). As principais características de cada uma dessas dimensões estão descritas no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Características do processo nas etapas iniciais do empreendimento.

Dimensão	Característica	Ação no processo de criação do negócio
Atividade	Orientado à ação	Assumir passos e decisões maiores e mais ousados: construir protótipos; ser proativo ao buscar atores e recursos externos. Inclui ações criativas.
	Experimental-experiencial	Assumir passos menores e iterativos: testar resposta do mercado a produtos e ideias por meio de protótipos e realizar pesquisas de mercado.
	Reflexivo	Cria a partir da reflexão sobre as ações tomadas e da característica experimental-experiencial.
Múltiplos atores	Interativo	Interações externas no processo (usuários, conselheiros, parceiros etc.) no qual os atores têm papel-chave no processo.
	Uso de redes de contato	Interações com atores e recursos se dão por meio da rede de relacionamento. Atores têm papel mais distante nesse processo.
	Social e coletivo	Interações sociais informais que também podem se tornar parte da rede de relacionamento. Aqui cabe também o esforço coletivo do time na criação do negócio.
Dependente de contexto	Contextual	Incertezas e situações inesperadas no processo, às quais o time precisa se adaptar.
	Dinâmico-adaptativo	Flexibilidade no processo (baseada na disponibilidade de recursos, oportunidades emergentes, sinais emitidos pela rede de relacionamento) que pode envolver adaptação a impactos externos (demandas de clientes, novas regulações de mercado).

Fonte: Haneberg (2019).

Conteúdos e temáticas empreendedoristas apresentadas em sala de aula, com foco no desenvolvimento do autoconhecimento do aluno e na capacidade de ele entender contextos e definir situações, contribuem para o desenvolvimento do perfil empreendedorista em alunos de graduação (MURARO et al., 2018). Porém, há evidências de que o treinamento em sala de aula tem suas limitações para o ensino do empreendedorismo.

Estudo conduzido em universidade brasileira mostra que os cursos voltados a esse tipo de aprendizado focam seus esforços no ensino das intenções e das competências empreendedoristas, mas não contribuem para o desenvolvimento da confiança, ou autoeficácia (REIS; FLEURY, 2019). Contudo, esse resultado não é consistente com o de outro estudo conduzido com alunos de ensino secundário na Europa (RICCI, 2020), no qual foi possível verificar que o treinamento formal focado em empreendedorismo ajuda a construir uma mentalidade de crescimento de negócio por estimular uma maior autoeficácia dos participantes. Ricci (2020) verificou ainda que esse incremento na autoeficácia influencia diretamente o impacto da criatividade na mentalidade de crescimento, além de explicar parcialmente o aumento da capacidade do empreendedor em construir redes de relacionamento. Vale ressaltar que além das diferenças

regionais e de perfil da amostra, a metodologia aplicada em ambos os estudos também era diferente entre si (REIS; FLEURY, 2019; RICCI, 2020).

Quando se trata da decisão por empreender, há evidências de que a formação acadêmica não tem tanta influência sobre a mesma, mas que pode ajudar aqueles que optam por esse caminho a terem mais segurança em suas capacidades (IIZUKA; MORAES, 2014). É um indício de que a busca por aprendizado ajuda a aumentar a autoeficácia do empreendedor. Esse resultado corrobora a tese de Drucker (1985, p. 263), na qual defende que “numa sociedade empreendedorista os indivíduos encaram um tremendo desafio, um desafio que precisa ser entendido como uma oportunidade: a necessidade do aprendizado contínuo”²⁰.

O empreendedorismo está relacionado à inovação contínua, à criatividade e é considerado o futuro das escolas de administração, para o qual seus educadores devem se preparar e demonstrar o mesmo perfil inovador que deverá ser exigido de seus alunos (KURATKO, 2005). Porém, esse perfil criativo e inovador ainda não é a realidade nessas escolas. Existe um viés contra o raciocínio abduutivo – comumente atribuído à forma criativa e inovadora de pensar dos designers (VIANNA et al., 2012) – reforçado pelo uso constante de estudos de caso que limitam o modo de decisão às alternativas existentes (NEUMEIER, 2010). Esses estudos de caso apresentam problemas bem-definidos, o que contrasta com a realidade nas empresas onde os problemas são capciosos (DUNNE, 2013; RITTEL; WEBBER, 1992). Especificamente no Brasil, a percepção geral é ainda de “que os estudantes são preparados para serem empregados” e não para empreender (CAVALHEIRO, 2015, p. 97).

Isso acontece porque as universidades brasileiras ainda estão muito mais concentradas na formação técnica de seus alunos, preparando-os exclusivamente para o mercado de trabalho, em detrimento de uma visão voltada para a pesquisa, para a inovação e para estudo do empreendedorismo desde a escola básica (CAVALHEIRO, 2015; CICCONI, 2013; ENDEAVOR, 2018). Provavelmente não têm ainda a percepção de que o perfil empreendedorista é útil até mesmo em situações meramente acadêmicas. Alunos com esse perfil tendem a avaliar o ambiente universitário de forma mais positiva do que aqueles que não apresentam características relacionadas ao empreendedorismo (IIZUKA; MORAES, 2014). Em teoria, esse viés positivo do olhar do empreendedor pode ser explicado pela tendência do empreendedor em enxergar as situações mais como oportunidades do que como problemas (MCCLELLAND, 1976).

²⁰ “*In an entrepreneurial society individuals face a tremendous challenge, a challenge they need to exploit as an opportunity: the need for continuous learning and relearning.*” (tradução nossa)

Apesar de ainda incipiente, o conceito de universidade empreendedorista já vem sendo debatido e registrado do ponto de vista acadêmico e é caracterizado por instituições com foco em venda de tecnologia, licenciamento de patentes e criação e desenvolvimento de parques tecnológicos e de incubadoras de empresas, diferenciando-se dos modelos tradicionais de universidades (PORTO; COSTA, 2013).

Vale ressaltar também a classificação de três regimes universitários a partir do nível de empreendedorismo e dos mecanismos pedagógicos e de inovação existentes, incluindo: (i) a universidade educadora, com baixo nível de empreendedorismo, onde predominam as ações educativas e pedagógicas e ocorrem apenas conferências conjuntas com a indústria; (ii) a universidade pesquisadora, com nível intermediário de empreendedorismo, onde predominam projetos conjuntos de pesquisa e são estabelecidos centros colaborativos, mas cujos mecanismos de interface são hierarquizados; por fim, tem-se (iii) a universidade empreendedora, com elevado nível de empreendedorismo, onde predominam interfaces hierarquizadas com venda de tecnologia e licenciamento de patentes e/ou interfaces voltadas ao mercado, envolvendo parques científicos e tecnológicos, incubadoras e spin-off (PORTO; COSTA, 2013, p. 62).

Quando instados a oferecer reflexões sobre o futuro da educação empreendedorista, pesquisadores e especialistas respondem com possíveis caminhos e desafios relevantes. Há os que veem grandes desafios na transição do paradigma atual de ensino (KURATKO, 2005), caracterizado pela complacência e estagnação do sistema de ensino e da liderança administrativa das universidades, pela falta de professores e de programas de pós-graduação especializados no tema, pelo baixo uso de tecnologia da informação, pela percepção negativa gerada pela bolha das pontocom no final da década de 1990, pela incongruência entre empresas e academia, pela diluição do tema empreendedorismo em diversos cursos, pelo dilema entre risco (assumido pelos alunos) e segurança (buscada pelos professores), e pelo fato de muitas iniciativas acadêmicas dependerem exclusivamente de um professor ou diretor, sem suporte institucional.

Há aqueles que acreditam no equilíbrio entre o ensino de disciplinas voltadas para o pensamento lógico, que dependem da avaliação de dados e estudos de caso, com as que estimulam o pensamento abduutivo e que consideram a concepção de novas soluções por meio de ferramentas como o design centrado no usuário e o *design thinking* (DUNNE, 2013; NEUMEIER, 2010). Os potenciais benefícios da formação em gestão com base nos conceitos de design centrado no usuário são: a capacidade de focar no problema ao invés dos sintomas; o uso de pesquisas etnográficas para levantamento de informações; o treinamento em formas de pensamento abduutivo; a capacidade de síntese; e a atenção à colaboração (DUNNE, 2013).

A bibliografia trouxe evidências de que o conceito de *design thinking* tem o papel de mediador na relação entre o processo *efectual* de aprendizado e os treinamentos realizados em sala de aula, sendo útil na promoção de um ambiente de aprendizado empreendedorista no qual

os alunos conseguem definir seu próprio processo de aprendizado (DANIEL, 2016). Outros estudos também registram a similaridade entre os processos de aprendizado no design e no empreendedorismo por conta da abordagem abduativa e, conseqüentemente, criativa comum em ambos os casos (SIMEONE, 2015).

Mas, para que a adoção do *design thinking* como ferramenta de aprendizado seja bem-sucedida, é preciso estar atento a alguns fatores como: uma cultura de sala de aula que estimule colaboração, criação e autonomia, diferente do modelo tradicional; o alinhamento entre os princípios do *design thinking*, dos padrões educacionais e do conteúdo de aprendizado específico em um currículo equilibrado e coerente; uma habilidade dos professores em assumir papéis radicalmente diferentes na sala de aula, atuando mais como facilitadores do processo de aprendizado; e um entendimento do histórico dos alunos quando estiver lidando com alunos de cursos diferentes para promoção de times efetivamente multidisciplinares (DANIEL, 2016).

Tanto o empreendedorismo quanto o design lidam com incertezas de forma sistemática por conta da busca por soluções inovadoras. Em um ambiente volátil, com alto risco e incertezas, falhar é mais comum do que ser bem-sucedido, já que a maioria das iniciativas empreendedoras fracassa (BLANK, 2013; RIES, 2012). Isso acontece porque a falha e o risco são necessários para empresas que querem ser originais e inovadoras (BESSANT; TIDD, 2015; BRUNNER; EMERY, 2010), já que é impossível prever como o mercado vai reagir, como a tecnologia vai se comportar, ou como o novo modelo de negócios será aceito e por isso é importante ter uma abordagem de experimentação em torno da ideia principal (BESSANT; TIDD, 2015). Essas incertezas podem ser fontes de oportunidade de geração de valor por meio da criação [design] de artefatos intermediários associados a valores financeiros, de aprendizado (flexibilidade) e de resiliência que permitam aos empreendedores resolverem problemas de forma mais eficiente, melhorando assim seus processos de trabalho (GOMES, 2013).

Por isso é mais importante aprender a lidar com os erros do que tentar evitá-los, afinal o “fracasso é um pré-requisito para a aprendizagem” (RIES, 2012, p. 143). Mas não é qualquer tipo de erro que permite o aprendizado. Existe um tipo específico de erro que deve ser celebrado e até mesmo incentivado dentro das empresas que querem ser inovadoras:

Falhar é humano se você estiver tentando mover a barra para a frente. [...] Por outro lado, para as pessoas que estão tentando fazer algo novo com uma ideia direcionada a mover-se para a frente, suas tentativas são celebradas mesmo se o produto não vender. Um dos talentos de marketing da Apple apresentou que a segunda ou terceira geração de qualquer produto sempre vende bem mais do que a primeira geração. (BRUNNER; EMERY, 2010, p. 178).

A visão de que basta ser criativo e trabalhar duro para ter sucesso em novos empreendimentos não se sustenta na realidade, apesar de isso estar fortemente presente na crença popular (RIES, 2012). Os processos de trabalho corretos, mesmo sendo burocráticos, que possam ser aprendidos e, portanto, ensinados, é que têm a maior importância no sucesso de uma iniciativa empreendedorista dentro desse contexto de incertezas (RIES, 2012). Estudo exploratório feito com 2 *startups* mostra que esse tipo de iniciativa tem maiores chances de fracassar quando deixa de considerar o aprendizado ao longo do seu processo de desenvolvimento (GIARDINO; WANG; ABRAHAMSSON, 2014).

Para que erros possam ser convertidos em aprendizado, é importante ter disciplina, estabelecer objetivos claros, definir indicadores consistentes com estes e projetar cuidadosamente experimentos que permitam ao empreendimento mover-se ao redor da visão central para se aproximar cada vez mais de uma ideia viável que funcione (BESSANT; TIDD, 2015; RIES, 2012). Uma maneira bem-sucedida de se fazer isso, que funciona na Apple há vários anos, é definir limites que, se ultrapassados, sirvam apenas de alerta para que as equipes discutam o que aconteceu e não para restringir a criatividade (BRUNNER; EMERY, 2010).

Porém, lidar com o erro ainda é tabu, especialmente em algumas culturas. No Brasil, por exemplo, erro e insucesso ainda são vistos como problemas e não como aprendizado (CAVALHEIRO, 2015), o que expõe os empreendedores a dificuldades para conseguir novos investimentos, atrair talentos ou até mesmo resolver questões legais, tributárias ou trabalhistas.

Os estudos citados nesta subseção podem ser organizados em 4 grupos. O primeiro grupo é formado por autores que identificam as dimensões do aprendizado empreendedorista, como a orientação para ação e para inovação, a interatividade e a adaptabilidade (HANEBERG, 2019; KURATKO, 2005). O segundo grupo de autores se debruça sobre como o aprendizado formal pode influenciar o comportamento dos empreendedores (IIZUKA; MORAES, 2014; MURARO et al., 2018; NEUMEIER, 2010; REIS; FLEURY, 2019; RICCI, 2020), evidenciando divergência entre estudos que buscam entender como a educação universitária afeta a intenção dos alunos em empreender (REIS; FLEURY, 2019; RICCI, 2020). O terceiro grupo aprofunda nas questões sobre o ambiente universitário e como este poderia se adaptar para estimular atitudes empreendedoristas, tanto nos alunos quanto no corpo docente (CAVALHEIRO, 2015; CICONI, 2013; PORTO; COSTA, 2013). Por fim, tem-se autores que investigam potenciais contribuições do design, em especial o *design thinking*, para o processo de aprendizado empreendedorista apresentando qualidades que o relacionam à lógica de efetuação (DANIEL, 2016; RIES, 2012; SIMEONE, 2015).

Como visto anteriormente, processos e estratégias empreendedoristas atuais, e as teorias que as sustentam, são elaborados a partir do entendimento de que a inovação gera incertezas e que estas provocam erros que devem servir de base para o aprendizado e para a experimentação em torno da ideia central do empreendimento. Por isso o conceito de efetuação proposto por Sarasvathy (2001) se torna tão relevante. Dessa forma é possível trabalhar na busca por oportunidades, a partir dos meios disponíveis, aumentando assim as chances de sucesso.

A literatura consultada aponta, de forma geral, para um momento ainda embrionário da educação empreendedorista, no qual ainda não está claro qual caminho deve ser traçado e nem como fazê-lo. Mas, como prerrogativa essencial do empreendedorismo, essa situação deve ser enxergada por acadêmicos e professores como uma série de oportunidades que podem ser exploradas por meio de produtos, serviços e abordagens totalmente inovadoras.

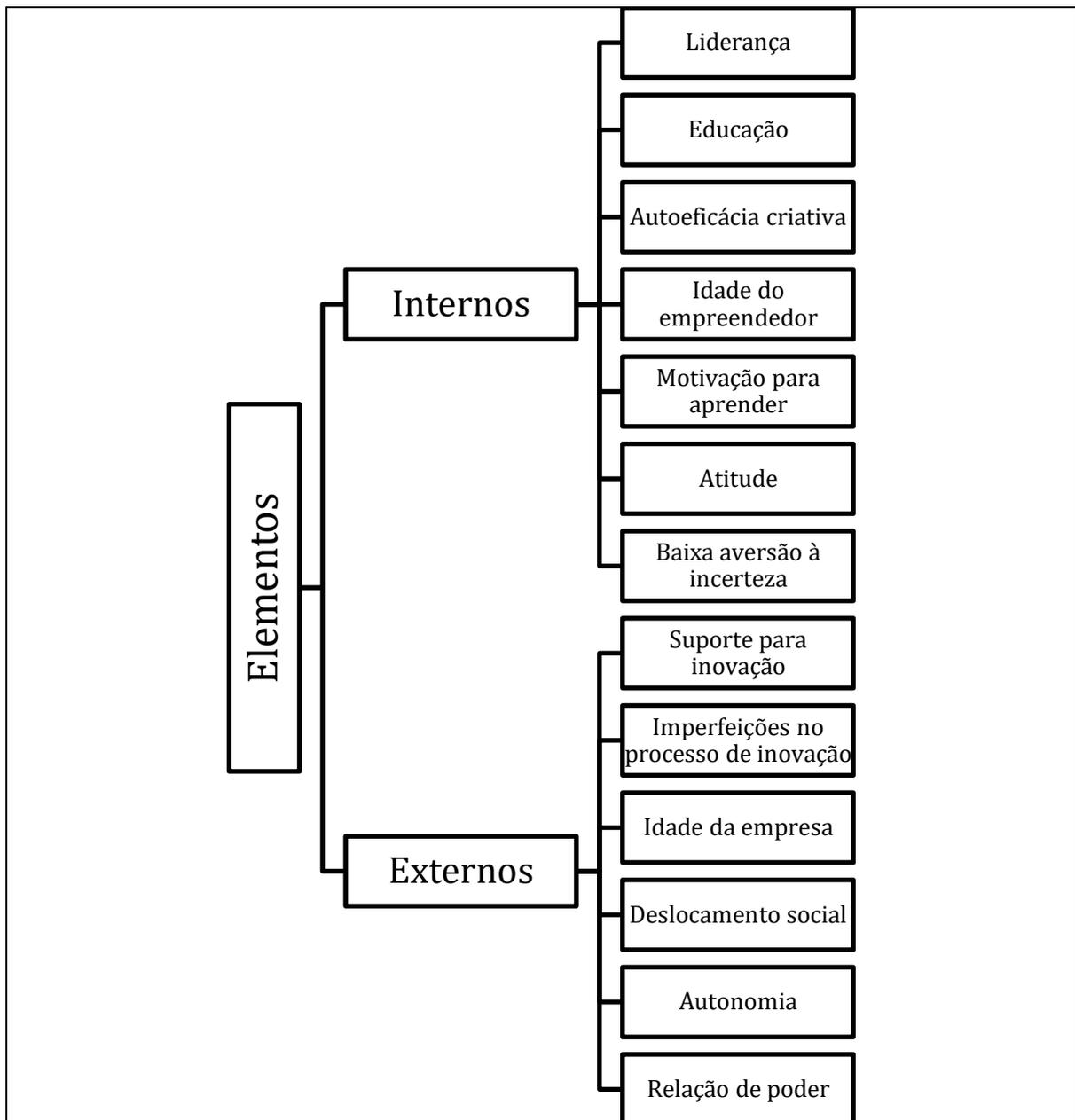
Na próxima subseção desse relatório, ainda no contexto da ação empreendedorista, registra-se os elementos que exercem algum tipo de influência sobre essa ação, tanto do ponto de vista de influenciar a intenção de empreender, quanto dos comportamentos e da forma de trabalhar do empreendedor.

1.3.5. Elementos que influenciam a ação empreendedorista

Os artigos analisados durante a revisão sistemática sobre ação empreendedorista apresentam dois tipos de elementos que influenciam esse tipo de ação. Os primeiros são elementos internos, inerentes do próprio empreendedor, como sua autoconfiança e sua história de vida (AKBARI et al., 2020; LAW; BREZNIK, 2017). O outro grupo trata de elementos externos ao sujeito, como a relação de poder na sociedade e ações provocadas por outras pessoas (ARRAK; KAASA; VARBLANE, 2020; GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012).

Foram mapeados nessa revisão treze elementos que exercem algum tipo de influência sobre a ação empreendedorista (Figura 11) e organizados em dois grupos. No primeiro grupo, elementos internos, os elementos estão relacionados a fatores comportamentais e da história do empreendedor. Os externos, por sua vez, são aqueles que independem do sujeito, mas que podem afetar seu comportamento.

Figura 11 – Elementos que influenciam a ação empreendedorista.



Fonte: O autor, 2021.

Em relação aos elementos internos, identifica-se algumas definições novas. A primeira é a liderança empreendedorista, definida como a capacidade de um líder em gerar uma visão atrativa do negócio e inspirar e direcionar os colaboradores para colocarem esforços na realização dessa visão (AKBARI et al., 2020). Outra é a autoeficácia criativa, definida como a crença na própria capacidade de ter ideias e buscar resultados criativos (AKBARI et al., 2020). Por fim, tem-se a atitude, descrita como a preferência do empreendedor em ser seu próprio chefe e

por montar seu próprio negócio, além da crença de que para ganhar mais dinheiro precisa trabalhar por conta própria (LAW; BREZNIK, 2017).

Cada um dos elementos internos identificados tem impacto diferente na ação empreendedorista. A baixa aversão à incerteza foi identificada como peça fundamental para a criação de novos negócios, mas com pouca influência para a intenção de manter negócios funcionando (ARRAK; KAASA; VARBLANE, 2020). A intenção de empreender é diretamente influenciada pela atitude e pela autopercepção em relação a sua capacidade de criar um negócio (GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012). Já a probabilidade de se conseguir manter um negócio funcionando por muito tempo é influenciada positivamente pela idade e pelo nível educacional do empreendedor (ARRAK; KAASA; VARBLANE, 2020).

A capacidade de um empreendedor para inovar é influenciada por diversos desses elementos internos. A capacidade de inovar é definida como “habilidade de gerar e implementar ideias novas e úteis no trabalho”²¹ (NEWMAN ET AL, 2018 apud LAW; BREZNIK, 2017). Akbari et al (2020) mostram que a liderança empreendedorista e a autoeficácia criativa, associadas a um terceiro elemento externo – suporte que o empreendedor tem para inovar – têm papel relevante no comportamento inovador dos empreendedores. Já Law e Breznik (2017) mostram que a motivação para aprender também guarda forte relação com capacidade de inovar e, assim como a baixa aversão à incerteza, influencia a intenção de empreender (LAW; BREZNIK, 2017). Embora a capacidade de inovar apresente forte correlação com a autoeficácia e com a atitude, ela é percebida apenas como uma competência que não é chave para o empreendedorismo (LAW; BREZNIK, 2017).

Apesar de não haver diferenças entre gêneros na intenção de empreender, mulheres com mais atitude se sentem mais confiantes para empreender, enquanto entre os homens a crença em sua capacidade de inovar é que faz esse papel (LAW; BREZNIK, 2017). Diferentemente do que acontece no caso dos gêneros, a idade dos empreendedores pode influenciar a ação empreendedorista. Alunos mais jovens de disciplinas sobre empreendedorismo demonstram mais atitude e autoeficácia, enquanto os mais velhos demonstram maior motivação para aprendizado e maior capacidade de inovação (LAW; BREZNIK, 2017).

Avançando sobre os elementos externos, tem-se que a sociedade na qual o empreendedor está inserido pode influenciar diretamente seu comportamento e suas ações. Sociedades mais desiguais, na qual existe uma diferença grande de poder entre as classes mais altas e as mais baixas, tendem a ter menos negócios estabelecidos, pois dificultam o acesso de grupos

²¹ “*ability to generate and implement new and useful ideas at work*” (tradução nossa)

subalternizados a determinados recursos. Porém, esse mesmo estudo mostra que essa distância de poder não exerce influência direta sobre o volume de novos negócios criados (ARRAK; KAASA; VARBLANE, 2020).

Guzmán-Alfonso e Guzmán-Cuevas (2012), em estudo também feito em países em desenvolvimento, explicam por que a intenção de criar negócios não é afetada pela relação de poder. Nele, os pesquisadores verificaram que não há relação entre as normas sociais subjetivas e a intenção de abrir um novo negócio, indicando que nesses países o empreendedorismo está mais relacionado à necessidade do que a um comportamento que incentive a busca por oportunidades. A intenção de se tornar um empreendedor nesses casos surge a partir de um evento que funciona como gatilho, chamado deslocamento, podendo ser positivo, como uma excelente oportunidade identificada; negativo, como uma demissão; ou neutro, como o término de seus respectivos estudos (GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012).

O perfil da sociedade afeta também como os empreendedores interpretam sua própria ação. Em países em desenvolvimento, inovação e empreendedorismo são percebidos como conceitos inseparáveis e pré-requisitos um do outro. Nesse caso, a inovação não é necessariamente disruptiva, podendo ser algo simples como uma mudança em um método produtivo (SOLHI; KOSHKAKI, 2016). As imperfeições do processo de inovação, caracterizadas pela gestão de risco, pela informação assimétrica e por problemas não resolvidos, potencializam a atitude de desafio dos empreendedores que acabam tratando-as por meio do modelo de inovação aberta (USAI et al., 2018).

Outro elemento externo que exerce influência na ação empreendedorista é a idade do empreendimento. Empresas mais jovens se diferenciam de outros tipos de empresa por engajar no marketing empreendedorista (KILENTHONG; HULTMAN; HILLS, 2016). Esse tipo de marketing é específico por ser operado em um ambiente que muda rapidamente e por ser caracterizado por tomada de riscos calculados, pela alavancagem de recursos, por decisões baseadas em intuição e na experiência com foco na identificação de oportunidades, por abordagens flexíveis de mercado e pela exploração de nichos de mercado menores (KILENTHONG; HULTMAN; HILLS, 2016).

Por fim, um elemento externo que também tem influência sobre a ação empreendedorista é a autonomia definida para o cargo a ser exercido. A autonomia oferecida a uma pessoa influencia diretamente a inovação e a proatividade, e ajuda a explicar a ação no intraempreendedorismo (DE JONG et al., 2015).

1.3.6. Contribuições da fundamentação teórica sobre Ação Empreendedorista

A RSL permitiu identificar diferentes fatores que compõem a ação empreendedorista e organizá-los em 4 aspectos: intenção, comportamentos, processos e aprendizado. Identificou-se também elementos – internos e externos – que influenciam direta ou indiretamente a ação dos empreendedores, como a autoeficácia criativa (AKBARI et al., 2020), a baixa aversão a incerteza (ARRAK; KAASA; VARBLANE, 2020), o suporte para inovação e o deslocamento social (GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012).

Um dos construtos que descreve a ação empreendedorista e relaciona de forma clara seus 4 aspectos é aquele proposto por Masango e Lassalle (2020), e que apresenta 4 etapas sucessivas, mas iterativas, compostas por efeitos contingentes, atitudes para oportunidades, aprender fazendo e as atividades para desenvolvimento constante da oportunidade. A ação empreendedorista resumida nessa seção pode ser qualificada, a partir da fundamentação teórica, como capciosa (RITTEL; WEBBER, 1992), iterativa (MASANGO; LASSALLE, 2020) e dependente de contexto (HANEBERG, 2019).

O design se mostrou presente na bibliografia sobre ação empreendedorista como um instrumento de diferenciação, integração, transformação e como um bom negócio em si (SI-MEONE, 2015), além do seu potencial para mediar a relação entre a lógica de efetuação e o aprendizado empreendedorista por meio do *design thinking* (DANIEL, 2016).

1.4. Gestão do Design em três níveis organizacionais

Nesta pesquisa, a inovação se conecta diretamente ao tema do empreendedorismo pela própria definição adotada de uma prática que tem como pilares os aspectos comportamentais dos empreendedores, os fundamentos conceituais e teóricos da administração e o foco dos processos empreendedoristas na busca constante por oportunidades inovadoras.

Da mesma forma que inovação e empreendedorismo estão relacionados, o design se conecta à inovação como uma importante ferramenta de trabalho, seja por meio de sua aplicação direta no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou projetos gráficos, seja pelo uso de conceitos relacionados ao *design thinking* na solução de problemas (BESSANT; TIDD, 2015; BROWN, 2010; CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015; NEUMEIER, 2010).

Este tema da gestão do design está organizado em sete partes neste relatório. A primeira parte trata das funções que o design pode assumir dentro das empresas. As 3 subseções seguintes descrevem as características de cada nível de gestão do design: operacional, tático e estratégico. A quinta subseção apresenta benefícios do design para os negócios, enquanto a sexta parte trata da importância e do impacto da inovação e do design para as PMEs. Por fim, antes do resumo das contribuições da fundamentação teórica para o tema, tem-se um conjunto de orientações e boas práticas para implementação da gestão do design nas empresas.

A revisão da literatura sobre gestão do design nesta pesquisa adotou como espinha dorsal um conjunto de publicações com abordagem mais abrangente, com objetivo de mapear conceitos fundamentais de design que se relacionam com a gestão (BONSIEPE, 1997; BUCHANAN, 1992) e da própria gestão do design (BEST, 2010; COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2013; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). O aprofundamento, construído com base nos autores acima, e que originaram as subseções a seguir, foi feito a partir de autores específicos para cada caso.

Alguns exemplos desse aprofundamento são os autores que ajudam a dar mais robustez a conceitos referentes à relação entre design e negócios (BROWN, 2010; FILSON; LEWIS, 2000; MARTIN, 2010), à organização do design em diferentes níveis de gestão (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016; BEST, 2010; CHIAVENATO, 2014) e às orientações gerais para a implementação da gestão do design nos negócios (LIEDTKA, 2018; MEYER, 2013; TOPALIAN, 1986), entre outros elementos e autores detalhados na subseções a seguir.

1.4.1. Funções do design nas empresas

A literatura mostra basicamente duas abordagens para descrever as funções que o design pode assumir dentro de uma organização. A primeira se refere à posição relativa do design nas empresas, seja como um departamento específico dentro da organização ou como uma entidade externa (BONSIEPE, 1997; OAKLEY, 2013), seja como parte integrante da cultura, na qual diversos atores assumem parte da responsabilidade pela gestão do design nas empresas (BRUNNER; EMERY, 2010; MARTIN, 2010; MEYER, 2013; OAKLEY, 2013). A segunda trata do nível de atuação do design, que vai desde as atividades mais rotineiras até a participação em decisões estratégicas do negócio (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016; BEST, 2010).

Como uma entidade externa, que presta serviço à empresa, o designer pode atuar como agente de conhecimento, aportando tecnologias de outros segmentos de mercado, como agente de repertório de linguagens, conectando as empresas a tendências artísticas e socioculturais, e como alguém que traz uma visão externa e ajuda a desafiar as convenções atuais daquele determinado segmento (RAVASI; STIGLIANI, 2013).

É comum que o processo de design seja terceirizado por empresas que oferecem serviços empresariais intensivos em conhecimento (KIBS, da sigla em inglês²²), o que inclui aquelas que oferecem serviços de design (KRETZSCHMAR, 2003; MAS-TUR; RIBEIRO SORIANO, 2014). Isso acontece porque essas empresas funcionam como facilitadores e como fontes de inovação para as organizações que as contratam, principalmente no caso daquelas que são inovadoras e jovens (HERTOG, 2003; MAS-TUR; RIBEIRO SORIANO, 2014). A colaboração sistemática com consultoria em design ajuda as empresas de pequeno porte, incluindo *startups*, a superarem os limites impostos pelo seu tamanho, foco de atuação estreito e a limitação de competências disponíveis (RAVASI; STIGLIANI, 2013).

Como ente interno à empresa, independentemente de ser tratado como um departamento à parte ou como componente de outro departamento, o design tem a responsabilidade de cuidar das atividades relacionadas à produção de materiais de comunicação e marketing, ao desenvolvimento de novos produtos e redesign, à estratégia de gerenciamento de marca e identidade corporativa, à preparação de todas as apresentações corporativas e à gestão de design e de interfaces (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Kotler e Rath (2013) descrevem cinco atributos a serem perseguidos para um bom design: a performance, definida pelos serviços prestados pelo produto; a qualidade, descrita como acabamento; a durabilidade; a aparência; e os custos. Essa visão é adotada também por Bonsi-epe (1997) ao destacar que, ao definir design, Kotler não se refere aos aspectos criativos do design, como as ideias geniais, os esboços e as artes aplicadas, mas aborda o tema deixando claro a relação estreita do design com a indústria e sua função prática para os negócios.

Para cuidar dessas responsabilidades existem quatro orientações possíveis para o departamento de design na estrutura de uma organização (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011), conforme detalhado no Quadro 8. As três primeiras orientações posicionam o design como um departamento subordinado ou integrado a outro (P&D, Produção, Marketing ou Comunicação), e na última, o design tem uma estrutura dedicada.

²² *Knowledge-intensive business services.*

Apesar de descrever o design apenas da perspectiva de projeto de produtos, associando-o ao departamento de produção, Oakley (2013) oferece alternativas adicionais para subordinação das atividades de design dentro das empresas. Segundo ele, a subordinação do departamento de design a um comitê independente oferece a vantagem de garantir tanto a relevância das atividades de design como a aceitação dos seus resultados. Uma alternativa apresentada, de subordinação das atividades de design a um líder de projeto²³ com autonomia para tomada de decisão, minimiza potenciais problemas existentes quando subordinado a um comitê, como debates longos e demora na tomada de decisão (OAKLEY, 2013).

Quadro 8 – Papéis possíveis do designer nas empresas.

ORIENTAÇÃO	CARACTERÍSTICA	PAPEL DO DESIGNER
Design como Departamento de P&D/ Produção	Comum em empresas cuja tecnologia ainda está em evolução, o que exige ajustes constantes dos produtos devido à sua complexidade.	Foco em talentos criativos que satisfaçam as restrições técnicas do produto. Muitas vezes esse papel é diminuído por engenheiros e por uma resistência generalizada à mudança.
Design como um Departamento de Marketing	Frequente em empresas dominadas por preocupações comerciais em mercados altamente competitivos ou em setores de serviços.	Foco no estilo da comunicação, que pode variar de acordo com a tendência do momento, ou com foco mais estratégico por sua conexão com o marketing.
Design como Departamento de Comunicação Corporativa	Presente nos setores de serviços, com foco na gestão da identidade visual.	Muitas vezes visto como nada além do que responsável pela representação gráfica de ideias geradas por outros departamentos.
Design como Departamento Independente	É a preferência de diretores que consideram o design como uma área estratégica e não como um setor subordinado.	Participa da concepção de produtos, estabelece políticas de longo prazo, é parte do processo de inovação e coordena todas as manifestações visíveis da empresa com foco em manter a coerência.

Fonte: MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p. 260-262.

A decisão de ter um departamento dedicado ao design, e sua respectiva configuração, precisa atentar para diferentes variáveis. Uma dessas variáveis refere-se às possíveis contribuições que um designer pode trazer à organização. Bonsiepe (1997) lista dez dessas contribuições que podem ser esperadas de um designer:

²³ *Project champion* (tradução nossa).

Observar e analisar tendências do mercado em termos de design; formular as especificações de uso de um produto; elaborar cenários de uso para novos produtos e sistemas de produtos; interpretar as contribuições do marketing e traduzi-las numa realidade tangível; elaborar conceitos básicos (anteprojetos); elaborar detalhes técnicos e formais; elaborar propostas para o acabamento; participar na seleção dos materiais e processos de fabricação e de montagem; interpretar testes de usuários; contribuir para criar a identidade pública da empresa; avaliar a compatibilidade ambiental da proposta (BONSIEPE, 1997, p. 27).

Outro conjunto de variáveis está relacionado às vantagens e desvantagens de se criar um departamento interno de design nas empresas (Quadro 9). De forma resumida, as vantagens estão relacionadas a tornar a visão do design mais coerente, otimizada e padronizada, enquanto as desvantagens estão mais voltadas ao potencial limitação da criatividade, ao possível aumento de despesas com gastos fixos de equipe e ao risco de obsolescência (STAMM, 2013).

Quadro 9 – Vantagens e desvantagens de um departamento interno de design.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo (dependendo do volume) • Acesso instantâneo e contínuo • Maior integração com outros departamentos • Maior controle • Designer desenvolve entendimento mais claro sobre a empresa • Conexão com as redes internas • Controle e habilidade de priorizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade limitada • Necessidade de buscar ocupação constante para o time • Falta de contato com desenvolvimentos externos • Ficar ultrapassado

Fonte: Stamm (2013, p. 328).

Ao ser abordado não como um departamento, mas como parte integrante da cultura organizacional, as atividades e responsabilidades do design podem ser diluídas em diferentes níveis hierárquicos e departamentos. Nesse caso, cada parte da estrutura da organização assume então um papel-chave em relação a diferentes disciplinas, favorecendo a dimensão do design que melhor se adapta às suas especialidades, como descrito por Mozota, Klöpsch e Costa (2011) e detalhado no Quadro 10.

Vale destacar que as disciplinas propostas por Mozota, Klöpsch e Costa (2011) – design gráfico, embalagem, produtos e ambientes – se diferenciam daquelas indicadas por Buchanan (1992) – gráfico, produtos, serviços e ambientes – em dois pontos: enquanto este dá destaque ao design de serviços como uma disciplina independente, aqueles a incorporam ao design de produtos e dão destaque ao design de embalagens.

Quadro 10 – Matriz da integração do design entre os diferentes papéis em uma empresa.

FUNÇÃO/ DESIGN	DESIGN GRÁFICO	DESIGN DE EMBALAGEM	DESIGN DE PRODUTOS	DESIGN DE AMBIENTES
CEO	Identidade corporativa	(sem papel)	Inovação	Espaços de trabalho/Fábrica
Comunicações corporativas	Identidade corporativa	(sem papel)	(sem papel)	Eventos, mostras comerciais e áreas de recepção
Produção de P&D	Documentação técnica	Embalagem para logística	Inovação	Fábrica
Marketing	Aspectos gráficos da marca; site	Embalagens de produtos; Promoção	Alcance do produto	Mostras comerciais; Lojas

Fonte: Mozota; Klöpsch; Costa, 2011, p. 25.

Quando o design se torna trabalho de todos, é papel do principal executivo entender isso e garantir a construção de um sistema que considere o marketing, a engenharia, a produção e a entrega como parte de uma equação voltada para estimular a sensibilidade e os valores do design (BRUNNER; EMERY, 2010). Para isso, é importante gerenciar de forma adequada a rede de fornecimento da experiência do cliente em cada parte da cultura e recompensar as pessoas de acordo com essa visão (BRUNNER; EMERY, 2010).

A presença do design nos diversos níveis organizacionais é um tema abordado por diferentes autores (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016; BEST, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011), que por sua vez se utilizam de abordagens e nomenclaturas diferentes entre si para descrevê-los. Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), a gestão do design tem dois papéis distintos nas empresas: um estratégico (voltado para a conexão do design com os negócios) e outro operacional (responsável pela execução do dia a dia). Além dos papéis estratégico e operacional, existe um conjunto de atividades que são classificadas como funcionais (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016). Neste caso, a gestão operacional se encarrega das metodologias aplicadas diretamente à execução dos projetos, enquanto a gestão funcional cuida do gerenciamento do projeto como um todo, incluindo cronogramas, recursos e escopo.

Outra abordagem aponta também a existência de três níveis de atuação numa organização: estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia operacional (BEST, 2010; BRUDER, 2013). Ali, a visão corporativa direciona a visão de negócio que, por sua vez, orienta a visão operacional. Best (2010) não aprofunda a discussão sobre esses três diferentes níveis, mas

menciona os três níveis da estratégia organizacional usando a mesma linguagem encontrada na literatura tradicional sobre administração (CHIAVENATO, 2014): estratégia, tática e operação.

Opta-se, na presente pesquisa, pela abordagem proposta por Bergmann e Magalhães (2016), pois ela deixa claro a diferença entre o papel tradicional do design (operacional) e o papel gerencial do designer (funcional). Decide-se, porém, pela substituição do termo ‘funcional’ pelo termo ‘tático’, mais comumente utilizado na literatura sobre administração, para que seja possível diferenciá-lo das questões funcionais de projeto (usabilidade, ergonomia etc.) abordadas na literatura específica do design. Para a administração, a tática “é o esquema específico de emprego de recursos dentro da estratégia geral” (CHIAVENATO, 2014, p. 235).

Cada um desses níveis de atuação da gestão do design dentro das organizações está detalhado a seguir por meio de uma seção específica para cada um deles.

1.4.2. Gestão operacional do design

Para a teoria da administração, a gestão no nível operacional, também chamado de nível técnico, é aquela que “cuida da execução das tarefas cotidianas e é composto pelos supervisores de primeira linha” (CHIAVENATO, 2014, p. 31). A gestão nesse nível está relacionada ao planejamento voltado para o curto prazo, envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e funciona em “termos de certeza e de previsibilidade, operando a tecnologia de acordo com critérios de racionalidade limitada” (CHIAVENATO, 2014, p. 516).

Ao tratar da gestão operacional do design, Mozota, Klöpsch e Costa (2011) descrevem o funcionamento e o gerenciamento do dia a dia de uma empresa de design, definindo-as como aquelas criadas por designers, mas não apenas as que prestam serviços de consultoria para criação de novos produtos ou de novos projetos gráficos. Cabem também nessa descrição aquelas empresas que têm o design na sua essência. Para estes autores, a gestão operacional e funcional do design se mistura, limitando-as a um determinado recorte de empresas.

Para Bergmann e Magalhães (2016), a gestão operacional do design se limita a projetos específicos e à solução de problemas relacionados a produtos e serviços com ênfase no desenvolvimento correto do projeto com foco no usuário. Essa visão está em linha com a descrição oferecida por Best (2010), na qual o nível operacional envolve as atividades diretamente relacionadas ao produto, ao projeto, aos times de clientes e às regiões geográficas, necessárias para suportar os níveis táticos e estratégicos.

No nível operacional, a gestão do design se encarrega então de coordenar o desenvolvimento de produtos e serviços por meio de times multidisciplinares e de processos padronizados de design (BRUDER, 2013). Cabe ao nível operacional lidar com questões relacionadas à integração funcional caracterizada pela gestão de diferentes funções, disciplinas e fases relacionadas ao desenvolvimento de produto e à inovação (HOLM, 2013). É nesse nível, portanto, que acontece a gestão das atividades relacionadas ao *design thinking* (BRUDER, 2013).

De forma geral, o processo criativo aplicado ao design é descrito em cinco etapas: (1) preparação, caracterizada pela imersão no problema; (2) incubação, onde a elaboração inconsciente da questão acontece; (3) iluminação, quando começam a surgir as soluções; (4) verificação, momento em que as soluções são avaliadas; e (5) elaboração, quando as soluções imaginadas começam a ganhar forma (BEST, 2010; GOMES, 2011). Gomes (2011) nos mostra que, embora sejam similares, as descrições oferecidas por diferentes autores sobre o processo de design apresentam pequenas diferenças entre si, por isso propõe a inclusão da etapa de identificação antes da preparação (para definição ou delimitação do problema) e de esquentação após as etapas de incubação (como estímulo para a etapa posterior de iluminação). Ao ser observado a partir da gestão do design, esse processo ganha contornos ligeiramente diferenciados, como apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 – O processo de design descrito em 6 etapas consecutivas.

Etapas	Objetivo	Resultados visuais
0. Investigação	Ideia	Reunião
1. Pesquisa	Conceito	Conceito visual
2. Exploração	Escolha de estilo	Esboços de ideias, rascunhos, esboços de apresentação, modelo em escala reduzida
3. Desenvolvimento	Protótipo, detalhamento	Desenhos técnicos, modelo funcional, simulação 3D para correção visual, capacidades de funcionamento
4. Realização	Teste	Documentos de execução, protótipo
5. Avaliação	Produção	Ilustração do produto

Fonte: MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p. 27.

Para outros autores, o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços segue um fluxo de quatro estágios que vão desde a conceituação até a comercialização, passando por etapas intermediárias de seleção das soluções e de desenvolvimento destas (BESSANT; TIDD,

2015). As principais contribuições do design nesses estágios podem ser medidas pela redução no tempo de chegada do produto no mercado, pela inovação da rede relacionada ao produto e pela melhoria do processo de aprendizagem (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Existe ao menos uma limitação importante para os métodos de design de produtos e de serviços em iniciativas empreendedoras. Ries (2012, p. 82) explica que as abordagens tradicionais de design, como design de interação e *design thinking*, são muito interativas e experimentais, mas têm como objetivo principal um “entregável monolítico” para o cliente²⁴. Na visão de Ries, esse modelo é impraticável para as *startups*, pois nenhum método de design é capaz de antever as diversas complexidades de trazer um produto à vida no mundo real.

Por outro lado, Ries (2012) reconhece que alguns métodos de design, como aqueles sob a bandeira do *Lean UX*, partem da premissa de que a *persona* (ou arquétipo do cliente) é apenas uma hipótese e não um fato. O conceito de *Lean UX* se diferencia de outros métodos de design de experiência do usuário a partir de três pontos principais: experimentação, equipes multidisciplinares e medição (GOTHELF; SEIDEN, 2014). Nesse conceito, propõe-se a substituição de atividades intensas de documentação pelas de experimentação; da tentativa de harmonizar a equipe de projeto (designers, engenheiros, mercadólogos, gerentes de produto etc.) por um sistema de trabalho transparente e multidisciplinar que traga para as etapas de design profissionais que não são designers; e da figura do designer herói pelo foco em experimentação e medições.

O *Lean UX* está intimamente associado aos métodos ágeis (GOTHELF; SEIDEN, 2014; SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2019). Esses métodos têm em comum quatro valores intrínsecos: privilegiar o conhecimento individual mais do que processos e ferramentas; focar em ter um produto funcionando mais do que na documentação do projeto; buscar colaboração com o cliente mais do que negociação; e estar mais atento às mudanças necessárias do que seguir um plano à risca (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2019). Outra característica dos métodos ágeis é a iteração, presente também na abordagem de *design thinking* (VIANNA et al., 2012), em que cada ciclo cumprido funciona como testes de usabilidade, gerando *insights* para os seguintes (ARMITAGE, 2004). Os métodos ágeis, quando associados ao *design thinking*, podem cobrir lacunas importantes em projetos de novos produtos, tais como um maior engajamento em equipes multidisciplinares e o envolvimento dos usuários nas etapas de desenvolvimento (ARIGONI; SCHOENACHER; SZPIZ, 2020).

²⁴ Nesse contexto, o termo “entregável monolítico” pode ser interpretado como o resultado que não sofre alterações significativas desde sua concepção até sua configuração final.

Dois métodos ágeis mais indicados para PMEs são o Scrum e o Kanban (SEBRAE, 2020a). Ambos possuem características que os diferenciam entre si, mas não são excludentes e podem ser aplicados simultaneamente nos mesmos projetos. Enquanto o Scrum se propõe a organizar as rotinas e a equipe de trabalho, o Kanban permite uma visualização simplificada da evolução de cada elemento que compõe o produto a ser entregue. Do ponto de vista do design, o risco dos métodos ágeis está associado à possibilidade de se chegar ao final do projeto com um produto que funciona, mas que carece de coerência entre as partes (ARMITAGE, 2004).

Os métodos ágeis, descritos anteriormente, foram criados para auxiliar no desenvolvimento de produtos digitais e embora sua adequação a outras necessidades seja estimulada, ela deve ser feita de forma criteriosa (ARMITAGE, 2004; SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2019). Essa adequação dos métodos ágeis a outros ambientes vem se ampliando e já possível encontrar a aplicação destes em ambientes mais amplos do que em um projeto ou produto, como, por exemplo, uma base para modelos de gestão operacional (BROSSEAU et al., 2019).

Fica explícito, a partir da bibliografia, que as metodologias tradicionalmente aplicadas e ensinadas nas escolas de design ocupam esse nível operacional dentro das organizações e são as responsáveis diretas por desenvolver produtos e serviços adequados ao público para o qual se destinam. Porém, falta aqui um direcionamento, uma orquestração, entre as competências organizacionais e os produtos desenvolvidos. Para entender melhor como se dá esse alinhamento, faz-se necessário entender qual é o papel da gestão do design nos níveis táticos e estratégicos das organizações.

1.4.3. Gestão tática do design

No nível tático, a gestão do design é responsável pelo gerenciamento dos projetos, conectando as estratégias organizacionais às atividades de desenvolvimento de produtos e serviços, para criação de vantagens competitivas em cada segmento de atuação (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016; BRUDER, 2013; CHIAVENATO, 2014). Importante deixar claro que gestão empresarial de projetos e gestão do processo de desenvolvimento de novos produtos são atividades correlatas, mas distintas.

Best (2010) se apoia na visão prospectiva de gestão de projetos proposta pela *Association for Project Management* (APM) que descreve o processo de gestão de projetos em quatro etapas (organização, detalhamento, acompanhamento e gestão de riscos) e propõe três fatores-

chave: tempo, qualidade e custo. Neste nível, cabe também ao gerente de design administrar, além de atividades específicas de desenvolvimento de novos produtos, os cronogramas, os orçamentos e o resultado em cada uma das etapas de projeto. Esse estilo de trabalho baseado em projetos enfatiza a colaboração ao atribuir projetos a equipes – e não a indivíduos – e o foco na busca de soluções que incluam o cliente como parte do processo colaborativo (MARTIN, 2010).

Mas as atividades de gestão do design nesse nível não se limitam apenas à gestão dos projetos em si. No nível tático, o gerente de design é o encarregado de disseminar o conhecimento do design em outros setores, integrar e gerenciar equipes criativas, e administrar recursos, funções e processos com foco na inovação e na mitigação de riscos (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016). Essa disseminação do conhecimento do design tem o objetivo específico de estimular que os executivos busquem soluções de forma criativa, como fazem os designers (BRUDER, 2013).

De forma mais específica, é papel também do gerente de design redigir os *briefings* de design, selecionar designers e determinar equipes e as conexões, estabelecer as habilidades de design necessárias, desdobrar as metas dos negócios de forma clara para a equipe de design, apoiar na transferência de tecnologia, administrar as relações com as agências terceirizadas de design (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Outra função possível nesse nível é o de conceber um conjunto integrado de produtos, sendo necessário para isso os conhecimentos nos campos da teoria dos sistemas e do planejamento estratégico de produtos (LÖBACH, 2001).

Cabe ao gerente de design neste nível de gestão enfatizar a percepção do cliente durante o processo criativo, minimizando os riscos e reforçando o papel da interface com o cliente como codesigner por meio de um sistema de informações e de ferramentas de avaliação orientados ao cliente (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). As atividades de planejamento tático são voltadas para o médio prazo, geralmente anual, e voltadas para atingir os objetivos departamentais (CHIAVENATO, 2014). Na visão departamental, é papel do gerente de design proteger o design como uma função da organização e desenvolver processos de coordenação do design com os demais especialistas, como P&D e marketing (MOZOTA, 2013).

Do ponto de vista tático, fica mais evidente que as competências específicas do design, aquelas ensinadas nas universidades e mais voltadas ao nível operacional, comecem a se tornar menos relevantes, criando, assim, a necessidade de uma preparação mais diversificada desse profissional, pela incorporação de conhecimentos gerais de administração e específicos de gestão empresarial de projetos.

1.4.4. Gestão estratégica do design

A gestão estratégica do design se torna possível nas organizações a partir do momento que os profissionais de nível sênior delegam atividades operacionais ao pessoal de nível júnior e passam a se dedicar aos próximos desafios que vão ajudar a criar novos ou extensões de produtos, serviços ou marcas desejadas (MARTIN, 2010). Para que isso seja possível, a empresa precisa de uma liderança engajada continuamente para inspirar e incentivar a adoção desse tipo de abordagem (BRUNNER; EMERY, 2010).

Ao unificar os conceitos de gestão e de estratégia propostos por Chiavenato (2003), tem-se que a gestão estratégica é o planejamento, a organização, a direção e o controle de atividades dentro de uma organização voltadas para integração dos objetivos globais com as políticas e as ações de forma coerente. Nessa perspectiva, a literatura específica sobre gestão do design reforça essa definição de gestão e de estratégia (BEST, 2010).

Mas quando aplicada ao design, a estratégia é ampliada para contemplar um plano que ajuda a difundir o design por toda a empresa (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). O elemento responsável por difundir a cultura de design pela organização é a gestão do design, que deve atuar como um tradutor e um negociador para intermediar as diferenças conceituais entre gestão (rígida, quantitativa e indutiva) e o design (criativo, qualitativo e abduutivo) na busca de soluções (BEST, 2011). Esse gestor precisa ter conhecimento e aptidões específicas de design, mas também ter uma visão abrangente da estratégia da empresa e suas relações econômico-industriais (LÖBACH, 2001).

A gestão estratégica do design precisa considerar as ações de posicionamento externos, necessárias para construir a vantagem competitiva de uma empresa, desenvolvendo uma posição única em um mercado, mas também no aprimoramento interno de uma forte competência central (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Existem quatro abordagens estratégicas possíveis do design, conforme descrito no Quadro 12.

Best (2011), por sua vez, oferece uma visão da gestão estratégica do design inspirada na Escada do Design (KRETZSCHMAR, 2003), mas indicando cinco componentes que devem ser observados em paralelo ao longo da evolução da aplicação do design nas organizações. Esses componentes, ilustrados na Figura 12²⁵, levam em conta a percepção dos benefícios

²⁵ A sigla DM presente na figura significa *design management*, termo em inglês para gestão do design.

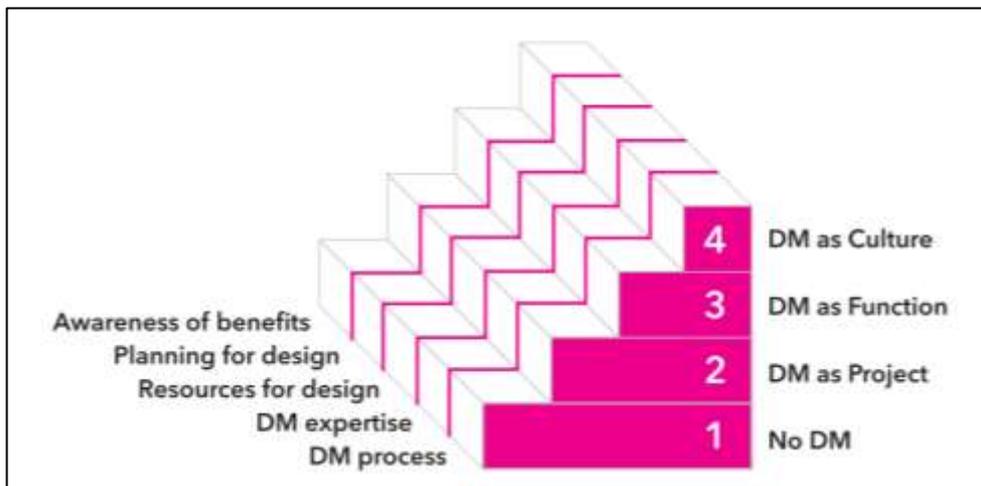
gerados pelo design, o planejando para as atividades de design, os recursos disponíveis para essas atividades, o conhecimento sobre a gestão do design e os processos a ela relacionados (BEST, 2011).

Quadro 12 – As quatro abordagens estratégicas do design nas empresas.

ABORDAGEM	DESCRIÇÃO
Design como vantagem competitiva	Participação do design na estratégia é crítica, pois esta é produzida por uma tensão criativa entre os recursos da empresa e seus objetivos de longo prazo.
Design como recurso	Esta abordagem considera como recurso tudo aquilo que pode ser mobilizado pela empresa para gerar vantagens competitivas.
Design como conhecimento	Neste caso, a gestão do design supervisiona um processo de aprendizagem que, se bem-feito, regenera produtos e empresas. O conhecimento é, nesta definição, considerado como concepção e não mera informação, o que torna o design proativo.
Design como competência central	Esta abordagem introduz uma perspectiva dinâmica, que insiste na inovação, na aprendizagem e na pesquisa.

Fonte: O autor, 2021, adaptado de Mozota, Klöpsch e Costa (2011, p. 193-196).

Figura 12 – Componentes da gestão estratégica do design associados à Escada do Design.



Fonte: BEST, 2011, p. 34.

Uma das funções do design nas empresas é como suporte ao marketing. Nestes casos, o design tem como papel materializar conceitos definidos pelos estrategistas de marketing da empresa. Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011, p. 141), o “design cria uma diferenciação da forma, que tem impacto no comportamento do consumidor”. Os autores seguem descrevendo

que as formas concebidas abrangem aspectos cognitivos e emocionais para transmitir uma mensagem e se relacionar com o público-alvo.

Essa relação entre design e marketing no nível estratégico está presente na identidade organizacional, que deve estar no centro da estratégia de design, da gestão reputacional e de marca (BEST, 2011). Nessa relação, o design tem papel de gerenciar a rede de fornecimento da experiência dos clientes com a marca, para que a organização se torne relevante para eles de maneiras que realmente importam (BRUDER, 2013; BRUNNER; EMERY, 2010). Mas, há alguns anos o design vem sendo reconhecido como algo para além de um elo da cadeia entre a engenharia e o marketing (BROWN, 2010).

Enquanto no passado o consumidor era visto como um objeto de análise, ou mesmo como um mero alvo de estratégias predatórias de marketing, hoje ele precisa participar das etapas de elaboração de novos produtos e serviços (BROWN, 2010; BRUNNER; EMERY, 2010). Design e marketing têm um aspecto central: ambos são competências empresariais com foco nas pessoas (VIANNA et al., 2012). Fora isso, a pesquisa de design se diferencia da pesquisa de mercado em quatro principais aspectos: objetivo, levantamento de dados, amostragem e tipo de informação coletadas. No Quadro 13 descreve-se as diferenças entre as pesquisas voltadas para o design e aquelas com olhar de mercado.

Quadro 13 – Diferenças entre pesquisa de design e pesquisa de mercado.

Aspecto	Pesquisa de design	Pesquisa de mercado
Objetivo	Pretende entender culturas, experiência, emoções, pensamentos e comportamentos de forma a reunir informações para inspirar o projeto.	Pretende entender comportamentos a partir do que as pessoas fazem, ou dizem que fazem, para prever ou que fariam numa nova situação a partir disso.
Levantamento de dados	Através da interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa, principalmente a partir de conversas semiestruturadas.	Priorizando questionários e entrevistas estruturadas.
Amostragem	Representa qualitativamente a amostra e busca por perfis de usuários extremos, pois o raro e o obscuro nas observações podem levar a uma nova e interessante ideia.	Representa a amostra estatisticamente, com o objetivo de entender as respostas das massas, frequentemente ignorando pontos fora da curva. Análise de dados requer um ponto de vista objetivo, sendo crítico evitar vieses.
Tipo de informação coletada	Comportamentos, objetivos e palavras que as pessoas usam para expressar sua relação com as coisas e processos ao seu redor.	Opiniões e comportamentos das pessoas quanto à situação atual ou à expectativa de contextos futuros.

Fonte: VIANNA et al, 2012, p. 15.

Outra função estratégica do design está associada diretamente ao seu papel na gestão da inovação. No contexto da inovação, 3 interpretações possíveis do design são predominantes: design como um resultado tangível (produtos, serviços etc.); design como uma atividade criativa; e design como processo no qual informação é transformada em resultado tangível (STAMM, 2013). No que se refere ao sucesso no desenvolvimento de novos produtos (DNP), é possível gerar vantagem competitiva por meio da compreensão nas necessidades dos usuários e sua sinergia com os pontos fortes da empresa (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Ao passo que a gestão operacional executa as atividades rotineiras do design, e a gestão tática cuida de garantir a disponibilidade dos recursos necessários e a qualidade das entregas relacionadas ao design, a gestão estratégica influencia diretamente as decisões da organização no nível corporativo, oferecendo uma visão macro de como o design pode e deve contribuir para que a organização consiga alcançar seus objetivos e garante a inserção adequada do design no contexto organizacional. As contribuições e benefícios do design para os negócios é o tema da próxima subseção.

1.4.5. Benefícios do design para os negócios

A gestão de negócios é a chave para destravar todo potencial do design com o objetivo de conseguir inovar permanentemente (BONSIEPE, 1997). Alguns autores reforçam a importância de se conceituar os negócios como processos e não como uma entidade, já que para serem bem-sucedidos precisam se adaptar às mudanças (BRUNNER; EMERY, 2010). A mesma abordagem – de processo, e não de entidade – pode ser aplicada ao design:

Design, como temos falado, é um processo vivo e contínuo, que precisa aprender com os erros, se refrescar e assumir novos riscos o tempo todo. Você precisa ficar voltando à ideia de uma experiência e projetar-se em direção a esta, abraçar a vigilância de mantê-la e lembrar-se das muitas facetas (BRUNNER; EMERY, 2010, p. 62).

Mas os processos por si só não são suficientes para garantir o sucesso do negócio. A gestão da inovação, associada às atitudes e aos processos empreendedoristas, precisa de uma direção para entregar resultados consistentes com os objetivos pretendidos. É nesse contexto que entra a estratégia aplicada à gestão de inovação, dando direção às ações dos empreendedores com foco em objetivos específicos.

Diferentes autores apresentam abordagens distintas a respeito das estratégias possíveis para empreender e inovar com sucesso, como descrito adiante. Necessário esclarecer que definir objetivos e propor estratégias são atividades distintas. Enquanto os objetivos determinam os resultados que se pretende alcançar, e os processos explicam como executar, as estratégias vão definir o que deve ser feito. Estratégia é um “padrão ou plano que integra os objetivos globais de uma organização e as políticas e ações em um todo coerente” (CHIAVENATO, 2003, p. 600). É, portanto, o alinhamento entre as ações da empresa e sua estrutura para se buscar os objetivos definidos.

Design pode ir além de cuidar do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Estudos feitos entre 1983 e 2002 mostram que existe correlação entre o desempenho empresarial e gestão de design, que empresas conscientes do design têm resultados melhores em termos de crescimento de vendas e lucro, que o design é um investimento lucrativo porque seu retorno costuma acontecer em menos de três anos, e que o impacto do design no desempenho empresarial pode ser medido pela sua influência nas vendas e pelo preço do produto ou valor percebido (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Essa avaliação é consistente com os resultados encontrados em levantamentos similares feitos entre 2000 e 2010 na Inglaterra e na Dinamarca com centenas de empresas (KRETZSCHMAR, 2003; STAMM, 2013), que mostram também o papel crucial do design para a economia nacional destes países.

Por ser uma variável corporativa, o design influencia e é influenciado por outras dimensões da empresa, não devendo ser, portanto, considerado de forma isolada nas decisões (MORAES, 2018). Evidências indicam que a gestão do design pode contribuir para as seis estratégias básicas de oferta de produtos e serviços: diferenciação de preço, diferenciação de imagem, diferenciação de suporte, diferenciação de qualidade, diferenciação de design e não diferenciação (EMÍDIO; MENEZES, 2009).

Mas não é em qualquer situação que o uso do design pode ser considerado uma vantagem estratégica. Para que seja, Mozota, Klöpsch e Costa (2011) explicam que, para isso, o design precisa: ser difícil de ser replicado pela concorrência; transformar conhecimento tácito em conhecimento social dentro da organização; e tornar visível o conhecimento da empresa por meio de projetos gráficos ou do desenvolvimento de protótipos. Existem ao menos 4 abordagens para o uso do design nas empresas (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p. 293–296):

1. modelo designer-empreendedor: cada vez mais comum quando se trata de produtos têxteis, artigos de luxo, joalheria e decoração, já que a criação desempenha papel estratégico automaticamente.

2. orientada a custo: nestes casos a função do designer é melhorar a produtividade, reduzindo custos de produção para manter a liderança tecnológica.
3. orientada para a imagem: referente a empresas que baseiam sua vantagem competitiva no poder do marketing. Leva a um posicionamento estético focado na dimensão simbólica e no impacto da comunicação.
4. orientada para o mercado: a vantagem competitiva é garantida pela compreensão e pela liderança em um determinado mercado ou em relação a um tipo específico de usuário. Aqui o papel do design é descobrir novas funções para o produto, além de melhorias e diferenciais funcionais.

Empresas de grande porte tendem a se engajar mais em atividades de design do que as de pequeno e médio porte, fazendo com que o uso do design se torne mais estratégico à medida que a empresa cresce (KRETZSCHMAR, 2003). Além disso, há evidências de que a gestão do design dentro de instituições públicas também oferece condições para o surgimento de inovações nas mesmas (SZPIZ, 2016), reforçando o caráter estratégico do design para a inovação.

Mas essa relevância de certos projetos de design para estratégia e para o crescimento do negócio não deve ser confundida com a possibilidade dos designers se tornarem os estrategistas da empresa. Designers são profissionais importantes para conceitualizar os valores da organização e para o processo de idealização da empresa, mas isso não os credencia automaticamente para assumir papéis de liderança na organização (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

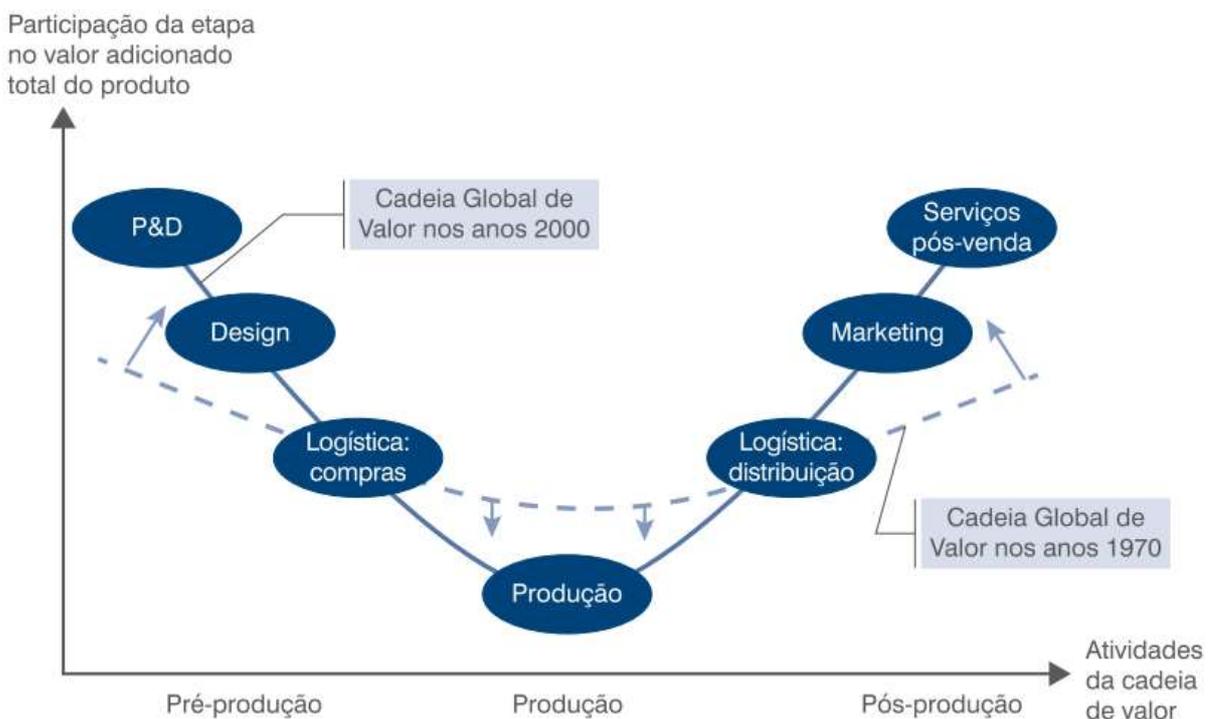
Para que o design seja um elemento-chave da estratégia, a gestão do design precisa fazer parte da cultura da organização. É o que mostra a experiência voltada para o design da Apple. Lá, a estratégia voltada ao design é um compromisso da alta gerência (o design não é, a princípio, boa aparência), o pensamento divergente é estimulado e o período entre protótipo e lançamento é curto (BRUNNER; EMERY, 2010). Essa característica de período curto para lançamento é mencionada como parte das boas práticas defendidas por autores que descrevem o processo de inovação em *startups* (BLANK, 2013; RIES, 2012).

A relação entre estratégia e tecnologia também influencia a forma de gerenciar a inovação e o design. Quando a estratégia capitaliza a tecnologia, mas esta não é o objeto central, o design tem o papel de apoiar na aceitação social da tecnologia. Quando essa tecnologia ganha destaque estratégico, e passa a produzir as futuras capacidades da empresa potencializando a estratégia, ela faz com que o design se dedique a projetos que gerem retorno sobre o investimento em P&D. Mas quando a estratégia emerge da tecnologia, o design passa então a ter como papel chave a identificação de problemas que possam ser resolvidos a partir dessa nova tecnologia (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Fica nítido o papel estratégico do design para a inovação nos negócios, mas, assim como outras atividades empresariais, ele também tem suas limitações. Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), a gestão do design é parte da gestão de pesquisa e desenvolvimento (P&D), já que seu papel é desenvolver novas aplicações para tecnologias existentes. Essa abordagem está em linha com a visão da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2019) sobre a importância do design para a indústria brasileira.

A Figura 13 mostra o design como uma etapa posterior ao P&D, e de inferior importância com relação a este, na cadeia produtiva. Em contrapartida, oferece uma indicação de que a importância de ambos, design e P&D, para a geração de valor na indústria aumentou nos últimos 20 anos. O mesmo acontece com as atividades de marketing e de serviços pós-venda, áreas nas quais há também a possibilidade de atuação de designers por meio da criação de projetos de comunicação e do design de serviços.

Figura 13 – Valor relativo do design na cadeia produtiva.



Fonte: CNI, 2019.

Após essa visão geral sobre os potenciais benefícios do design para os negócios, as próximas páginas se dedicam a descrever a presença do design nas PMEs e orientação para a implementação bem-sucedida do design nas empresas.

1.4.6. Presença do design nas PMEs

O mito de que empresas grandes oferecem obstáculos para inovação e empreendedorismo, e que são as pequenas que trazem mais inovação para o mercado, não é totalmente verdadeiro. Drucker (1985) explica que são as organizações de médio porte as que têm maior capacidade de inovar, já que as grandes muitas vezes precisam lidar com a burocracia interna e as pequenas têm diversas dificuldades para implementar inovações e são, no final das contas, as menos inovadoras.

Isso acontece com as pequenas empresas por diferentes fatores inerentes a elas. O primeiro é que em geral não possuem capital para investir em design e em pesquisa básica (BONSIEPE, 1997; RAVASI; STIGLIANI, 2013). Embora os sócios-administradores das PMEs entendam que o design seja importante, os mesmos têm dificuldade em implementar processos bem definidos de design de novos produtos (FILSON; LEWIS, 2000).

Em muitos casos, o design ainda é visto nessas empresas apenas de forma estrita, aplicado somente a atividades relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos, e não de forma holística como abordagem para aumentar a competitividade do negócio (BEST, 2011). A principal justificativa para que isso aconteça é a necessidade dos sócios-administradores de PMEs em lidar constantemente com questões de curto prazo, e mesmo que contratassem ajuda para isso teriam dificuldade em implementar os novos projetos (FILSON; LEWIS, 2000). Mesmo os sócios-administradores mais experientes têm dificuldade de usar o design de forma consciente, sistemática e estratégica (BEST, 2011).

Essa situação acontece por falta de conhecimento sobre maneiras de implementar o design como parte fundamental dos negócios e sobre os benefícios que podem ser conquistados com esse tipo de abordagem. Como os custos de pesquisa e de se ter profissionais dedicados ao tema tendem a ser restritivos em PMEs, outras abordagens podem ajudar a alavancar o negócio e permitir futuras inovações. Além da opção usual de não fazer nada em relação ao design, os sócios-administradores de PMEs podem iniciar a aplicação do design copiando designs conhecidos, adquirindo licença para produzir um design (o que permite acesso a técnicas produtivas novas), submetendo um produto existente a um processo de redesign que traga melhorias estéticas e funcionais, ou efetivamente desenvolvendo um novo design por meio de uma consultoria externa (BONSIEPE, 1997).

Emídio e Menezes (2009) mostram que a adoção de boas práticas de gestão do design por empresas de pequeno porte na região Sul do Brasil se traduz em resultados empresariais melhores e capacidade produtiva superior em comparação com as que não apresentam evidências dessas práticas. Isso é possível porque os designers podem ajudar as PMEs a acessar tecnologias úteis disponíveis em outros segmentos de mercado, conectar a empresa com tendências artísticas e socioculturais, além de poderem desafiar os padrões atuais do mercado ao trazer uma visão externa (RAVASI; STIGLIANI, 2013). Esses recursos, associados à agilidade aplicada à implementação de novas oportunidades (BONSIEPE, 1997), é o que pode impulsionar a empresa a novos patamares.

É sobre essa questão que trata a presente pesquisa. O objetivo aqui é entender o uso que os empreendedores que atuam por meio de *startups* fazem do design e como isso alavanca seu potencial inovador, ajudando a mudar o patamar de resultado do seu negócio. Para isso, as próximas páginas apresentam uma revisão sobre orientações e boas práticas para implementação da gestão do design nas empresas.

1.4.7. Implementando a gestão do design

O design, quando despido de seu senso estrito voltado apenas para o projeto de novo produto ou serviço, e tratado como atividade empresarial, se torna uma parte essencial do processo de inovação ao conectar diferentes funções e concretizar as informações sobre cliente por meio de esboços, esquemas, simulações e protótipos (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; WALSH, 1996). Ao colocar o cliente no centro do processo e abordar o processo de criação de forma colaborativa, o design tem potencial de gerar inovações sistematicamente.

Nesses casos, a gestão do design tem dois objetivos principais: ajudar designers a se familiarizarem com aspectos gerenciais do negócio e desenvolver métodos que facilitem a integração do design no ambiente corporativo para garantir uma implementação adequada:

A implementação do design como programa formal de atividades dentro de uma corporação, por meio da comunicação e da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir seus objetivos (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p. 95).

E para ser eficaz, o design precisa estabelecer o relacionamento emocional com a marca por meio da experiência total, para a qual um serviço ou produto são um portal de acesso a ela

(BRUNNER; EMERY, 2010). Por ser um processo de identidade, o design ajuda a delinear a empresa, definir seus clientes e seus investidores, diferenciando a organização de seus concorrentes (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

A gestão do design pode ser aplicada tanto para questões de curto prazo, ou operacionais, quanto para as de longo prazo, ou estratégicas (TOPALIAN, 1986). No curto prazo estão os aspectos relacionados aos projetos de design, escolha dos designers, documentação de projeto e à gestão dos processos, enquanto no longo prazo estão as questões relacionadas à contribuição do design para o resultado financeiro, identidade corporativa e estabelecimento dos padrões de design (TOPALIAN, 1986). A gestão do design também deve estar atenta à gestão dos recursos humanos e financeiros necessários para o desenvolvimento adequado das atividades de design (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011), e de quatro variáveis que podem mudar conforme o posicionamento da organização:

Responsabilidade do design (se a organização tem alguém responsável pelo design e qual sua posição na hierarquia); Experiência em design (como a empresa enxerga a conexão do design com seu futuro); Posicionamento estratégico (design proativo, design reativo); Integração do design na cadeia de valor (competência econômica; competência administrativa; competência estratégica) (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p. 64).

Para saber se a gestão do design está refletindo em benefícios efetivos para a empresa, faz-se necessário lançar mão de métricas que ajudem a tornar essa avaliação o mais objetiva e concreta possível. Essa avaliação pode ser feita tanto por métricas financeiras (e.g.: receitas por linha de produto, custos de produção, retorno sobre investimento e valor de marca) quanto por métricas não financeiras (e.g.: satisfação do cliente, viabilização de novos mercados, reputação e reconhecimento) (BEST, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Outra maneira de medir a eficácia e o uso adequado do design é por meio das auditorias específicas para esse fim. As auditorias de design são realizadas tanto para mapear as capacidades de design de uma organização quanto para evidenciar como o design está sendo usado para apoiar a visão e os valores da marca (BEST, 2010). Mas as métricas e as auditorias, apesar de apoiar e dar clareza aos processos de gestão do design, não garantem o sucesso na implementação de uma cultura do design.

Diferentes mecanismos e dinâmicas podem ajudar ou atrapalhar a implementação de uma cultura de design nas organizações (MEYER, 2013). Os principais viabilizadores e dificultadores identificados estão descritos no Quadro 14. Esta abordagem de Meyer (2013) remete àquela proposta por Martin (2010) na qual ele defende que o *design thinking* seja a principal maneira de difundir a cultura de design nas organizações. As pessoas que adotam essa forma

de trabalho precisam fazer cinco atividades para conseguir integrar ou ter outras pessoas para gerar ideias que sejam confiáveis e válidas:

(1) reenquadrar as visões radicais como um desafio criativo; (2) demonstrar empatia para com os colegas nos extremos; (3) aprender a falar a língua da confiabilidade e da validade; (4) decifrar os conceitos desconhecidos; e (5) na hora de apresentar provas, usar o tamanho a seu favor. (MARTIN, 2010, p. 164).

Quadro 14 – Viabilizadores e dificultadores para implementação do design.

VIABILIZADORES	<ul style="list-style-type: none"> (i) adaptação de uma metodologia de design específica para a organização; (ii) criação de comunidades de aprendizado que integre diferentes departamentos; (iii) apoiar iniciativas multidepartamentais que integrem diferentes disciplinas; (iv) reconhecer e premiar comportamentos voltados para o aprendizado; (v) apresentação de projetos que gerem visibilidade e aprendizado; (vi) foco nos clientes e em pesquisas robustas voltadas para a experiência dos clientes; (vii) responsabilizar a gestão pelos resultados de design da organização; (viii) patrocínio da visão de design no nível executivo; e (ix) vontade de enquadrar problemas ou oportunidades de forma mais aberta.
DIFICULTADORES	<ul style="list-style-type: none"> (i) falta de uma liderança ou de um programa coerente para adoção de práticas de design; (ii) valores antigos não são desafiados, ou pessoas recebem mensagens confusas sobre quais comportamentos são esperados; (iii) projetos empreendidos não são ambiciosos o suficiente ou são vistos como paliativos; (iv) o processo de negócio não acomoda o design; (v) voltar a trabalhar de forma não colaborativa; (vi) alta gestão não participa diretamente do design, delegando sua participação; (vii) falta de recursos e de alocação de equipe para exploração e pesquisa adequadas; (viii) falta de suporte para criação de conhecimento além dos times ou falta de aprendizados organizacionais compartilhados.

Fonte: O autor, 2021, adaptado de Meyer (2013).

Para que seja introduzido de forma eficaz, a gestão do design precisa ser apresentada de forma gradativa (um projeto de cada vez), responsável (precisa de um patrocinador e alguém cuja função seja de tomar as decisões de design) e deliberada (devendo permear todos os níveis) (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Introduzir o design de forma gradativa envolve minimizar inicialmente os aspectos subjetivos que são inerentes do processo criativo, dando ênfase à estrutura do processo de trabalho, pois as fórmulas e os processos simplificados instilam confiança nas pessoas (LIEDTKA, 2018). Como as pessoas têm medo de errar, e acabam se concentrando mais em evitar erros do que em aproveitar oportunidades, faz-se necessário criar um ambiente de segurança psicológica

e entender o erro como um processo de aprendizado (LIEDTKA, 2018; RIES, 2012). Ferramentas altamente formatadas do *design thinking*, e a compreensão do papel dele no fluxo, na inovação e na busca por eficiência, fornecem essa segurança e ajuda futuros empreendedores ou gestores inovadores a navegar na descoberta das necessidades dos clientes, no desenho de heurísticas para resolvê-las e na necessária busca por eficiência das ideias bem-sucedidas (LIEDTKA, 2018; MARTIN, 2010).

1.4.8. Contribuições da fundamentação teórica sobre Gestão do Design

A primeira contribuição da fundamentação teórica para a gestão do design é a organização das atividades relacionadas ao tema em 3 níveis organizacionais diferentes: operacional, tático e estratégico (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016; BEST, 2010; CHIAVENATO, 2014; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Outra contribuição está relacionada às vantagens da presença do design nas empresas, mais especificamente naquelas de pequeno porte, como os benefícios financeiros para as empresas e para a economia local (KRETZSCHMAR, 2003; STAMM, 2013) e como a sua contribuição para os diversos tipos de estratégia e para o surgimento de inovações (EMÍDIO; MENEZES, 2009; STAMM, 2013; SZPIZ, 2016).

A fundamentação teórica permitiu também identificar um conjunto de orientações para auxiliar na implementação do design nas empresas que vão desde os viabilizadores e dificultadores (MEYER, 2013) até a forma gradativa de introduzir o design nas organizações (LIEDTKA, 2018), passando por temas como os aspectos de curto e longo prazo dessa implementação (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; TOPALIAN, 1986) e a importância de indicadores e de uma auditoria do processo de design (BEST, 2010).

1.5. Aspectos socioeconômicos relevantes

O empreendedorismo é um fenômeno mundial, mas tem peso relativo e vive momentos distintos em cada país (PEGN, 2020). Uma das regiões onde o empreendedorismo de sucesso torna-se evidente é no Vale do Silício, local de nascimento de diversas empresas com alcance global, como Apple, Google, Facebook e Microsoft.

As principais razões para o sucesso dessa região são sua cultura e o ecossistema, fruto de imigrantes de todo o planeta, de talentos de tecnologia e de investidores com alta capacidade de identificar e apoiar na criação de novos negócios (CAVALHEIRO, 2015). Dos fatores de sucesso listados por Cavalheiro (2015), destacam-se a diversidade de nacionalidade e de costumes, a ausência de peso político, a rejeição à mediocridade, a obsessão pelo cliente e o espírito altamente dinâmico.

Os mercados emergentes, como o Brasil, China e Índia, são fontes poderosas de ideias, mercados enormes em termos de população, perfil etário normalmente jovem e, apesar de terem baixa renda, representam oportunidades significativas (BESSANT; TIDD, 2015). No caso do Brasil, alguns fatores contribuem diretamente para o empreendedorismo, com destaque para o acesso à informação e para a percepção do povo sobre a sua própria capacidade empreendedora. Ambos os fatores são os mais citados no Brasil do que em outros países como China, Alemanha e EUA (SEBRAE, 2017). Cavalheiro (2015) traz à tona a percepção dos empreendedores brasileiros de que o país tem condições para o surgimento de *startups* de grande porte, o que veio a ser confirmado poucos anos depois e divulgado por especialistas e pela grande mídia (NAKAGAWA, 2018; SORIMA NETO, 2019).

Em visita à China, o jornalista João Sorima Neto²⁶ (2019) registrou que a China vem se movimentando para se tornar o maior celeiro de novas empresas do setor de tecnologia do mundo e tentar superar até mesmo o Vale do Silício, nos Estados Unidos. Segundo a apuração do jornalista, a China já criou mais de 160 unicórnios (*startups* que valem mais de US\$ 1 bilhão) e milhares estão saindo do papel com o sonho de trilhar o caminho do primeiro bilhão.

Na corrida digital e tecnológica, os EUA seguem isolados na liderança, com gigantes como Apple, Google, Microsoft, Amazon, Facebook e Uber — todas empresas que brotaram num ambiente de livre mercado. Agora, os chineses querem encurtar a distância que os separam dos americanos baseados num modelo com forte intervenção estatal. O Estado chinês monta incubadoras, cria fundos de investimentos e estabelece metas ambiciosas para a inovação. [...] Entre os unicórnios chineses há empresas como a Ant Financial, braço financeiro do grupo Alibaba, gigante de comércio eletrônico, com valor de mercado de US\$ 150 bilhões, ou a Didi, concorrente local do Uber, que vale US\$ 50 bilhões (SORIMA NETO, 2019).

A matéria escrita por Sorima Neto (2019) traz ainda um relato de Ricardo Geromel, sócio na empresa StartSe²⁷, que reforça o outro, feito por Nakagawa (2018), no qual são

²⁶ João Sorima Neto é jornalista especializado em economia e atua no jornal O Globo desde 2006, segundo seu perfil na rede social LinkedIn, já tendo publicado diversas matérias sobre o tema do empreendedorismo.

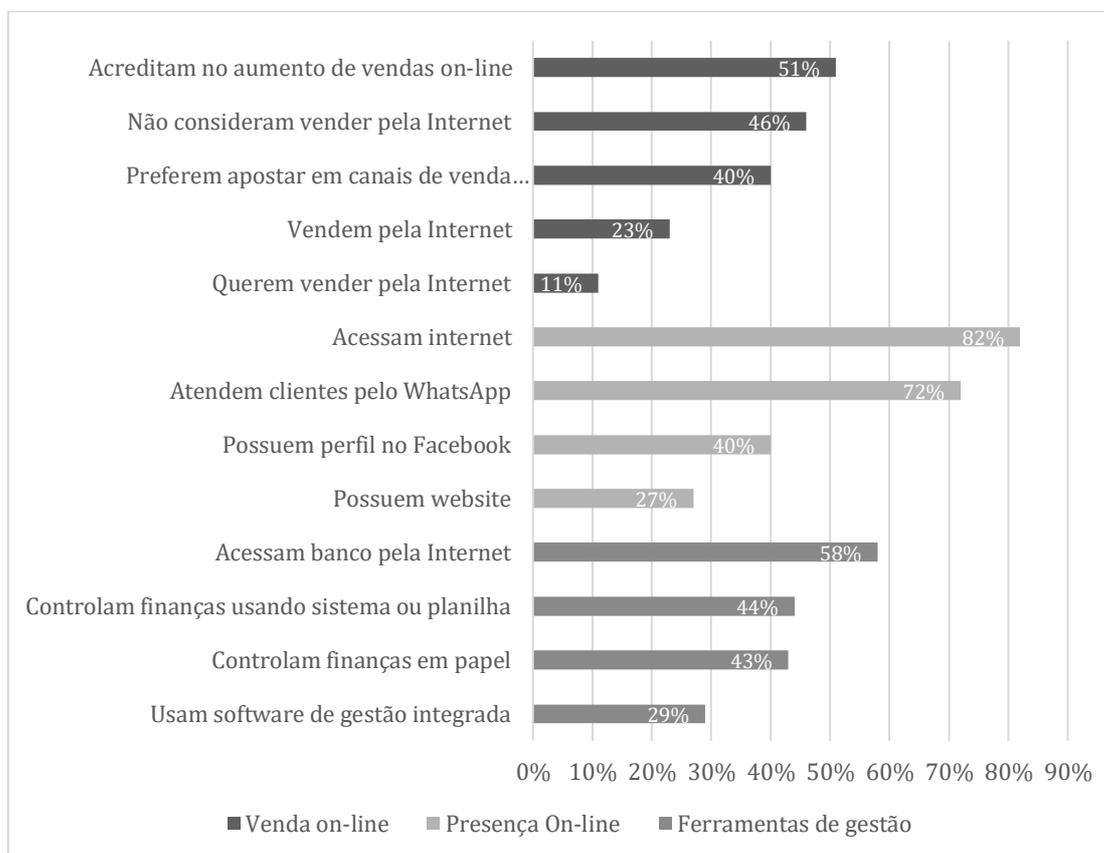
²⁷ A StartSe se define como uma escola de negócios que acredita no empreendedorismo e na educação como caminhos de transformação para o Brasil. Já capacitou mais de 77 mil alunos e atuou em projetos em mais de 100 empresas. (Fonte: <https://www.startse.com/quem-somos>)

apresentados casos recentes bem-sucedidos de *startups* brasileiras que se tornaram unicórnios: 99 Táxi, Nubank, Netshoes e iFood. O volume de transações realizadas em 2018 posiciona o Brasil entre os 3 países com maior volume de unicórnios surgidos naquele ano, ficando atrás apenas de EUA e China.

Apesar desse potencial, ainda há dificuldades que limitam o surgimento e o crescimento de um número maior de iniciativas inovadoras no Brasil, desde aspectos legais e regulatórios, passando pela pouca experiência dos investidores com esse tipo de iniciativa e pela falta de uma educação formal, até questões sociais e culturais, como a dificuldade em compartilhar aprendizados (CAVALHEIRO, 2015; SEBRAE, 2017).

Mas em alguns casos as dificuldades podem ser ainda mais básicas, tais como a falta de acesso à internet e a baixa informatização dos negócios. Essas dificuldades são refletidas nos números apresentados pelo Sebrae (2020b), ilustrados na Figura 14, e podem ser explicadas pelo perfil do empreendedor brasileiro, caracterizado por aqueles que atuam por conta própria e não geram empregos diretos (SEBRAE, 2017). O perfil detalhado do empreendedor brasileiro está descrito a seguir na subseção 1.5.1.

Figura 14 – Perfil digital de Pequenas e Médias Empresas.



Fonte: O autor, 2021, adaptado de Sebrae (2020b).

A falta de uma formação empreendedorista adequada fica evidente também em levantamento conduzido por empresas especializadas que mostra um perfil do universitário brasileiro que não é disruptivo, ou seja, que não se propõe a mudar o mercado ou o ecossistema, concentrando esforços em serviços e produtos já existentes (ENDEAVOR, 2018).

Eric Ries, em palestra proferida em São Paulo no ano de 2019, afirmou que o modelo enxuto descrito por ele é crucial para as companhias brasileiras por conta das dificuldades econômicas, pois com ele as pequenas equipes de *startups* podem ser mais produtivas do que os times tradicionais de grandes organizações, oferecendo a eficiência necessária para o equilíbrio financeiro (BASÍLIO, 2019). Uma das premissas do modelo enxuto é considerar os erros como oportunidades de aprendizado (RIES, 2012), algo que ainda não faz parte da nossa cultura, em que o fracasso não é valorizado e não é considerado como parte do processo de aprendizado (CAVALHEIRO, 2015).

A realidade brasileira é diversa e pode mudar sensivelmente de acordo com a localização do empreendimento. Um índice criado pelo Sebrae para medir o desenvolvimento econômico local (ISDEL), mostra que “São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Porto Alegre e Belo Horizonte são as capitais que apresentaram as melhores colocações” (SEBRAE, 2018).

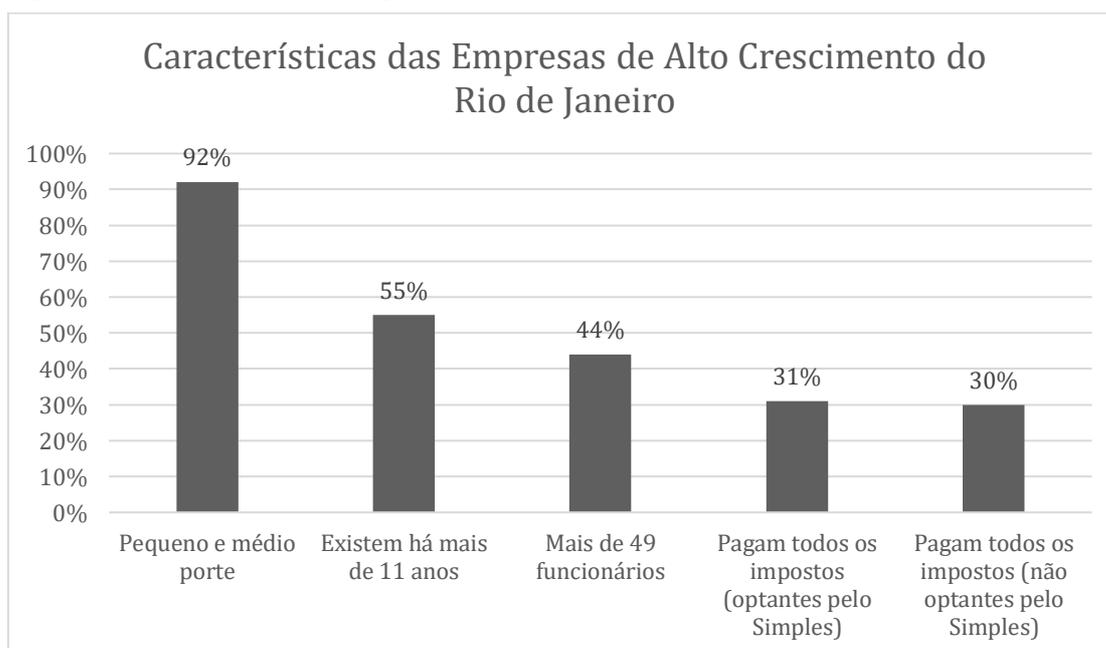
O ISDEL posiciona os territórios entre uma escala que varia de 0 a 1, onde estão os níveis mínimos e máximos de desenvolvimento. O índice analisa 30 indicadores, com base em fontes oficiais, divididos em cinco dimensões: Capital Empreendedor (educação, renda e densidade empresarial), Tecido Empresarial (relacionado à existência de elementos do tecido social, tecido empresarial, programas e ações associativistas), Governança para o Desenvolvimento (participação e controle social, articulação e gestão pública), Organização Produtiva (aglomerações e diversificação produtiva) e Inserção Competitiva (especialmente informações do comércio internacional) (SEBRAE, 2018).

Apuração feita pelo jornal O Globo (CORRÊA, 2017) mostra que o Rio de Janeiro melhorou oito posições num ranking de melhores cidades para empreender desenvolvido pela Endeavor. O estudo “é composto por sete indicadores: ambiente regulatório, infraestrutura, mercado, acesso a capital, inovação, capital humano e cultura empreendedora. O destaque do Rio foi o desempenho em infraestrutura, graças à melhoria do trânsito” (CORRÊA, 2017). Porém, a burocracia fluminense ainda é um problema importante. Segundo a matéria, “o tempo para regularização de imóveis, por exemplo, saltou de 210 para 471 dias. A cidade também tem a pior nota em relação a custo de impostos, em um indicador que combina as alíquotas de ICMS, IPTU e ISS e o número de incentivos fiscais” (CORRÊA, 2017). Outra matéria publicada no mesmo veículo reforça esse problema da burocracia estatal no Rio de Janeiro:

O Estado do Rio lidera a incidência das chamadas “empresas zumbis” no Brasil, companhias que estão ativas no cadastro da Receita Federal, mas cuja atividade, na prática, é inexistente ou quase inexistente. São lojas, restaurantes e fábricas que não conseguiram fechar as portas devido a entraves burocráticos, comprometendo a produtividade da economia. Do total de 1,8 milhão de CNPJs²⁸ fluminenses que estavam ativos no sistema da Receita em 2016, 34%, ou 633 mil, se encontravam nessa situação, segundo levantamento da Endeavor em parceria com o Insper. O percentual é superior ao índice nacional, de 18% (NOGUEIRA, 2017).

Apesar das dificuldades, um grupo relativamente pequeno de empresas no Estado do Rio de Janeiro consegue resultados extraordinários com crescimento anual de pelo menos 20% ao ano ao longo de três anos ou mais. Esse grupo de aproximadamente 5 mil empresas, chamadas de empresas de alto crescimento (EAC), têm idade média de 14,8 anos, representam menos de 1% do total de empreendimentos no Estado e têm características específicas, conforme apresentado na Figura 15 a seguir (SEBRAE RJ, 2015).

Figura 15 – Características das Empresas de Alto Crescimento do Rio de Janeiro.



Fonte: O autor, 2021, adaptado de Sebrae-RJ (2015).

Vale registrar que, apesar de apenas uma em cada três empresas de alto crescimento no Rio de Janeiro pagarem impostos, esse índice é maior do que a média nacional de 21% para as optantes do Simples e de 16% para as não optantes (SEBRAE RJ, 2015).

Os aspectos socioeconômicos relacionados ao empreendedorismo apresentados aqui podem ser explicados a partir de três perspectivas distintas: o perfil dos empreendedores

²⁸ Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

brasileiros; a relevância da inovação e do design para a sociedade; e os tipos de iniciativas empreendedoristas. É sobre esses aspectos que tratam as subseções a seguir.

1.5.1. Perfil do empreendedor brasileiro

A inovação no Brasil dá sinais de reação, mas ainda parece ser incipiente. O indiano Soumitra Dutta, responsável pelo *Global Innovation Index*, em entrevista ao jornalista Leo Branco²⁹, afirma que a imagem do Brasil está pouco associada à inovação (BRANCO, 2018a). Ele oferece, ao longo do texto, alguns dados para explicar sua afirmação como o fato de o Brasil ter apenas sete empresas listadas pela revista Fortune no ranking das 500 maiores do mundo, enquanto os EUA têm 130 e a China 120. Isso acontece, em parte, por uma dificuldade das autoridades que se ocupam da política científica e tecnológica em reconhecer que ciência, tecnologia e design constituem o mesmo sistema (BONSIEPE, 1997).

Dutta defende que o Brasil deveria identificar áreas nas quais há diferencial competitivo e incentivar a inovação nessas fronteiras, como o uso de drones e de agricultura de precisão, por ser um dos principais países em tecnologia agrícola e um dos únicos exportadores de tecnologia de aviação (BRANCO, 2018a). A percepção de que existe capacidade de inovação subaproveitada no Brasil é reforçada por Cavalheiro (2015, p. 126) ao dissertar sobre o foco “em soluções de software ou digitais, não em hardware ou eletrônica embarcada. Inovação é confundida com mudanças em processos operacionais que geram qualidade, porém não são soluções disruptivas”.

Apesar dos problemas indicados anteriormente, o Brasil já conta hoje com iniciativas estruturadas com foco em inovação e que unem as universidades às empresas. É o caso do Cimatec, uma unidade do Senai, que tem mais de 2.000 alunos em oito cursos de engenharia, além de outros 1.000 alunos de cursos técnicos, e que desde 2002 recebeu R\$ 280 milhões de empresas privadas e estatais para conduzir 72 projetos de inovação (BRANCO, 2018b).

O brasileiro é reconhecido como um povo empreendedor, que está sempre atento a oportunidades e criando ações diferentes por meio do já famoso jeitinho brasileiro (PEDROSO;

²⁹ Segundo o perfil do próprio jornalista no LinkedIn, Leo Branco é editor da revista Exame desde julho de 2020 e conta com 15 anos de experiência, já tendo passado por grandes veículos como o jornal O Globo, Grupo RBS e outras publicações do Grupo Abril, e é especialista em cobertura relacionada à gestão, inovação, economia e empreendedorismo. (Fonte: <https://bit.ly/2WVedW6>).

MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2009). Embora o empreendedor seja descrito como aquele que está em busca de identificar e explorar novas oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), há estudos que evidenciam o impacto de aspectos sociais e culturais no comportamento dos empreendedores (HOPP; STEPHAN, 2012), ajustando seu papel de acordo com a comunidade onde vive:

Normas culturais baseadas em performance e em suporte social moldam crenças individuais, que por sua vez determinam se um empreendedor latente vai ser bem-sucedido ou não na criação de uma iniciativa operacional. Nós identificamos suporte total à nossa hipótese de que culturas baseadas em performance têm impacto na eficácia pessoal e na motivação para iniciar novo empreendimento. Para instituições com suporte social, identificamos que estas influenciam a motivação, mas não a eficácia pessoal³⁰ (HOPP; STEPHAN, 2012, p. 935).

Culturas baseadas em performance são descritas como aquelas que premiam conquistas individuais, enquanto as que oferecem suporte social são aquelas que disponibilizam recursos para criação de novos empreendimentos (HOPP; STEPHAN, 2012). A eficácia pessoal e a motivação, componentes da ação empreendedorista descritas na seção 1.3, são definidas por Hopp e Stephan (2012) como a confiança de possuir o conhecimento e as ferramentas para criar um empreendimento e como a vontade de trabalhar duro para tal, respectivamente.

O empreendedorismo é uma atividade que vem crescendo no Brasil. Um estudo conduzido pelo Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017) cita dados do IBGE para mostrar que “entre 2001 e 2014, o número de empreendedores no país cresceu 22%, passando de 20,4 milhões para 24,9 milhões de pessoas”. Esse total está dividido em 3 grupos: 13,7 milhões de potenciais empresários com negócios (55%); 6,7 milhões de empresários (27%) e 4,5 milhões de produtores rurais (18%). São definidos como empresários no levantamento do Sebrae (2017) “aqueles que possuem uma empresa formalizada com CNPJ”. Quanto à localização e a dedicação ao empreendimento, a maioria absoluta de empresários está na região Sudeste (51%) e 55% dos empreendedores declaram ter trabalhado 40 horas por semana ou mais (SEBRAE, 2017).

O cansaço com a vida dentro de grandes empresas e a vontade de tirar do papel uma ideia são os principais motivos que levam essas pessoas a empreender, e, na opinião de especialistas, é a experiência adquirida profissionalmente ao longo de anos que ajuda esses empreendedores a terem mais sucesso em suas iniciativas (SCRIVANO, 2018). Além disso, o aumento

³⁰ *Performance-based and socially supportive community cultural norms shape important individual beliefs, which in turn determine whether or not nascent entrepreneurs succeed in creating operational ventures. We found full support for our hypotheses that performance-based culture impacts entrepreneurial self-efficacy and start-up motivation. For socially supportive institutions, we found the hypothesized influence on start-up motivation but not on entrepreneurial self-efficacy.* (tradução nossa)

da idade, de acordo com estudos realizados com alunos de graduação, pode influenciar positivamente no surgimento de características empreendedoristas (MURARO et al., 2018).

Empreendedores brasileiros, em sua maioria, não são jovens inovadores em busca de riqueza e fama. A idade média fica entre 40 e 45 anos, mesmo no caso de empresas altamente inovadoras atuando em ambientes de extrema incerteza, ou *startups* (ABSTARTUPS, 2021; MEHTA, 2022; SCRIVANO, 2018; SEBRAE, 2017). Os jovens de até 24 anos representam apenas 5% do total, segundo o levantamento do Sebrae (2017). Até os 60 anos, quanto maior a idade dos empreendedores, maiores são as chances de sucesso da *startup*, chegando a dobrar quando comparadas as taxas de sucesso de *startups* criadas por pessoas de 50 anos com aquelas fundadas por empreendedores com apenas 30 anos de idade (MEHTA, 2022). Os fatores que influenciam o sucesso das *startups* são: conhecimento do mercado onde se pretende atuar, sucesso prévio na área de atuação e a existência de uma motivação intrínseca com causas específicas para além do sucesso financeiro (MEHTA, 2022).

O perfil dos empreendedores que atuam em *startups* é similar à média geral brasileira apenas em relação à idade, que gira em torno dos 40 anos (ABSTARTUPS, 2021). Esse perfil se distancia da mediana média nacional no que se refere à formação acadêmica dos empreendedores e à geração de emprego. Enquanto apenas 15% das pequenas empresas geram empregos, esse número aumenta para mais de 50% no universo das *startups* (ABSTARTUPS, 2021; SEBRAE, 2017). No caso da formação acadêmica, a média geral é de 16% dos empreendedores que contam com formação de nível superior, enquanto nas *startups* esse número chega a 94% de pessoas fundadoras com nível superior (ABSTARTUPS, 2021; SEBRAE, 2017).

Os brasileiros ainda se mostram reticentes para empreender e demonstram comportamentos diferentes daqueles verificados em outros países em desenvolvimento. Para quase metade (49,5%), o medo de fracassar o impediria de começar um novo negócio, índice considerado alto quando comparado com outros países em desenvolvimento como a Índia (31,8%), África do Sul (33%), China (37,5%) e México (33,1%). Apesar disso, 58,3% se consideram com o conhecimento, a habilidade e a experiência necessárias para iniciar um novo negócio, índice superior aos dos mesmos países mencionados anteriormente, sendo o México o menos distante com (45,8%) (SEBRAE, 2017). Estudos acadêmicos reforçam que o medo de fracassar é uma questão importante para o empreendedorismo no Brasil (MURARO et al., 2018) e apontam para um perfil individualista e imediatista do empreendedor brasileiro (CAVALHEIRO, 2015).

Esse comportamento individualista e imediatista do empreendedor brasileiro ajuda a explicar o perfil mais relacionado ao de um profissional autônomo do que ao de um empresário. Isso fica evidente quando se verifica que apenas 15% deles geram empregos e que 76% têm

rendimento médio mensal abaixo de até três salários-mínimos (SEBRAE, 2017). Apesar de figurar entre os países com maior número de empreendedores, o Brasil tem baixa taxa de internacionalização e de inovação desses negócios (MARQUES, 2013). O Sebrae atribui esse índice alto a questões de formalização e atuação em atividades mais simples e precárias no mercado:

A parcela de empreendedores que tem um rendimento médio mensal relativamente baixo é considerável. Ela pode estar representada por aqueles que não são formalizados (sem CNPJ) e atuam em atividades mais simples ou precárias no mercado de trabalho. Como exemplo, tem-se a atividade exercida por vendedores ambulantes, que não tem registro formal e exige menor grau de escolaridade. Além disso, vale destacar a presença dos produtores rurais, que, em grande parte, trabalham sozinhos e em propriedades rurais relativamente pequenas, próximos dos níveis de subsistência (SEBRAE, 2017).

O mesmo estudo mostra outra possível razão para essa baixa performance dos empreendedores brasileiros: a formação escolar e acadêmica. O levantamento do Sebrae (2017) mostrou que 84% sequer começaram qualquer tipo de estudo de nível superior, reduzindo para menos de oito anos o tempo médio de estudos. Um estudo, feito por Iizuka e Moraes (2014) com alunos de graduação em administração, mostra que quanto maior o tempo de estudo, mais confiante o futuro empreendedor se sente para detectar oportunidades de negócio, para criar uma empresa e para mantê-la funcionando, além de ter uma pré-disposição maior para arriscar. Além disso, pessoas que estudam empreendedorismo de maneira formal tendem a perceber em si um potencial empreendedor maior (MURARO et al., 2018).

Apesar da formação ajudar na missão de empreender, o potencial para escolher esse caminho varia pouco quando se compara alunos nos períodos iniciais do ensino superior com aqueles que estão no último ano (IIZUKA; MORAES, 2014): cerca de 25% não têm a intenção de empreender e 15% já empreenderam mesmo antes de se tornarem universitários.

A formação acadêmica pode variar sensivelmente de acordo com o tipo de iniciativa empreendedorista estudada. Profissionais autônomos e gerentes de PME tendem a apresentar uma formação acadêmica inferior à população em geral, pois optam por esse caminho pelo fato de terem menos oportunidades do que quem teve a chance de buscar níveis educacionais mais altos (BESSANT; TIDD, 2015). Os que empreendem por falta de oportunidades profissionais são chamados de empreendedores por necessidade, e existem também aqueles que podem escolher por empreender ou não, e são conhecidos como empreendedores por oportunidade³¹ (BESSANT; TIDD, 2015; CICONI, 2013).

³¹ “*necessity-drive entrepreneurship*” e “*opportunity-driven entrepreneurship*” (BESSANT; TIDD, 2015, p. 266).

Apesar disso, no Brasil, a quantidade de empreendedores por oportunidade é praticamente o dobro daqueles que empreendem por necessidade, índice que se manteve estável entre 2003 e 2011 (CICCONI, 2013). Embora essa avaliação sobre o nível educacional reduzido relacionado a profissionais autônomos seja consistente com os dados dos empreendedores brasileiros descritos anteriormente, é difícil explicar o nível educacional baixo apenas por esse elemento (oportunidade x necessidade), já que apenas um em cada três empreendedores brasileiros o fazem por necessidade.

De forma geral, aqueles com formação de nível superior têm o dobro de chances de serem bem-sucedidos como empreendedores quando comparados aos que não têm essa formação (BESSANT; TIDD, 2015). Mas existe um grupo de empreendedores que se destaca dos demais no que se refere à formação: os que criam soluções baseadas em tecnologia. O termo tecnologia, neste caso, refere-se a outros tipos além da tecnologia da informação (TI), como a biotecnologia, a engenharia de materiais e tecnologia ambiental, por exemplo. Bessant e Tidd (2015) identificaram que o nível mediano de formação de um empreendedor tecnológico é o mestrado, com exceção das iniciativas relacionadas à biotecnologia na qual prevalece o doutorado. Apesar desse nível educacional não ser diferente daqueles encontrados entre outros perfis de cientistas, os empreendedores tecnológicos apresentam nível de produtividade superior quando se trata de artigos publicados e patentes registradas (BESSANT; TIDD, 2015).

Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009) mostram que existe relação entre o jeitinho brasileiro – definido como uma maneira especial, eficiente, rápida e criativa de agir – e determinadas características relacionadas ao comportamento empreendedorista (PEDROSO; MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2009). Alguns desdobramentos, tanto positivos quanto negativos, do “jeitinho brasileiro” encontrados estão organizados no Quadro 15.

Quadro 15 – Conotações relacionadas ao jeitinho brasileiro.

Conotação do jeitinho brasileiro	Desdobramentos
Positiva	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade e inovação; - Iniciativa para mudança e habilidade de resolução de problemas; - Habilidade de persuasão e conciliação; - Adaptabilidade e flexibilidade; - Habilidade no relacionamento pessoal; e - Capacidade de improvisação (presente com restrições).
Negativa	<ul style="list-style-type: none"> - Tendência de inadequação às normas (presente com restrições); - Propensão a corromper (presente com restrições); e - Tendência ao uso de recurso de poder e alienação (ausente).

Fonte: O autor, 2021, adaptado de Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009).

O estudo mencionado (PEDROSO; MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2009) não demonstra a presença da capacidade de planejar, da autonomia e autoeficácia, da busca de oportunidades, da obstinação e necessidade de realização descritos por Muraro et al (2018). Essa é uma ausência relevante no estudo, já que para alguns autores (MARQUES, 2013, p. 23) o brasileiro é “admirado por sua criatividade e persistência; por outro lado, tem baixa cultura de planejamento”. A autoeficácia é definida como a avaliação subjetiva que o indivíduo tem de si mesmo em relação à sua habilidade de alcançar um objetivo específico em uma situação específica (FENG; CHEN, 2020).

Antes de avançar, cabe registrar que, com base nos estudos analisados, nota-se que o empreendedor brasileiro, em sua maioria, não se encaixa na definição de empreendedor utilizada nesta pesquisa, tendendo a ser mais oportunista e imediatista, não possuindo um perfil gerencial, receoso de inovar por sua aversão ao risco e com pouco preparo, tácito e explícito, para identificar oportunidades e explorá-las por meio de produtos e serviços inovadores.

1.5.2. Relevância socioeconômica da inovação e do design

A inovação é tida pelos economistas como um dos principais mecanismos de crescimento econômico desde o final do século XVIII, por deslocar recursos de áreas de baixa produtividade para outras de alta produtividade (BESSANT; TIDD, 2015; CHIAVENATO, 2003). Nessa definição, é o desequilíbrio dinâmico causado pela prática do empreendedorismo a regra para uma economia saudável, ao invés do equilíbrio estático e da simples otimização de recursos (DRUCKER, 1985). Isso acontece porque “só é possível falar sobre estado de equilíbrio e de uma economia em repouso, assumindo que todas as combinações [de recursos e resultados] estão predeterminadas”, o que é praticamente impossível, uma vez que “os processos de produção técnicos e comerciais podem ser aprimorados praticamente sem limites” (SCHUMPERTER, 2002, p. 411–412).

A inovação faz uma diferença significativa para organizações de todos os tamanhos e formatos, pelo simples fato de que não inovar constantemente aumenta o risco de ser superado por outras organizações que o façam (BESSANT; TIDD, 2015). O futuro das organizações “depende fortemente da capacidade de abandonar práticas de negócio tradicionais e adotar práticas inovadoras, quando exigidas” (OLIVEIRA, 2013, p. 18), uma vez que a sobrevivência das

organizações não é compulsória e depende da capacidade de mudar de forma regular e focada (BESSANT; TIDD, 2015).

Mas nem todos os casos de inovação têm a ver com a necessidade de superar a concorrência. Serviços públicos – saúde, educação e assistência social – podem não gerar lucro, mas têm impacto na vida de milhões de pessoas (BESSANT; TIDD, 2015). O fato de a inovação ser pragmática, ao invés de dogmática, de ser algo evolutivo (um passo de cada vez) e não revolucionário, e de ser descartável caso não gere os resultados desejados, é que tornam qualquer sociedade, economia, indústria ou serviço público flexível e renovável (DRUCKER, 1985).

Nos países em desenvolvimento, o papel do governo para incremento do capital necessário para inovação é muito mais crítico (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015). Além disso, o sucesso de países e organizações passam pela importância de se gerir o processo de inovação tendo em vista que a discussão passa não apenas pelos investimentos necessários, mas também pelos aspectos que fundamentam e justificam tais investimentos (OLIVEIRA, 2010). O setor público pode promover criatividade, inovação e competitividade (CIC) de várias formas (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015):

1. Criando um ambiente que apoia a CIC. Envolve políticas, regulações e decretos sucessivos que fortaleçam CIC. Premiar e promover incentivos como descontos de impostos, segurança e outros requisitos que favoreçam os benefícios originários de experiências internacionais. Garantir incentivos de performance para desenvolvimento científico e de pesquisa, investindo em recursos adequados.
2. Utilizar poder de compra governamental (aproximadamente 30% do produto interno bruto em países da América Latina) para turbinar competitividade (junto com efetividade e transparência).
3. Desenvolver salvaguardas sociais para aqueles que falham quando estão buscando novas descobertas e mecanismos de suporte para aqueles que precisam de suporte adicional para inovar.
4. Atuar para além das fragilidades do mercado, quando o setor privado não consegue atuar por conta própria por falta ou assimetria de informação relacionada a questões de escala.

Levando tudo isso em consideração, a promoção de exportações não tradicionais ou o incentivo para inovação tecnológica em pequenas ou médias empresas são alguns exemplos³² (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015, p. 68–69).

³² “1. *Creating an environment that supports CIC. It involves successive policies, regulations and provisions that strengthen CIC. Rewarding and granting incentives, such as tax rebates, security and other favorable requirements benefiting from the international experience. Ensuring performing incentives for research and scientific growth, investing in adequate resources.* 2. *Utilizing the government’s purchasing power (approximately 30 % of the national gross product in the Latin America countries) to boost competitiveness (along with effectiveness and transparency).* 3. *Building social security safeguards for those who fail when seeking for discovery and support mechanisms for those who need additional support to discover/innovate.* 4. *Acting beyond market failures, when the private sector cannot act on its own due to lack/asymmetry of information or due to scale problems. Taking all this into account, the promotion of non-traditional exports or grants for technological innovation in small or medium-sized enterprises are some examples*”. (tradução nossa)

Uma abordagem que ajuda a contextualizar o papel da esfera pública em iniciativas de inovação é a Tríplice Hélice, caracterizada pela interação entre governo, universidade e indústria (CAVALHEIRO, 2015; PORTO; COSTA, 2013). Essas interações podem acontecer pela transferência de tecnologia e por meio de interfaces que geram novas formas de comunicação ligadas a essa transferência, apoiada em uma legislação sobre patentes, e até mesmo quando um desses componentes assume o papel de outro, como o caso de universidades, que cuidam da organização da inovação tecnológica local ou regional (PORTO; COSTA, 2013).

A inovação tem papel crucial nas PMEs. A razão para muitas delas deixarem de existir está no fato de se concentrarem apenas nos desafios do dia a dia e não reconhecem a necessidade de mudança (BESSANT; TIDD, 2015). O esforço contínuo na criação nas empresas de novos produtos, serviços ou processos produtivos criam vantagens competitivas em três áreas: (a) na avaliação de recursos envolvendo pesquisa e atividades de desenvolvimento, permitindo aumento de produtividade e expansão para novos mercados; (b) no desenvolvimento e renovação da organização por meio de novos investimentos, oportunidades de evolução profissional e incremento do otimismo e do moral elevado dos envolvidos; e (c) na construção do sucesso reputacional da organização, atração de novos clientes e diferenciação da concorrência, criando dificuldades para que outras organizações acompanhem o ritmo de crescimento (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015).

O design, por sua vez, tem um papel-chave na mentalidade de inovação constante que se espera nas empresas para que estas consigam manter-se no mercado de forma competitiva (MARTIN, 2010; NEUMEIER, 2010; OLIVEIRA, 2010). Infelizmente, não é isso que se percebe no dia a dia dos negócios. Gestores de empresas não entendem como funciona o processo criativo, pois foram formados por meio de uma tradição de negócios baseada em planilhas (NEUMEIER, 2010).

Toda inovação, seja ela radical ou incremental, exige a contribuição do design. Assim como qualquer invenção gera diferentes configurações formais e sucessivas modificações, a maioria dos produtos de design é baseada em intenções passadas em inovações incrementais (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p. 59).

Segundo Bonsiepe (1997), o objetivo da inovação científica, ou cognitiva, consiste na produção de novos conhecimentos, enquanto na inovação tecnológica, ou operacional, descrita pelo autor como inovação nas engenharias, o objetivo é a produção de conhecimento de como se faz algo, com quais materiais, tolerâncias e acabamentos. Já a inovação no design, o autor explica que ela está focada na articulação da interface entre usuário e artefato, e afirma que “a

inovação específica do design se manifesta no domínio das práticas sociais na vida cotidiana” (BONSIEPE, 1997, p. 36–37).

O design tem, portanto, um papel único em nossa sociedade, pois é por ele que os consumidores são ensinados a experimentar produtos e serviços por meio de vários canais complexos (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Mas é curioso perceber que a maioria das pessoas só percebe o design quando ele é ruim, já que bons designs são transparentes porque simplesmente funcionam (BRUNNER; EMERY, 2010).

Para ser capaz de criar experiências com produtos e serviços que afetem mentes e corações, as empresas não podem se limitar a contratar um designer: a empresa inteira precisa estar imbuída dessa visão (NEUMEIER, 2010). Empresas que fazem uso estratégico do design têm melhores resultados financeiros (receitas três vezes maiores e o dobro de retorno para acionistas), pois tratam a performance do design com o mesmo rigor usado para acompanhar receitas e despesas, usando métricas e a visão centrada no design como referência para decisões (SHEPPARD et al., 2018). A abordagem do *design thinking* tem contribuição relevante para a criação dessa mentalidade de design nos negócios, pois ajuda a criar ou remodelar serviços, a rever conceitos e a resolver problemas por meio de feedback constantes (DANTAS, 2016).

Esse impacto do design nos negócios é uma realidade também no Brasil. Emídio e Menezes (2009) apresentam evidências de que empresas que implementam processos de gestão do design têm maiores chances de sucesso, com aumento de três vezes a capacidade produtiva, maior número de funcionários e formas de comercialização superiores.

Resumidamente, a empresa “ideal” é aquela que conseguir equilibrar a busca constante por novas ideias, e o conforto nos sistemas de criatividade, com o respeito às normas estratégicas e atenção aos necessários ganhos de eficiência (MARTIN, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Nesse novo ambiente, o design ganha um papel de destaque no processo de gestão da inovação. É sobre os diferentes ambientes empreendedoristas, com foco especial em *startups*, que trata a subseção.

1.5.3. Startups e outras iniciativas empreendedoristas

As *startups* são categorias específicas de iniciativas empreendedoristas e fortemente associadas ao conceito de inovação. Além delas, existem outras que compõem esse universo e

que podem ser classificadas de acordo com seus objetivos, tipos de mercado que atuam e até mesmo pelo perfil do empreendedor.

Diferentes autores organizam os tipos de iniciativas empreendedoristas de maneira diferente, dependendo do foco do seu estudo. O objetivo nesta subseção não é aprofundar o entendimento em cada um dos tipos, mas apresentar alguns deles para que seja possível contextualizar adequadamente as *startups*. Algumas formas de classificar as iniciativas empreendedoristas são mais gerais, como a distinção entre empreendedorismo misto e puro, ou entre o empreendedorismo social e àquele que visa lucro (BESSANT; TIDD, 2015; CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015), e outras mais específicas, como empreendedorismo individual, coletivo ou social (ZEN; FRACASSO, 2008). Há ainda os que organizam por sua velocidade de crescimento (MONTEIRO, 2017) ou pelo seu grau de inovação (BESSANT; TIDD, 2015; RIES, 2012). Cada uma dessas categorizações tem seus conceitos detalhados a seguir.

O empreendedorismo misto acontece quando o empregado ou o investidor assume também o papel de empreendedor, em contraponto ao empreendedorismo puro ou individual, onde o empreendedor é um dos sócios, mas não possui capital financeiro investido no negócio (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015; ZEN; FRACASSO, 2008).

O empreendedorismo capitalista, um dos tipos mistos, acontece quando o indivíduo é dono do capital e tem uma presença ativa e estabelecida no negócio. Essa distinção conceitual entre o investidor e o empreendedor puro é defendida também por Drucker (1985), embora eles tenham em comum o fato de assumirem riscos, situação comum para qualquer um envolvido em qualquer tipo de atividade econômica, são figuras distintas.

Drucker (1985) tangencia o conceito de empreendedorismo misto envolvendo funcionários quando utiliza o termo “gestão empreendedorista”³³ e defende que, no caso de empresas existentes, sejam privadas ou serviços públicos, o foco deveria ser nos aspectos relacionados à palavra empreendedorista, diferente de uma nova iniciativa na qual a chave é a gestão. O empreendedorismo misto que envolve os funcionários é conhecido também como intraempreendedorismo, um conceito criado por teóricos organizacionais para descrever funcionários que têm comportamento empreendedorista dentro de organizações já estabelecidas (ZEN; FRACASSO, 2008). Esses funcionários provêm o direcionamento, a energia e visão necessárias para mover ideias inovadoras e arriscadas adiante (BESSANT; TIDD, 2015).

³³ “*Entrepreneurial management*” (DRUCKER, 1985, p. 188).

Outra forma de classificar as iniciativas é quanto ao seu objetivo geral. Nesse caso há aqueles empreendimentos que não visam lucro, mas apenas resolver uma questão social, e aqueles que buscam dividendos. O empreendedorismo social é descrito como aquele que começa com um empreendedor preocupado em melhorar ou mudar algo ao seu redor e envolve outros em uma rede focada nessa mudança, seja ela regional ou direcionada a uma questão específica, enquanto o empreendedorismo voltado à criação de valor comercial, é caracterizado à exploração de uma nova tecnologia ou de uma oportunidade de mercado (BESSANT; TIDD, 2015).

O conceito de empreendedor social, assim como o de empreendedor coletivo, são mais recentes e estão associados ao paradigma da tecnologia da informação. Para Zen e Fracasso (2008), esses conceitos surgem quando as pessoas começam a constatar um aumento da exclusão social e tecnológica por parte da população. O empreendedor social traz a preocupação com o atendimento de demandas sociais não satisfeitas pelo poder público, enquanto o empreendedor coletivo compartilha os custos com outros empreendedores e busca, dessa forma, reduzir os riscos (ZEN; FRACASSO, 2008).

Quando organizadas pela velocidade do crescimento da iniciativa, surgem os conceitos de empresas de alto crescimento e de *scale-ups*. De acordo com a Endeavor Brasil, nem toda empresa de alto crescimento pode ser considerada uma *scale-up* (ENDEAVOR, 2018). A principal diferença, segundo essa instituição, é que as *scale-ups* precisam ter modelos de negócio que sejam escaláveis. As *scale-ups* precisa aumentar a margem mais do que o número de funcionários ao longo dos anos. Para o Sebrae-RJ (2015, p. 3), “as *scale-ups* são empresas que mantiveram o crescimento do faturamento de no mínimo 20% ao ano, no período de três anos seguidos”. Levantamento feito pela Endeavor (2018) mostra que a maioria das empresas *scale-ups* são de pequeno ou médio porte (92%) e são relativamente mais jovens do que a média de idade das empresas brasileiras.

Além disso, as empresas de alto crescimento, em média, são mais jovens que as demais empresas, mas isso não quer dizer que elas sejam novas. No Brasil elas têm, aproximadamente, 13,9 anos. Na prática, é mais comum encontrar empresas com mais de 26 anos de experiência (12,46%) do que aquelas que possuem até 5 anos de mercado (12,29%) (ENDEAVOR, 2018).

Quando organizadas pelo grau de inovação, surge então o conceito de *startup*. Bessant e Tidd (2015) apresentam as PMEs inovadoras como sendo mais comuns em inovação de produtos do que de processos, focadas em produtos para nichos de mercado, mais frequentes entre fabricantes de produtos ao invés de componentes, frequentemente envolvidas em algum tipo de conexão externa e normalmente associadas com geração de empregos e de mercado, mas não necessariamente com lucro.

Há que se diferenciar as *startups* de outras PMEs inovadoras. Para Bessant e Tidd (2015, p. 11), o conceito de *startup* está relacionado à fase inicial do empreendimento, no qual o “empreendedor assume um risco calculado para trazer algo novo ao mundo”³⁴. Já para Ries (2012, p. 7), a *startup* é “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”, ou seja, “abrir uma nova empresa, que seja um clone exato de um negócio existente, copiando modelo de negócios, precificação, cliente-alvo, e produto, pode até ser um investimento econômico atraente, mas não é uma *startup*” (RIES, 2012, p. 25).

As *startups* são reconhecidas no mercado por sua importância para a geração de empregos, para solução de problemas ainda sem respostas e pelo fato de que muitas delas conseguem resolver problemas que são globais, já que quase sempre estão baseadas em tecnologia da informação (LIGA, 2021). Alguns associam as *startups* a modelos de negócio que possuem probabilidade de serem escaladas mesmo com baixo investimento (CAVALHEIRO, 2015, p. 18). Sua atividade fundamental é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar³⁵ ou perseverar (RIES, 2012).

Existem condições apropriadas para o surgimento de *startups*. O empreendedorismo tende a acontecer por meio da criação de *startups* na presença de alguns fatores como: acesso facilitado dos empreendedores à capital; quando não há possibilidade de garantir proteção intelectual, dificultando a venda da ideia para empresas; quando as oportunidades têm maior nível de incerteza; quando oportunidades não necessitam de ativos complementares; ou quando as oportunidades destroem competências já estabelecidas (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

As diferentes abordagens sobre *startups* concordam em dois aspectos. O primeiro é que as *startups* têm em comum o fato de buscarem soluções para problemas que ainda não foram resolvidos e, por isso, estão inseridas em um ambiente de alto risco e com alto grau de incerteza (BLANK, 2012; CAVALHEIRO, 2015; RIES, 2012; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). O segundo é de que a *startup* é uma fase do empreendimento e não uma característica intrínseca desse modelo de negócio, já que, em algum momento, todas as *startups* perdem esse status, seja porque fracassaram ou porque foram bem-sucedidas e então se tornam empresas com modelos de negócios validados (BESSANT; TIDD, 2015; BLANK, 2012; RIES, 2012).

De acordo com o relatório da Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2021), as *startups* brasileiras estão majoritariamente localizadas na Região Sudeste (53%) existem há mais de 2 anos (54%), já entraram na fase de tração ou escala (52%), possuem em média 16

³⁴ “*entrepreneur takes a calculated risk to bring something new into the world*” (tradução nossa)

³⁵ Pivotar é um termo derivado do inglês (*pivot*) e designa uma mudança importante no rumo do negócio.

colaboradores e faturaram, em média, R\$ 850 mil em 2021. Há uma concentração maior em 7 segmentos de mercado – educação (14,5%), finanças (9,1%), saúde e bem-estar (8,9%), TI (6,7%), varejo (5,1%), recursos humanos (4,8%) e marketing (4,2%) – e estão mais focadas em vender para outras empresas (52%).

Em relação à inovação, 23% das *startups* possuem registro de patente, 56% já pivotaram sua atuação, ou seja, fizeram mudanças significativas no modelo de negócio durante as etapas iniciais, e quase 40% já recebeu algum tipo de investimento, sendo que em boa parte dos casos (39%) esses recursos vêm de investidores-anjo³⁶ (ABSTARTUPS, 2021).

Além do investimento direto, outras das formas de apoiar as *startups* a terem sucesso são os programas de incentivo, de aceleração e as incubadoras. Ao passo que os programas de incentivo são caracterizados pelo empréstimo ou repasse financeiro de uma instituição para as iniciativas selecionadas, os programas de aceleração e de incubação não necessariamente disponibilizam dinheiro diretamente para ser utilizado pelos selecionados, oferecendo apoio às empresas nascentes no estágio inicial ou na fase de expansão por meio da transferência de conhecimento e de tecnologia, da disponibilização de instalações físicas, de treinamentos, mentorias e consultorias, assim como pelo acesso à rede de investidores e empreendedores (LIMEIRA, 2014). As empresas nascentes buscam esse tipo de programa dado o próprio contexto de risco e incerteza ao qual precisam se submeter (CARVALHO et al., 2018)

A diferença entre as aceleradoras e as incubadoras está principalmente no tempo em que as empresas nascentes recebem suporte, sendo um período de até 6 meses no caso das aceleradoras e de até 3 anos no caso das incubadoras, mas também pelo fato das aceleradoras poderem fazer investimentos de risco para adquirir parte da empresa acelerada, o que não acontece no caso das incubadoras (LIMEIRA, 2014).

Os programas de aceleração no Brasil, quase sempre de origem privada e independente, têm sido cada vez mais importantes para ajudar a transformar ideias em negócios à medida em que cresce o número de *startups* (CAVALHEIRO, 2015). Um estudo feito na Universidade Federal de Juiz de Fora mostra que o perfil dos empreendedores que participaram de um dos programas de aceleração promovido pela instituição têm experiência prévia como empreendedor de aproximadamente 3 anos, na maioria dos casos criaram negócios nas áreas de tecnologia da informação, finanças e educação, possuem entre 25 e 34 anos e têm boa formação acadêmica (CARVALHO et al., 2018).

³⁶ É uma figura que faz aportes financeiros nas *startups* e agrega conhecimento para alavancar o negócio (Fonte: <https://www.startse.com/artigos/investidor-anjo-o-que-e-e-como-se-tornar-um/>. Acesso em 14 jan 2023).

Independentemente do tipo de iniciativa e do ambiente onde ela se desenvolve, todas estarão sujeitas à ação de seus empreendedores. Esse é o conceito principal da pesquisa e, associado ao conceito de gestão de design, orienta todo o trabalho de campo descrito na seção de métodos e técnicas.

1.5.4. Contribuições da fundamentação teórica sobre aspectos socioeconômicos

A fundamentação teórica descreve o perfil médio do empreendedor brasileiro, com destaque para a idade média entre 40 e 45 anos (MEHTA, 2022; SCRIVANO, 2018), o medo de fracassar como característica presente (MURARO et al., 2018; SEBRAE, 2017) e uma abordagem mais imediatista e individualista caracterizada pela baixa geração de empregos e pela pouca inovação (CAVALHEIRO, 2015; MARQUES, 2013; SEBRAE, 2017).

Permite identificar também os principais fatores que contribuem para o sucesso dos empreendedores são a idade, a experiência prévia em outras empresas e uma boa formação acadêmica (IIZUKA; MORAES, 2014; MEHTA, 2022; MURARO et al., 2018). E, adicionalmente, relaciona o empreendedorismo com o “jeitinho brasileiro”, evidenciando a ausência de comportamentos considerados relevantes para a ação empreendedorista, como a capacidade de planejar, a autonomia, a autoeficácia, a busca por novas oportunidades e a necessidade de realização (MURARO et al., 2018; PEDROSO; MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2009). A fundamentação mostra também que a quantidade de empreendedores vem aumentando no Brasil e aqueles que o fazem por oportunidade é praticamente o dobro dos que empreendem por necessidade (CICCONI, 2013; SEBRAE, 2017).

O perfil do empreendedor brasileiro vai de encontro aos conceitos acadêmicos de empreendedorismo, em função do receio dos empreendedores em inovar e buscar novas oportunidades, por sua aversão a risco elevada, pela baixa confiança na sua capacidade e por sua formação limitada (MARQUES, 2013; MURARO et al., 2018; PEDROSO; MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2009; SEBRAE, 2017).

Tanto a inovação quanto o design têm contribuições relevantes do ponto de vista socioeconômico. No contexto específico das pequenas empresas, a inovação contribui diretamente para a criação de vantagens competitivas (BESSANT; TIDD, 2015), enquanto design pode ajudá-las a aumentar a capacidade produtiva do negócio (EMÍDIO; MENEZES, 2009). Do ponto de vista mais amplo, o design torna países mais competitivos no cenário internacional e

se relaciona diretamente com a inovação ao criar formas de introduzi-las na sociedade (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Por fim a fundamentação teórica mostra que a articulação entre governo, empresas e universidades tem papel importante no surgimento e implementação de inovações com impacto positivo na sociedade (PORTO; COSTA, 2013).

E, finalmente, a bibliografia explica alguns tipos de iniciativas empreendedorista (misto, puro, intraempreendedorismo, social e empresas de alto crescimento) com destaque para as *startups*, parte do recorte desta pesquisa, e definidas aqui como empresas de pequeno porte projetada para criar novos e produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (BESANT; TIDD, 2015; RIES, 2012).

1.6. Resumo das contribuições da fundamentação teórica

Cada uma das seções da fundamentação teórica contribuiu de forma específica para a pesquisa, como explicado ao final de cada uma. O Quadro 16 mostra um resumo dessas contribuições descritas em cada uma das seções.

Quadro 16 – Contribuições de cada seção da fundamentação teórica para a pesquisa.

Temas	Contribuições para a pesquisa
1. Empreendedorismo	1.1_Definição de empreendedorismo; 1.2_Identificação dos termos empreendedorismo, empreendedor e empreendedorista.
2. Inovação e Design	2.1_Definição sobre inovação, gestão da inovação e gestão do design; 2.2_Relação entre empreendedorismo, inovação e design.
3. Ação Empreendedorista	3.1_Identificação dos 4 aspectos da ação empreendedorista: intenção, comportamento, processos e aprendizado; 3.2_Contribuições do design para o processo de aprendizado empreendedorista.
4. Gestão do Design	4.1_Organização da gestão do design em 3 níveis: operacional, tático e estratégico; 4.2_Identificação de benefícios e formas de implementar o design nas empresas; 4.3_Presença e desafios do design nas empresas de pequeno porte.
5. Aspectos socioeconômicos	5.1_Descrição do perfil médio do empreendedor brasileiro e comparação com o empreendedor de <i>startup</i> ; 5.2_Visão geral sobre o papel social e econômico do design e da inovação; 5.3_Definição de startup e descrição dos ambientes de inovação e dos tipos de iniciativas empreendedoristas.

Fonte: O autor, 2023.

Enquanto as seções introdutórias sobre empreendedorismo, inovação e design (1.1 e 1.2) ajudam a definir e posicionar cada um dos temas no âmbito da pesquisa, as seções sobre ação empreendedorista e gestão do design (1.3 e 1.4) aprofundam no recorte específico destes temas. Por fim, a seção sobre aspectos socioeconômicos ajuda a contextualizá-los além de trazer dados sobre o perfil dos empreendedores e das startups brasileiras (1.5).

O capítulo seguinte – Métodos e Técnicas – parte das contribuições da fundamentação teórica, e dos objetivos específicos da pesquisa indicados na introdução, para então descrever como foram construídos os instrumentos utilizados para a pesquisa de campo, mais especificamente a técnica de entrevista estruturada.

2. MÉTODOS E TÉCNICAS

Durante a revisão bibliográfica aplicou-se a técnica de revisão sistemática da literatura para o conceito de ação empreendedorista. Para a pesquisa de campo foi aplicada a técnica de entrevista estruturada com três grupos distintos, conforme detalhado nesta seção do relatório.

A seleção das técnicas utilizadas na pesquisa de campo parte de duas premissas. A primeira é o conceito de triangulação, que descreve a importância de se buscar ao menos três perspectivas distintas de se verificar ou corroborar um determinado evento, descrição, ou fato (YIN, 2016), usando técnicas complementares ou buscando percepções de grupos diferentes, por exemplo. A segunda premissa é a de que cada técnica selecionada deve contribuir para atingir pelo menos um dos objetivos específicos desta pesquisa. O Quadro 17 relaciona os objetivos específicos a cada uma das técnicas selecionadas e à fundamentação teórica. Para cada objetivo foram propostas questões norteadoras, também indicadas no Quadro 17, que serviram de ponto de partida para a revisão sistemática da literatura e para as entrevistas estruturadas.

A técnica de entrevista estruturada, foi aplicada em amostras selecionadas a partir de três populações distintas, descritas com mais detalhes na subseção 2.2.2, referente à população e amostra. A primeira é a de especialistas que trabalham com inovação, seja por meio de projetos de consultoria, por meio de pesquisa e ensino. A segunda população de onde foi extraída uma amostra para aplicação da técnica de entrevista estruturada é a de empreendedores que atuam em iniciativas inovadoras.

A terceira amostra foi extraída da população de acadêmicos da área do design. O recorte dessa população é formado por professores que já tiveram alguma experiência na coordenação de programas de graduação ou pós-graduação, preferencialmente na região Sudeste do Brasil, ou que já tenham participado diretamente da construção ou revisão de currículo acadêmico na área. Além disso, a seleção restringiu também a professores e pesquisadores que tenham se graduado originalmente em design.

A primeira técnica descrita a seguir é a da revisão sistemática. Ela foi aplicada com objetivo de organizar o conceito de ação empreendedorista e identificar evidências da presença do design nesse contexto.

Quadro 17 – Relação entre a fundamentação teórica e as técnicas aplicadas.

Objetivo específico	Contribuições da fundamentação teórica ³⁷	Questão norteadora	Técnica aplicada
Explicitar como os aspectos da ação empreendedorista estão presentes no ecossistema de iniciativas inovadoras e quais são as contribuições potenciais para o desenvolvimento de seus modelos de negócios inovadores.	1.2_ Identificação dos termos empreendedorismo, empreendedor e empreendedorista. 3.1_ Identificação dos 4 aspectos da ação empreendedorista: intenção, comportamento, processos e aprendizado; 5.2_ Visão geral sobre o papel social e econômico do design e da inovação; 5.3_ Definição de <i>startup</i> e descrição dos ambientes de inovação e dos tipos de iniciativas empreendedoristas.	Quais aspectos compõem a ação empreendedorista?	Revisão Sistemática da Literatura (GOHR et al., 2013)
		Quais aspectos da ação empreendedorista estão presentes nas startups?	
Mapear como os conceitos de gestão do design estão sendo aplicados, na prática, em iniciativas empreendedoristas.	3.2_ Contribuições do design para o processo de aprendizado empreendedorista. 4.1_ Organização da gestão do design em 3 níveis: operacional, tático e estratégico; 4.2_ Identificação de benefícios da implementação do design nas empresas e formas de implementação;	Como empreendedores gerenciam o processo de inovação?	Entrevista Estruturada com diferentes grupos (FREITAS, 2021): Empreendedores de startups Especialistas em inovação
		Como design é aplicado nas <i>startups</i> ?	
Listar contribuições da gestão do design como ferramenta-chave para o processo de inovação.	2.1_ Definição sobre inovação, gestão da inovação e gestão do design; 2.2_ Relação entre empreendedorismo, inovação e design.	Quais são as contribuições potenciais do design para o processo de inovação?	Professores de Design
Descrever o perfil do empreendedor de PMEs brasileiras, mais especificamente <i>startups</i> , em que ocorreram inovações a partir de elementos da gestão do design	1.1_ Definição de empreendedorismo; 4.3_ Presença e desafios do design nas empresas de pequeno porte. 5.1_ Descrição do perfil médio do empreendedor brasileiro e comparação com o empreendedor de <i>startup</i> ;	Quais são as características diferenciam empreendedores que estão inovando dos demais?	

Fonte: O autor, 2021.

³⁷ Contribuições apresentadas originalmente no Quadro 16 (ver página 122).

2.1. Revisão sistemática da literatura sobre ação empreendedorista

O conceito de ação empreendedorista utilizado nesta pesquisa foi formulado por meio da técnica de revisão sistemática da literatura. A revisão foi conduzida conforme metodologia proposta por Gohr et al. (2013). Essa revisão está consonante com o objetivo de identificar elementos de gestão de design e de inovação presentes em iniciativas empreendedoristas reconhecidas como inovadoras e bem-sucedidas. O primeiro passo da técnica utilizada é a definição de questões orientadoras. Estas foram formuladas a partir da questão norteadora (quais aspectos compõem a ação empreendedorista?) e escritas da seguinte maneira:

- Quais são os elementos-chave da ação empreendedorista que contribuem para o surgimento de inovações estratégicas em ambientes de incerteza?
- Quais elementos da gestão do design estão presentes em iniciativas empreendedoristas inovadoras?
- Como esses elementos da gestão do design contribuem para o sucesso das inovações em iniciativas empreendedoristas?

Na sequência, foi feita uma busca usando o Google Acadêmico para identificar possíveis traduções para o inglês do termo ação empreendedorista. Os principais termos identificados foram *entrepreneurial act* ou *action*, *entrepreneurial process*, *entrepreneurial intentions*, *entrepreneurial behaviour* e *entrepreneurial mindset*. Com base nesses termos, foram construídas cinco chaves de busca e aplicadas na base da *Web of Science* com os resultados apresentados no Quadro 18.

A *Web of Science* foi escolhida por sua relevância como base de dados de textos acadêmicos, com rastreamento de mais de 1,9 bilhão de referências de mais de 171 milhões de registros, além de contar com mais de 9 mil instituições acadêmicas cadastradas (COELHO, 2022). Todas as chaves de busca aplicadas trazem, além das possíveis traduções para o termo ação empreendedorista, a palavra design.

Quadro 18 – Quantidade de artigos para cada chave de busca utilizada.

Cód.	Chave de busca³⁸	Qtd.
01	entrepreneurial action (tit) AND innovation (top) AND design (top)	10
02	entrepreneurial process (tit) AND innovation (top) AND design (top)	21
03	entrepreneurial intentions (tit) AND innovation (top) AND design (top)	31
04	entrepreneurial behavior (tit) AND innovation (top) AND design (top)	25
05	entrepreneurial mindset (tit) AND innovation (top) AND design (top)	13
Total de artigos identificados		100

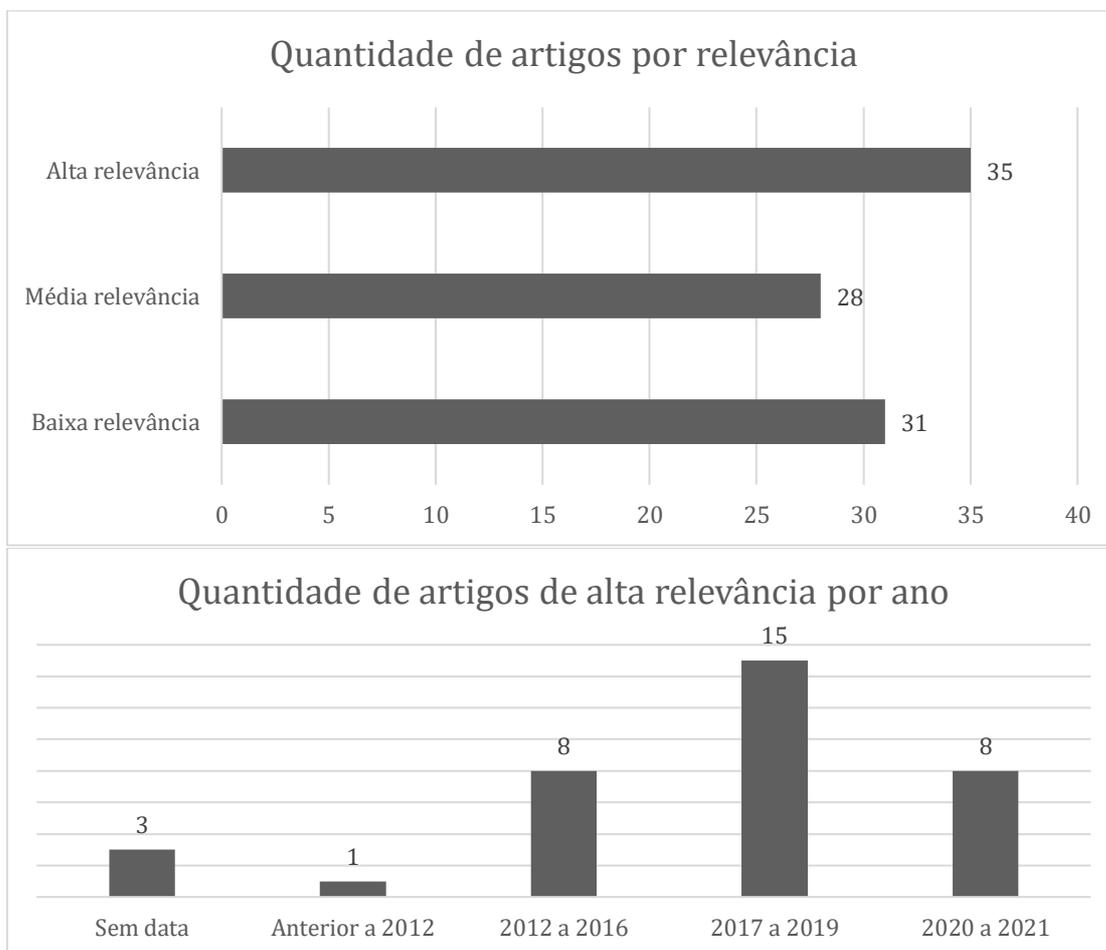
Fonte: O autor, 2021.

As cinco buscas resultam em 100 registros, sem nenhuma duplicidade de artigos entre as diferentes chaves de busca. A partir das questões definidas na etapa inicial, cada registro teve seu título analisado e classificado como relevância alta, média ou baixa de acordo com sua capacidade de contribuir para qualquer dessas questões (Figura 16). Os artigos de alta relevância – aqueles cujo título indicava afinidade com as questões orientadoras – identificados nessa etapa foram organizados de acordo com sua data de publicação conforme apresentado também na Figura 16.

A organização por data mostra que os artigos identificados são recentes, evidenciando o caráter coevo dos textos definidos como de alta relevância para o tema principal desta pesquisa. Dos 35 artigos identificados como alta relevância, 29 mantiveram esse status ou foram reclassificados como média relevância a partir da revisão do resumo. Os 6 textos restantes foram reclassificados como baixa relevância e desconsiderados para a etapa seguinte. Por fim, os 29 artigos selecionados (alta e média relevância) para a etapa final foram lidos na íntegra. A leitura e análise dos textos permitiu a organização destes em 4 categorias que ajudam a responder cada uma das questões iniciais definidas no início do levantamento (Figura 17).

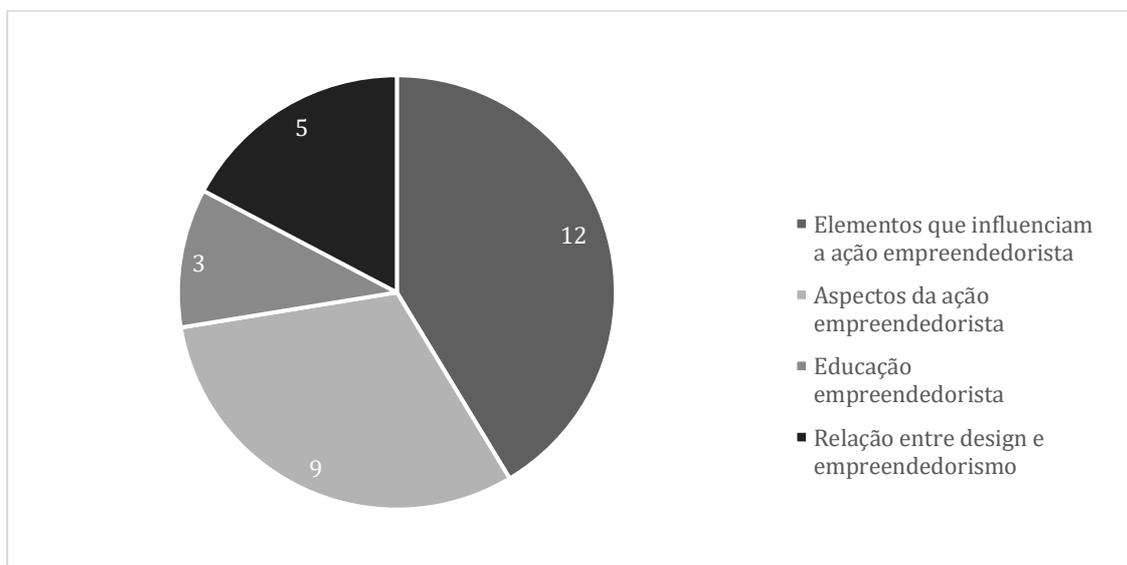
³⁸ Legenda: (tit) indica palavras buscadas nos títulos e (top) indica palavras buscadas em qualquer lugar do texto (tópicos).

Figura 16 – Quantidade de artigos organizados por ano e por relevância a partir do título.



Fonte: O autor, 2021.

Figura 17 – Quantidade final de artigos organizados por tema.



Fonte: O autor, 2021.

Verificou-se, também, a relevância dos periódicos dos quais faziam parte os 29 artigos considerados para a etapa final. O critério utilizado para essa análise foi o *Journal Citation Indicator* (JCI) que, segundo a organização que gera esse indicador (CLARIVATE, 2022) é “uma métrica normalizada por categoria que é calculada para todos os periódicos na *Web of Science Core Collection*”. Optou-se por esse indicador, pois era o único disponível para todos os periódicos presentes na lista dos 29 artigos selecionados. A análise dos JCI dos periódicos mostrou o seguinte cenário:

- 6 artigos referentes a eventos científicos (conferências e fóruns) sem pontuação JCI;
- 9 artigos em periódicos com pontuação JCI entre 1,0 e 2,4;
- 11 artigos em periódicos com pontuação JCI entre 0,5 e 0,9;
- 3 artigos em periódicos com pontuação JCI entre 0,2 e 0,46.

A revisão detalhada de cada um dos artigos selecionados, e a organização destes em 4 categorias, gerou a necessidade de duas buscas adicionais. Estas foram conduzidas de forma semiestruturada e tiveram como ponto de partida a própria bibliografia indicada nos artigos. A primeira tinha como objetivo apoiar na definição de conceitos específicos presentes nos textos como a autoeficácia, a necessidade de realização e a orientação empreendedorista.

A segunda busca adicional teve o objetivo de ampliar o escopo da revisão sistemática a partir de três tipos de referências-chave citadas: autores citados com frequência em diferentes textos (GARTNER, 1990; MCCLELLAND, 1976); de autores considerados referência em seus respectivos campos (DRUCKER, 1985; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; SCHUMPE-TER, 2002; SHANE; VENKATARAMAN, 2000); e autores que pudessem contribuir com uma visão complementar sobre empreendedorismo, inovação e gestão do design (BESSANT; TIDD, 2015; BEST, 2011; DAVIDSSON, 2017; SHEPHERD et al., 2019).

2.2. Entrevistas estruturadas

A técnica aplicada para cada uma das amostras de cada população mencionada anteriormente foi a de entrevista estruturada descrita por Freitas (2021). A técnica de entrevista estruturada se diferencia de outras por se basear na roteirização cuidadosa da interação entre o entrevistador e o participante (YIN, 2016). A técnica tem como benefícios a estruturação prévia

da pauta, permitindo uma relação direta com a bibliografia consultada, e o fato de permitir que enunciados não previstos originalmente pelo pesquisador possam emanar das respostas.

Assim como na RSL, o ponto de partida também foram as questões norteadoras, definidas com base nos objetivos específicos sob a luz das contribuições trazidas pela fundamentação teórica, conforme ilustrado no Quadro 17 apresentado anteriormente. São elas:

- Quais aspectos da ação empreendedorista estão presentes nas startups?
- Como empreendedores gerenciam o processo de inovação?
- Como o design é aplicado nas startups?
- Quais são as potenciais contribuições do design para o processo de inovação?
- Quais características diferenciam empreendedores que estão inovando dos demais?

A partir dessas questões, o passo a passo para aplicação da técnica selecionada foi conduzido em 7 etapas consecutivas (FREITAS, 2021):

1. detalhamento de objetivo, justificativa e fundamentação teórica das pautas em consonância com os objetivos específicos da pesquisa para cada população;
2. formulação das perguntas, incluindo a descrição de objetivo, justificativa e fundamentação teórica para cada item da pauta;
3. realização de testes-piloto para validação das pautas com pesquisadores especializados em inovação, gestão ou empreendedorismo;
4. identificação e contato com potenciais entrevistados para agendamento e realização das entrevistas;
5. análise de saturação com objetivo de fechar a amostra a partir da quantidade de novos dados identificados a cada nova entrevista;
6. descrição da amostra a partir dos dados dos participantes coletados antes, durante e depois das entrevistas;
7. categorização das respostas de forma a responder aos objetivos específicos que nortearam a construção das pautas.

Todas as entrevistas foram feitas on-line, por meio do aplicativo Microsoft Teams, e foram todas gravadas e transcritas automaticamente pelo software, antes das análises.

2.2.1. Objetivos específicos das entrevistas estruturadas

Os objetivos específicos que nortearam as entrevistas variaram de acordo com a população. As entrevistas com especialistas buscaram atender aos objetivos de identificar características que diferenciam negócios inovadores dos tradicionais e listar potenciais contribuições da gestão do design como ferramenta-chave para o processo de inovação.

As entrevistas com empreendedores tinham como objetivos identificar elementos da ação empreendedorista que estão presentes no ecossistema de iniciativas inovadoras, mapear como os conceitos de gestão do design estão sendo aplicado na prática em iniciativas empreendedoras listando potenciais contribuições da gestão do design como ferramenta-chave para o processo de inovação.

Por fim, as entrevistas com professores da área de design pretendiam levantar as opiniões sobre a percepção entre possíveis convergências e divergências de como os conceitos de gestão do design estão sendo aplicados na prática em iniciativas empreendedoristas, e como a academia entende que essa aplicação deveria ocorrer para que a gestão do design possa funcionar como ferramenta-chave para o processo de inovação nessas mesmas iniciativas.

2.2.2. População e amostra

As três amostras de entrevistados foram extraídas de populações com características específicas. Nesta subseção do relatório descreve-se as técnicas e referências utilizadas para definição das amostras. A qualificação destas pode ser encontrada na seção sobre análise e discussão de resultados (capítulo 3). Já a descrição da técnica utilizada para definir a saturação das amostras, todas não probabilísticas, está mais adiante nesta mesma seção de métodos e técnicas. Todos os participantes das entrevistas indicaram explicitamente a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido enviado a cada um antes das entrevistas (Apêndice A – Termos de consentimento).

Empreendedores de *startups*

A população de empreendedores considerada para esta pesquisa é caracterizada pela atuação destes como fundadores em *startups*, e pela participação em pelo menos um programa de incentivo ou de aceleração voltado a esse tipo de iniciativa. O filtro de participação em pelo menos um desses programas tem como objetivo selecionar empreendedores que já passaram à

etapa de engajamento (SHEPHERD et al., 2019) e que apresentaram ideias consideradas viáveis.

A amostra final fechou com 21 participantes, dentro do praticado de 8 a 25 participantes para esse tipo de estudo (AMARANTE; GORAIEB; MACHADO, 2014; BIANCHI; ALVES; ROSSI, 2018; FIALA, 2012; VILLARINHO, 2016), e foi construída de forma intencional (GIL, 2002) a partir da seleção de empreendedores que em julho de 2022 estavam na Fase 3 da edição corrente do programa StartupRio³⁹ (FAPERJ, 2019). A seleção de empreendedores nesta fase do programa se deu como forma de filtrar ideias de negócio que já teriam sido validadas por um grupo externo de especialistas indicados pelo órgão de fomento do programa.

Especialistas em inovação

Os especialistas em inovação são aqueles que atuam profissionalmente como consultores, pesquisadores ou professores, e têm pelo menos 5 anos de experiência comprovada em atividades diretamente ligadas ao processo de inovação empresarial. Essa verificação foi feita previamente por meio de análise dos currículos disponíveis nas plataformas Lattes e LinkedIn.

Essa amostra não probabilística foi organizada por conveniência na qual “o pesquisador de campo seleciona falantes da população em estudo que se mostrem mais acessíveis, colaborativos ou disponíveis para participar do processo” (FREITAG, 2018, p. 671), e contou com 9 entrevistados. Assim como para o grupo de empreendedores, a quantidade de participantes foi considerada satisfatória quando comparada com estudos similares e quando analisada a saturação das respostas (FONTANELLA et al., 2011). A análise de saturação para cada amostra está detalhada mais adiante neste relatório (ver seção 2.2.5).

Professores de Design

Já a população de professores da área de Design tem um foco naqueles com experiência em coordenação de programas de graduação ou pós-graduação, ou que tenham participado da construção ou revisão de currículos acadêmicos. A escolha por professores com essa

³⁹ Programa criado em 2013 pela Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação (Secti) em parceria com a FAPERJ e com o apoio da Secretaria de Estado de Cultura (Rio Criativo) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). É composto por “treinamentos, consultorias, atividades de nivelamento, técnicas de gestão, validação da ideia e elaboração do plano de negócios” além de um valor de R\$ 96 mil e “acesso à mentoria, desenvolvimento de produto, construção de protótipo, técnicas de vendas e de gestão” (FAPERJ, 2019).

experiência se dá pela intenção de compreender como a academia enxerga a preparação de profissionais de design para lidar com questões relacionadas à inovação ou ao empreendedorismo.

Considerou-se necessário que a amostra representasse professores com graduação específica em cursos relacionados ao Design. Esse recorte teve como objetivo minimizar influências nas respostas causadas por outros perfis de professores que lecionam em cursos de Design, mas contam com formações distintas, como engenharia, economia e artes plásticas. Além disso, era necessário que todos os entrevistados tivessem doutorado completo, buscando, assim, o conhecimento mais avançado possível sobre a área.

O foco prioritário na região Sudeste é justificado pelo fato de que esta é a região que concentra a maior quantidade de Instituições de Ensino Superior com graduação em Design no Brasil (SCHNAIDER, 2017). Ainda assim, da amostra total de 13 participantes, 2 deles atuavam em universidades na Região Nordeste do Brasil. Assim como nos dois grupos anteriores, a amostra se mostrou satisfatória pela quantidade próxima a de estudos similares e por ter alcançado um bom índice de saturação (FONTANELLA et al., 2011), também detalhado mais adiante na seção sobre análise e discussão dos resultados (capítulo 3).

2.2.3. Definição de pauta e testes-piloto

Para cada um dos grupos entrevistados (empreendedores, especialistas e professores) foi construída uma pauta prévia – a partir das questões norteadoras – com objetivo, justificativa e fundamentação teórica para cada pergunta (Apêndice B – Pautas de entrevistas). A primeira versão das pautas foi revisada por outros pesquisadores convidados, um para cada pauta, com conhecimento prévio da técnica de entrevista adotada aqui (FREITAS, 2021). Após a revisão, as pautas foram submetidas a pelo menos 2 testes-piloto cada, por meio dos quais foi possível identificar ajustes necessários na sequência das perguntas, no formato delas ou nos termos e definições utilizados.

O teste-piloto da pauta utilizada para entrevistar os empreendedores foi feito com 2 alunos do programa de pós-graduação da Escola Superior de Desenho Industrial, no Rio de Janeiro, que têm experiência profissional em temas relacionados a empreendedorismo, inovação e design. Já o teste com especialistas em inovação foi realizado com dois sócios, separadamente, de um escritório de advocacia no Rio de Janeiro especializado no atendimento a *startups*

e que têm conhecimento das terminologias utilizadas e desafios enfrentados. Por fim, o teste-piloto com professores de Design foi feito com dois acadêmicos que lecionam em universidades no estado do Rio de Janeiro, sendo que o segundo teste foi considerado como parte da amostra por não ter apresentado nenhuma necessidade de ajuste na pauta.

2.2.4. Realização das entrevistas

Para realização das entrevistas, seguiu-se a recomendação de Yin (2016) na qual o entrevistador deve apresentar o mesmo comportamento e conduta em todas as entrevistas realizadas. Para atender a essa recomendação, as entrevistas foram realizadas exclusivamente pelo autor da presente pesquisa e todas por meio de aplicativo de videochamada que permitia a gravação e transcrição automática.

No caso dos empreendedores de *startups*, foram realizadas 23 entrevistas entre os dias 20 de junho e 21 de julho de 2022. Duas entrevistas foram desconsideradas na análise das respostas por não atenderem aos requisitos mínimos definidos para a população descritos anteriormente, restando 21 participantes na amostra final.

Os especialistas em inovação foram entrevistados entre os dias 29 de abril de 2022 e 14 de maio de 2022 e todos os participantes atenderam aos requisitos mínimos pré-definidos, tendo todos os 9 entrevistados sido considerados para a amostra.

Da população de professores de design, foram 10 entrevistados entre os dias 9 de setembro e 4 de outubro de 2022, tendo todos atendido aos requisitos mínimos para compor a amostra. Porém, a análise de saturação indicou a necessidade de entrevistas adicionais. Com isso, foram realizadas 3 entrevistas entre os dias 14 de outubro e 7 de novembro de 2022, totalizando, assim, 13 entrevistados para essa amostra.

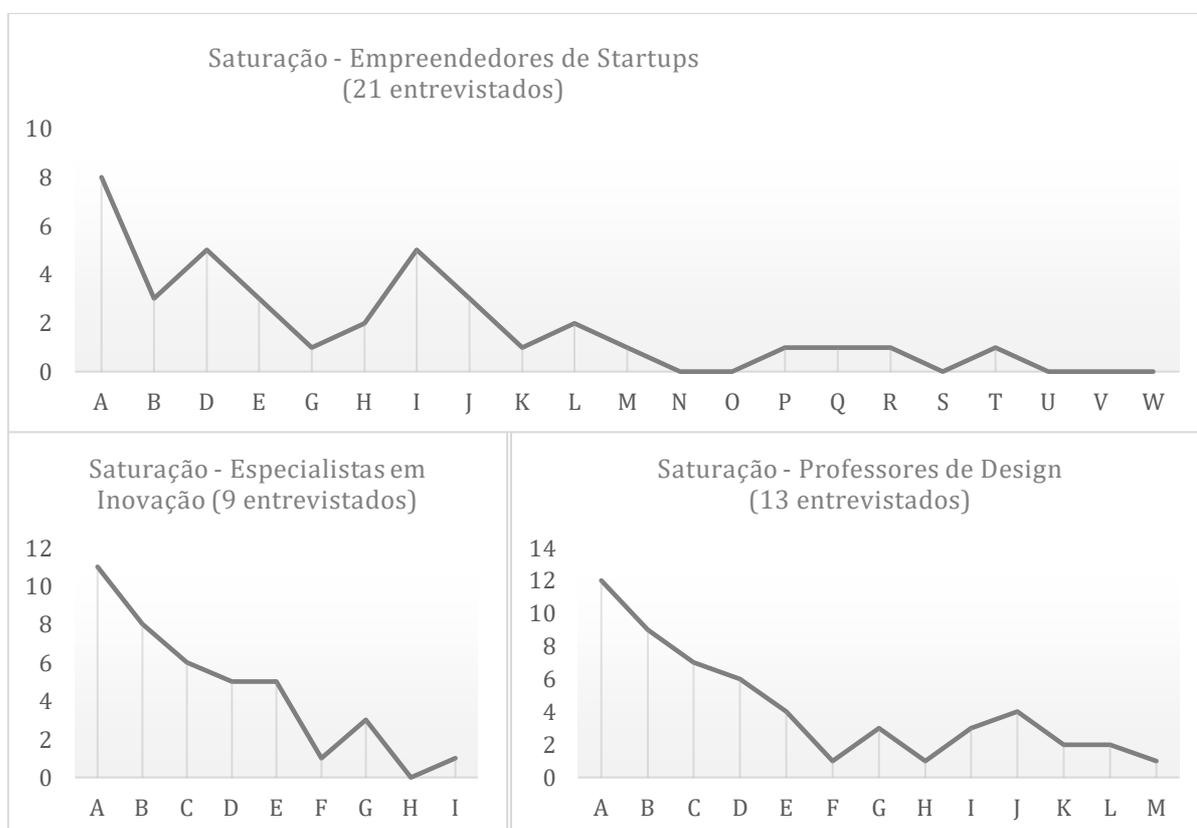
2.2.5. Saturação teórica

A verificação da saturação teórica foi feita com base na técnica proposta por Fontanella et al. (2011) respeitando as seguintes etapas: (1) disponibilização dos registros de dados brutos; (2) imersão em cada registro; (3) compilação das análises individuais; (4) identificação dos

temas ou enunciados; (5) codificação dos dados; (6) alocação dos temas ou enunciados num quadro; (7) constatação da saturação teórica; e (8) visualização da saturação. Os quadros construídos para análise da saturação teórica podem ser encontrados no Apêndice III deste relatório.

As análises das respostas permitiram identificar 21 temas ou enunciados para as entrevistas com os empreendedores, 40 para as entrevistas com os especialistas e 55 para as entrevistas com os professores. A quantidade de temas ou enunciados identificados nas entrevistas com os professores (ver Gráfico 1) é um dos elementos que gerou a necessidade de ampliação da amostra de 10 para 13 da quantidade de participantes referentes a essa população.

Gráfico 1 – Visualização da saturação teórica por grupos de amostra.



Fonte: O autor, 2022.

O Gráfico 1⁴⁰ mostra como se deu a saturação teórica, ou seja, a descoberta de novos temas ou enunciados ao longo das entrevistas. O grupo de empreendedores teve uma amostra maior do que os demais (21 entrevistados), pois foi a que apresentou menor quantidade de enunciados novos a cada entrevista, sendo necessário entrevistar mais participantes para

⁴⁰ As letras C e F faltantes no gráfico de saturação do grupo de Empreendedores de Startups são referentes às duas entrevistas descartadas por não atenderem aos requisitos mínimos.

identificar novos enunciados. Ainda assim, a análise da saturação mostrou que não surgiram novos tópicos nas 3 últimas entrevistas realizadas.

Por outro lado, a quantidade de novos temas nas amostras dos grupos de especialistas e de professores se mostrou mais intensa, sendo possível identificar uma quantidade maior com menos participantes. O gráfico traz uma evidência adicional da necessidade de ampliação do número de entrevistados no grupo de professores em função do aumento na quantidade de novos enunciados identificados na 9ª e na 10ª entrevistas desse grupo. Somente após a inclusão de 3 entrevistas adicionais é que a quantidade de novos enunciados voltou a cair.

2.2.6. Análise de conteúdo e categorização

A análise de conteúdo e a categorização buscam identificar temas e enunciados relevantes ao objetivo de cada uma das pautas. Não há norma fixa para categorização, apenas que elas estejam baseadas nos temas e enunciados identificados durante a análise das respostas (FONTANELLA et al., 2011; FREITAS, 2021). Ainda que inicialmente seja identificado um número elevado de categorias, as mesmas devem ser agrupadas visando manter a menor quantidade possível para atender aos objetivos e justificativas (FREITAS, 2021).

A técnica de categorização aplicada aqui (FREITAS, 2021) comporta duas etapas, sendo a primeira de inventário e a segunda, de classificação. A primeira etapa referente ao inventário está descrita na subseção anterior deste relatório que trata da análise de saturação e permitiu identificar 21 temas na amostra de empreendedores, 40 temas na de especialistas e 55 na de professores (ver Apêndice III). Nessa primeira etapa não foram analisadas possíveis coincidências de temas entre os diferentes grupos de entrevistados. Essa avaliação foi feita posteriormente, como descrito a seguir. A ferramenta utilizada para essa identificação dos enunciados foi uma matriz aplicada para cada grupo de entrevistados, conforme exemplificado no Quadro 19 a seguir.

A segunda etapa da técnica – classificação – consiste em “procurar ou impor uma certa organização” aos enunciados identificados na etapa anterior (FREITAS, 2021, p. 40) e foi feita *a posteriori*, ou seja, não havia uma pré-categorização das respostas. Para esta etapa, interpretou-se os enunciados identificados nas respostas para cada item da pauta, que funcionaram tanto para análise de saturação quanto como a primeira etapa de categorização, e então identificou-se aspectos comuns entre eles, agrupando-os em categorias preliminares. Para o grupo de

empreendedores foram identificadas 4 categorias preliminares: competências e conhecimentos para empreender; abordagens para inovação; características de um bom design; e papel do design nas *startups*.

Quadro 19 – Exemplo de matriz para classificação das respostas por amostra.

QUADRO EXEMPLO	Entrevista A	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D	Enunciados	Categorização
Pergunta 1	Resposta 1A	Resposta 1B	Resposta 1C	Resposta 1D	Enunciado K Enunciado L Enunciado M	Categoria α Categoria β Categoria χ Categoria δ
Pergunta 2	Resposta 2A	Resposta 2B	Resposta 3C	Resposta 4D	Enunciado N Enunciado O Enunciado P Enunciado Q	
Pergunta 3	Resposta 3A	Resposta 3B	Resposta 3C	Resposta 3D	Enunciado R Enunciado S	
Pergunta 4	Resposta 4A	Resposta 4B	Resposta 4C	Resposta 4D	Enunciado T Enunciado U Enunciado V	

Fonte: O autor, 2022.

No grupo de especialistas também se organizou os enunciados em 4 categorias preliminares, sendo algumas similares às aquelas encontradas no grupo anterior: competências e características dos empreendedores; atributos de um negócio inovador; abordagens para inovação; e papel do design nas *startups*. Já no grupo de professores foi necessário organizar os enunciados em 5 categorias preliminares: competências de gestão de negócios para designers e empreendedores; competências para execução; metodologias de trabalho para design e inovação; conhecimento do cliente para empreendedorismo; e características do designer em *startups*.

As categorias preliminares de cada grupo foram então organizadas em 4 categorias finais utilizadas para a etapa de discussão e de conclusão desta pesquisa. A consolidação das categorias identificadas em cada um dos grupos está representada no Quadro 20.

A descrição de cada uma das 4 categorias finais resultantes da categorização e presentes no Quadro 20 está detalhada no capítulo a seguir deste relatório (Análise e discussão dos resultados) assim como a descrição da amostra e a discussão comparando os resultados do trabalho de campo com a fundamentação teórica levantada para este estudo.

Quadro 20 – Agrupamento final das categorias definidas nos grupos de amostra.

CATEGORIAS FINAIS →		Atributos & Características	Competências & Habilidades	Abordagens & Técnicas	Papéis & Desafios
Categorias preliminares	Empreendedores de startups	--	Competências e conhecimentos	Abordagens para inovação	Design nas <i>startups</i> Características de um bom design
	Especialistas em Inovação	Atributos do negócio inovador	Competências e características	Abordagens para inovação	Papel do design nas <i>startups</i>
	Professores de Design	Gestão de negócios Conhecimento do cliente	Competências para execução	Metodologias de trabalho	Designer desenvolvedor

Fonte: O autor, 2022.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo do relatório está organizado em 4 seções. A primeira trata de uma análise dos resultados encontrados por meio da técnica de revisão sistemática da literatura e funciona como uma conexão inicial entre este capítulo e o de fundamentação teórica. A segunda seção inicia a análise dos resultados das entrevistas pela descrição e qualificação de cada uma das amostras dos grupos entrevistados durante o trabalho de campo.

A terceira detalha as 4 categorias finais que emanaram das respostas de todos os grupos entrevistados, ressaltando os pontos de convergência e de divergência entre eles. Finalmente, a quarta seção coteja os resultados encontrados na qualificação das amostras e nas categorias com a fundamentação teórica utilizada nesta pesquisa.

Após este capítulo de análise e discussão dos resultados, o relatório avança para a sua conclusão (Capítulo 4) organizando os resultados encontrados sob a luz dos objetivos, problema e questão de pesquisa definidos inicialmente, além de registrar as limitações da pesquisa e indicar possíveis desdobramentos.

3.1. Análise da revisão sistemática da literatura

A revisão sistemática da literatura mostra que a ação empreendedorista é descrita a partir de quatro aspectos (intenção, comportamento, processos e aprendizado) e sofre influência de treze elementos, sendo sete intrínsecos ao próprio empreendedor (liderança, educação, autoeficácia criativa, idade do empreendedor, motivação para empreender, atitude e baixa aversão à incerteza) e seis extrínsecos (suporte para inovação, imperfeições no processo de inovação, idade da empresa, deslocamento social, autonomia e relação de poder).

A bibliografia que trata da relação entre o design e o empreendedorismo mostra que este ainda é um tema incipiente, mas apresenta evidências do papel e dos benefícios de se aplicar conceitos relacionados ao design na ação empreendedorista (EMÍDIO; MENEZES, 2009; RAVASI; STIGLIANI, 2013; SIMEONE, 2015), mais especificamente no uso da abordagem *design thinking* para auxiliar no aprendizado voltado ao empreendedorismo (DANIEL, 2016; HANEBERG, 2019) e do design centrado no usuário para permitir foco no problema a invés de sintomas e a capacidade de síntese, entre outros benefícios (DUNNE, 2013).

O impacto positivo do design nos resultados dos negócios vem sendo estudado pelo menos desde a década de 1990 (BONSIEPE, 1997; EMÍDIO; MENEZES, 2009; KRETZSCHMAR, 2003; LIANG; LIANG; IP, 2020). A bibliografia indica que embora as grandes empresas venham apresentando sucesso no gerenciamento do design (BRUNNER; EMERY, 2010; NEU-MEIER, 2010), a aplicação ampla desse conceito no dia a dia dos pequenos negócios parece ser uma realidade ainda distante (BESSANT; TIDD, 2015; FILSON; LEWIS, 2000). A distância entre as teorias sobre a gestão do design e sua aplicação no dia a dia dos pequenos negócios é um dos pontos investigados durante a etapa de entrevistas desta pesquisa descrita a seguir.

3.2. Entrevista estruturada: qualificação das amostras

A seguir, estão descritas as amostras de cada um dos grupos participantes da etapa de entrevistas que compõe o trabalho de campo desta pesquisa. As amostras são descritas a partir dos dados coletados por meio das perguntas que compõem o formulário, presente na pauta de entrevistas e desenvolvido separadamente para cada um desses grupos (ver Apêndice II para mais detalhes). Esses dados coletados tinham objetivos diferentes para cada grupo. Esses objetivos, suas justificativas e fundamentação teórica estão descritos na já mencionada pauta.

No caso do grupo de empreendedores, buscou-se dados que permitissem uma comparação com a população geral de empreendedores brasileiros, como idade, formação e área de atuação. Para o grupo de especialistas, os dados do formulário eram importantes para confirmar a representatividade de diferentes grupos de especialistas, como consultores, professores e executivos. Já no caso dos professores, os dados tinham objetivo oposto ao do grupo de especialistas. Esperava-se que este grupo fosse o mais homogêneo possível para que as respostas não fossem contaminadas por acadêmicos com formações muito distintas daquela que se buscava para o estudo, conforme descrito anteriormente na subseção 2.2.2 do relatório.

3.2.1. Empreendedores de *startups*

Essa amostra da população de empreendedores de *startups* que participaram das entrevistas é descrita a partir de 8 características diferentes: gênero, idade, fase no StartupRio,

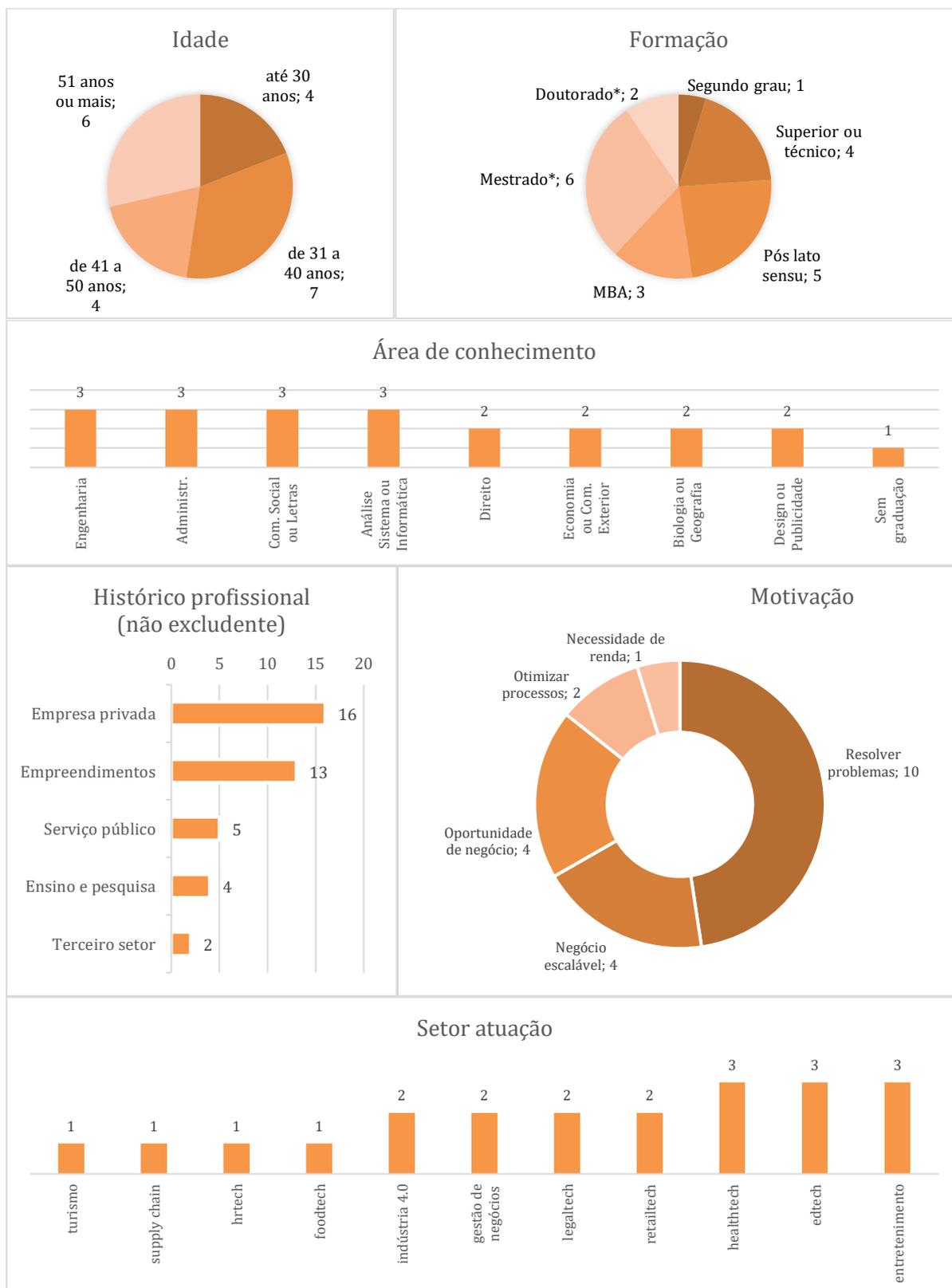
formação acadêmica, área de conhecimento, histórico profissional, motivação e o setor de atuação da Startup com base na categorização proposta pelo Distrito Rio Tech Report (DISTRITO, 2019). Uma visão geral dos principais dados da amostra, excluindo-se a fase no StartupRio, está ilustrada no Gráfico 2 a seguir.

A amostra é composta por 12 homens e 9 mulheres, sendo 11 entrevistados com até 40 anos e 10 com mais de 40 anos. Todos os entrevistados já tinham passado para a fase 3 do StartupRio, caracterizada pelo desembolso de recurso financeiro oferecido pelo programa aos empreendedores para desenvolvimento de suas ideias. Esse foi o principal requisito para que a entrevista fosse considerada válida, conforme descrito na subseção 2.2.2 deste relatório.

Em relação à formação acadêmica, 76% dos entrevistados têm algum tipo de pós-graduação e apenas 1 não possui formação de nível técnico ou superior. Verifica-se uma concentração da amostra em áreas de conhecimento relacionadas a atividades como engenharia, administração e análise de sistemas ou informática (9 entrevistados). Porém, há outros com formações diversas, como comunicação social, letras, biologia, geografia, direito, economia, comércio exterior e publicidade. Apenas 1 entrevistado tem formação em design.

A análise sobre o histórico profissional dos entrevistados foi feita de forma não excludente, registrando-se todas as opções possíveis para um mesmo entrevistado com base na experiência profissional relatada. Verifica-se uma predominância de experiência em empresas do setor privado (76%) e em outros empreendimentos (62%). Alguns relataram experiência no setor público (24%), como concursado ou outros tipos de contrato, e em organizações de ensino e pesquisa (19%) ou do terceiro setor (10%).

As principais motivações que levaram os entrevistados a empreender, criando uma nova *startup*, são a possibilidade de resolver problemas que incomodam a eles ou pessoas próximas (48%) e a perspectiva de montar um negócio que seja escalável (19%). Alguns enxergam a possibilidade de otimizar processos de trabalho com os quais estão familiarizados (10%) ou simplesmente identificam uma nova oportunidade de negócios a ser capturada (19%). E, por fim, há aqueles que reconhecem estar montando um novo negócio apenas por necessidade de geração de renda para subsistência (5%).

Gráfico 2 – Painel com dados da amostra do grupo de empreendedores⁴¹.

Fonte: O autor, 2022.

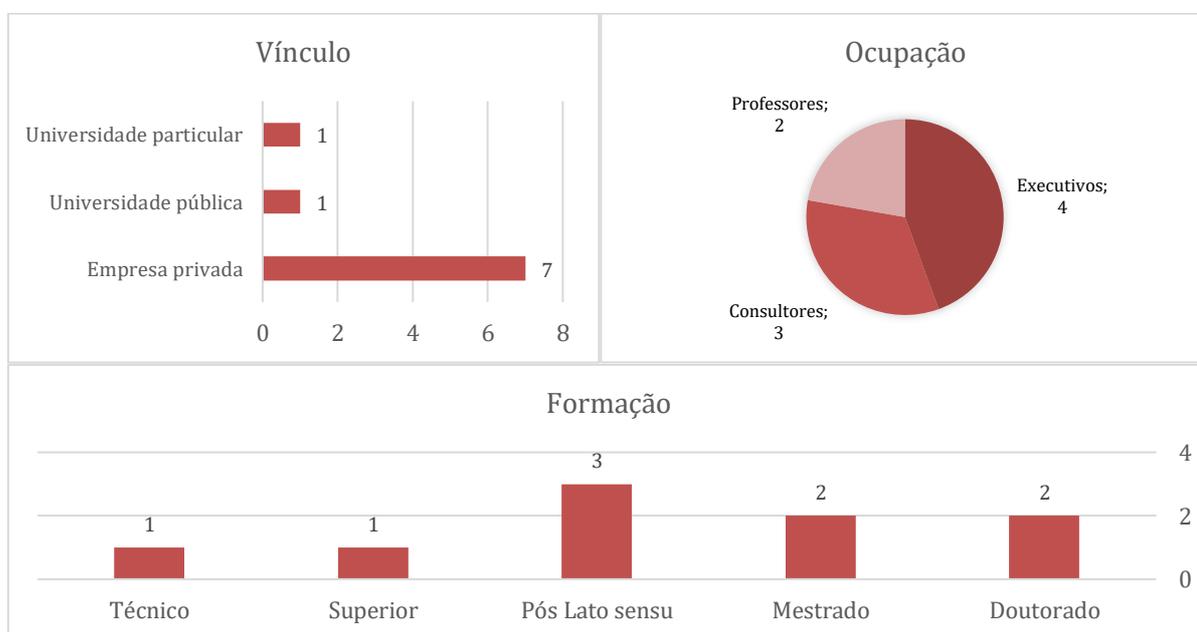
⁴¹ Para efeito de simplificação optou-se por consolidar numa mesma classificação os entrevistados que relataram estar cursando ou já terem concluído mestrado ou doutorado.

Os negócios descritos pelos entrevistados indicam atuação em 11 setores distintos do mercado⁴². Os setores de entretenimento, *edtech* e *healthtech* contam com 3 iniciativas cada. Com 2 iniciativas para cada estão os segmentos de *retailtech*, *legaltech*, gestão de negócios e indústria 4.0. E com apenas 1 iniciativa cada estão os segmentos de *foodtech*, *HRtech*, *supply chain* e turismo.

3.2.2. Especialistas em inovação

A amostra de especialistas em inovação é descrita a partir de 4 características distintas: gênero, ocupação, vínculo profissional e formação acadêmica. Dos 9 entrevistados, 6 são homens e 3 são mulheres, sendo que 7 estão vinculados a empresas privadas e 2 vinculados a universidades, sendo uma pública e uma privada (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Painel com dados da amostra do grupo de especialistas.



Fonte: O autor, 2022.

⁴² A terminologia utilizada na referência escolhida para essa classificação refere-se a negócios nos seguintes segmentos de mercado: educação (*edtech*), saúde e bem-estar (*healthtech*), varejo (*retailtech*), jurídico (*legaltech*), alimentação (*foodtech*), gestão de recursos humanos (*HRtech*) e cadeia de suprimentos (*supply chain*). No caso de indústria 4.0 estão soluções de automação industrial, em entretenimento estão aplicativos de jogos, música e vídeo, e em gestão de negócios estão as soluções que ajudam pessoas a gerenciar suas empresas.

O principal critério para escolha da amostra foi a ocupação dos entrevistados. Buscou-se uma diversidade de atividades que permitisse trazer perspectivas diferentes em relação ao tema da inovação. Selecionou-se 4 executivos que trabalham em empresas que atuam na aceleração ou investimento em *startups*, 3 consultores com experiência em projetos e mentoria a *startups*, e 2 professores que atuam em centros de inovação em suas respectivas universidades.

Desse grupo, 7 têm alguma pós-graduação, sendo 4 com mestrado ou doutorado e 2 têm formação de nível superior ou técnico.

3.2.3. Professores de Design

Como mencionado anteriormente, essa amostra pretendia ser a mais homogênea para minimizar vieses que poderiam surgir no caso de professores que atuam na área de design, mas que têm formações distintas, como engenharia e ciência da computação. Como o objetivo nesse caso era capturar uma visão interna do design, considerou-se importante que apenas professores de design com formação na área fossem entrevistados.

A amostra é composta por 8 mulheres e 5 homens. Todos os entrevistados têm doutorado completo e atuaram na coordenação de algum curso de graduação ou pós-graduação, ou participaram da revisão de currículo em alguma universidade. Em relação ao vínculo, 7 estavam vinculados a universidades públicas, 4 tinham vínculo com universidades particulares, 1 atuava como consultor e 1 estava aposentado.

Mesmo buscando essa homogeneidade, foi o grupo que apresentou a maior quantidade de enunciados e, por conseguinte, foi o único grupo que teve seus enunciados organizados em 5 categorias preliminares, uma a mais que os outros dois grupos de entrevistados.

3.3. Entrevista estruturada: descrição das categorias

Como mencionado na subseção 2.2.6 deste relatório, a análise das respostas de todos os grupos gerou 4 categorias finais a partir dos enunciados e das categorias preliminares de cada grupo de entrevistados. A lista completa de enunciados emanados a partir de cada grupo está disponível no Apêndice III deste relatório. Na presente seção consta a descrição detalhada de

cada uma destas 4 categorias propostas e as convergências e divergências presentes ali quando comparadas as percepções de cada um dos grupos de entrevistados. Os elementos que compõem essas categorias foram cotejados posteriormente com a fundamentação teórica e descritos na subseção seguinte deste relatório, que trata da discussão dos resultados. A Figura 18 apresenta as 4 categorias finais e os respectivos atributos que as compõem e que estão detalhados a seguir.

Figura 18 – Categorias finais da pesquisa de campo e seus atributos.



Fonte: O autor, 2022.

A categoria de **atributos e característica** se refere a pequenos negócios inovadores, enquanto as **competências e habilidades** são aquelas consideradas relevantes para empreender de forma inovadora. As **abordagens e técnicas** indicadas na terceira categoria fazem referência a um conjunto de processos, procedimentos ou maneiras de abordar problemas que ajudam na busca por inovações de forma sistemática. E, finalmente, tem-se os possíveis **papéis e desafios** de designers nas *startups*, o benefício de uma boa gestão do design nessas empresas e desafios existentes para inserção adequada dele como ferramenta de apoio à inovação.

3.3.1. Atributos e características de pequenos negócios inovadores

Essa categoria é composta de enunciados extraídos principalmente dos grupos de especialistas em inovação e de professores de design, com contribuições pontuais do grupo de empreendedores de *startups*. Como personagens próximos, mas externos às *startups*, esses grupos de especialistas e professores estão em posição privilegiada e relativamente isenta para propor atributos e características de pequenos negócios inovadores.

Um dos principais enunciados nesta categoria é o de que pequenos negócios, de forma geral, têm potencial para inovação e são caracterizados por **equipes de tamanho reduzido** que precisam dar conta de várias atividades simultaneamente: “um dos grandes desafios que eu vejo é que a maioria das pequenas e médias empresas têm algumas dificuldades práticas. Uma é [a] escassez de gente: você nunca tem gente sobrando para fazer absolutamente nada” (ESPECIALISTA, Entrevistado A). Porém, aquelas que efetivamente conseguem inovar são descritas pelos entrevistados a partir de 6 características: (1) têm baixa aversão a risco; (2) apresentam soluções diferenciadas; (3) têm soluções escaláveis; (4) se adaptam com facilidade às mudanças no mercado; (5) são orientadas a clientes; e (6) têm boa capacidade de gestão instalada.

Os entrevistados indicam que os pequenos negócios que conseguem equilibrar a busca constante por oportunidades, mas o fazem de forma planejada são aquelas consideradas com **baixa aversão a risco**. De maneira mais específica, são aquelas capazes de gerenciar riscos, mas que não se intimidam diante de novas oportunidades identificadas e sabem que o erro faz parte do processo de inovação. Entretanto, os erros precisam ser monitorados, já que a ideia é errar rápido, pois “quanto mais rápido você falha mais próximo de algo com sucesso você alcança” (EMPREENDEDOR, Entrevistado L).

O atributo de **diferenciação** está relacionado à capacidade criativa presente nessas pequenas empresas para desenvolvimento de soluções (produtos ou serviços) diferenciados daqueles oferecidos por seus concorrentes. Aqui não importa tanto se a inovação apresentada é disruptiva – entendida pelos entrevistados como menos frequente – ou incremental. Mais vale a intenção da empresa em buscar esses diferenciais, pois “inovar tem a ver com essa ideia de fazer o novo, mas não é só fazer um novo, é fazer de um jeito diferente” (ESPECIALISTA, Entrevistado G). Em alguns momentos, ao tratar de diferenciação, os entrevistados citam o design como uma ferramenta relevante para esse atributo por sua capacidade de criar produtos, planejar espaços e pensar em termos visuais.

Mas, além de serem diferenciadas, as soluções precisam ser **escaláveis** para caracterizar esses pequenos negócios inovadores. Essas soluções precisam ser capazes de expandir rapidamente, ou seja, “é um negócio que começa muito pequeno, mas tem um potencial de escalabilidade muito grande e entrega o mesmo produto para todos os seus clientes” (ESPECIALISTA, Entrevistado B). Um alerta identificado nesses casos é que quase sempre as empresas precisam estar preparadas para buscar parceiros investidores, especialmente aqueles dispostos a oferecer capital de alto risco, mas também capital intelectual e relacional, pois a escalabilidade normalmente vem acompanhada de uma alta demanda por esse tipo de recursos.

A pequena empresa inovadora tem, por exemplo, uma percepção de que a agilidade que é impelida na ação dela e que o mundo promove, e que de alguma forma o mundo em um ambiente de negócios traduz, colocam as empresas em um processo de capitalização de ativos externos: capital intelectual, capital financeiro, capital relacional (ESPECIALISTA, Entrevistado C).

A **adaptabilidade** é outro atributo-chave para esses negócios: “a pequena empresa, que tem uma característica mais inovadora, vai procurar se adaptar ao mercado de uma maneira mais rápida” (ESPECIALISTA, Entrevistado F). Conta aqui a capacidade instalada para aplicação de métodos ágeis de gestão de projetos e a disponibilidade interna da empresa de seguir aprendendo de forma constante, seja tanto por meio de capacitações formais quanto por meio de aprendizados informais, como pesquisa com clientes, análise de mercado e participação em eventos setoriais.

Os pequenos negócios que querem se tornar inovadores precisam estar sempre atentos às necessidades dos clientes. Embora alguns entrevistados afirmem que o “excesso” de foco no cliente tende a gerar apenas inovações incrementais, há concordância sobre a importância desse atributo. Na prática, esse **foco no cliente** é descrito por alguns como o conhecimento sobre psicologia social que ajude a entender a relação entre as pessoas, como o foco nas necessidades dos usuários e como a capacidade de monitorar as demandas do mercado. As empresas que são tidas como referência em inovação têm como características “a multidisciplinaridade, a transdisciplinaridade, o design participativo e, especialmente, o design centrado no usuário” (PROFESSOR, Entrevistado H)

Porém, um dos atributos mais mencionados pelos entrevistados é a **capacidade instalada de gestão do negócio**: “os profissionais, de uma forma geral, têm um conhecimento técnico muito avançado. E aí, para fazer aquele conhecimento técnico girar dentro de uma mecânica, precisa de conhecimentos específicos de administração, vendas, marketing etc.” (ESPECIALISTA, Entrevistado G). A gestão é considerada como uma competência básica para empreender e vai além da capacidade do empreendedor em gerir o negócio. É algo descrito como

necessário dentro da empresa, em todos os níveis. Além de conhecimentos sobre finanças, estratégia, operação e marketing, os entrevistados consideram importante o conhecimento sobre aspectos legais, especialmente aqueles relacionados à propriedade intelectual, e a capacidade de gerir portfólios de projetos e de diferentes produtos.

A capacidade de gestão é um tema mencionado diversas vezes por diferentes participantes de todos os grupos de entrevistados. Para acomodar todos os enunciados relacionados a este tema, foi necessário separar em aspectos de gestão que precisam estar presentes na empresa, independentemente do empreendedor, mas também aquelas habilidades que precisam fazer parte do repertório do empreendedor como gestor. Estas estão descritas na subseção a seguir, que trata das competências e habilidades para empreender e inovar.

3.3.2. Competências e habilidades para empreender e inovar em *startups*

Um detalhe que torna essa categoria importante para o estudo é o conjunto de competências e habilidades para empreender de forma inovadora. Lembrando que o problema de pesquisa é a inabilidade de empreendedores em aplicar conceitos de gestão como ferramenta para ajudar no desenvolvimento de inovações, portanto, não é suficiente apenas identificar características e habilidades para empreender, mas como fazer isso inovando.

Todos os três grupos de entrevistados apresentaram, a sua maneira, competências e habilidades relevantes para empreender de forma inovadora. E destas categorias preliminares identificadas em cada grupo (Quadro 20) surge, de forma direta, a categoria final descrita aqui. Ela é composta por 5 atributos-chave: (1) criatividade objetiva; (2) conhecimentos empresariais; (3) competências socioemocionais; (4) capacidade de realização; e (5) necessidade de apoio e capacitação para empreendedores.

Dois pontos de divergência surgiram na análise das respostas que compõem esta categoria. O primeiro está relacionado ao debate sobre empreendedorismo ser um dom ou ser algo que possa ser aprendido e, portanto, ensinado. O segundo refere-se ao potencial latente dos designers para atuar como gestor, com visão holística do negócio, mas que acabam atuando com foco estritamente operacional dentro das empresas. Esses dois pontos de divergência estão detalhados na seção de discussão dos resultados para comparação com a fundamentação teórica.

A **criatividade objetiva** é descrita aqui como a capacidade do empreendedor de buscar soluções inovadoras com base em objetivos bem definidos. Ou seja, é a capacidade de criar

aliada a uma definição clara de objetivos e de propósito: “[o empreendedor] também tem que, dentro do exercício da atividade dele, ser capaz de promover melhorias, trazer criatividade, pensamento crítico” (ESPECIALISTA, Entrevistado C). Neste contexto, o design se apresenta como ferramenta para o desenvolvimento de soluções criativas baseadas em objetivos pré-definidos. Abordagens para inovação, como *design thinking*, são citadas pelos entrevistados como exemplos de estrutura que ajudam na busca de soluções criativas de forma objetiva.

Os **conhecimentos empresariais** estão diretamente relacionados às disciplinas de gestão de negócios, como finanças, marketing, riscos e projetos. Aqui fica claro, pelas respostas dos entrevistados, que há poucas chances de ser bem-sucedido o empreendedor que é capaz de identificar uma oportunidade, sabe como explorá-la de forma inovadora, mas não tem habilidade para lidar com os aspectos de gestão do seu negócio. Se, por um lado, a criatividade objetiva é o combustível da máquina empreendedorista, os conhecimentos empresariais são o *cockpit* que permite ao empreendedor pilotá-la da melhor forma possível.

Ele [empreendedor] tem que ter um bom processo, [...] tanto o processo de construção do produto ou serviço para poder lançar, mas no momento que eu já tenha isso construído, é [preciso] entender de modelos de negócios. Eu acho que ele tem que entender de finanças (PROFESSOR, Entrevistado L).

As **competências socioemocionais** são o terceiro atributo-chave para que as pessoas consigam empreender de forma inovadora. A liderança é um dos elementos que compõe esse atributo, mas aqui se apresenta de maneira mais específica, por meio do foco na capacidade de formar times com autonomia de trabalho e que não dependam de uma supervisão constante. O autoconhecimento sobre suas forças e fraquezas, além de uma baixa vaidade profissional, ou a capacidade de reconhecer suas limitações, são outros dois elementos considerados relevantes. Ainda como parte das competências emocionais, tem-se as habilidades necessárias para se relacionar com outras pessoas de forma produtiva. As competências socioemocionais são descritas por um dos entrevistados como:

É visão de mundo, é autoquestionamento. Não é [apenas] autoconhecimento, é autoquestionamento. É um processo constante de autoquestionamento de indivíduos, de colaboradores, das organizações. E a organização tem que estimular isso. A questão da saúde mental, da resiliência. Ainda mais em tempos de TICs⁴³, tempos tão dinâmicos de inovação (ESPECIALISTA, Entrevistado I).

A **capacidade de realização**, quarto e último atributo-chave que compõe essa categoria, está relacionada à capacidade do empreendedor de resolver problemas reais e manter sempre

⁴³ Tecnologias da Informação e da Comunicação.

uma atitude positiva diante dos desafios. Essa atitude positiva é descrita pela necessidade de realização, pela automotivação, pela proatividade, pela busca por aprendizado constante e pela capacidade do empreendedor em assumir riscos. “Quando você é empregado, você recebe instruções e executa. Agora, quando você é empreendedor, tudo [é] você que tem que decidir. E aí você precisa ter muita autodeterminação para ir procurar essas coisas e descobrir, aprender coisas que você não sabe” (EMPREENDEDOR, Entrevistado G).

Um tema levantado por entrevistados é a necessidade de mais **suporte e capacitação para os empreendedores**. E não se trata aqui apenas de suporte financeiro (que também é importante), mas também de mais ofertas de capacitação sobre empreendedorismo, que pode ser por meio de cursos ou mentoria:

Conheço amigos que têm ideias ou *startups* e que já tentaram tudo meio que sozinho. Eu vejo o quanto faz diferença estar inserido num contexto de comunidade, onde tem várias pessoas também fazendo, pessoas que já viram muitas empresas entrarem e saírem dali e que conseguem te entregar um padrão sobre comportamento, sobre coisas que você tem que fazer. Isso ajuda muito (EMPREENDEDOR, Entrevistado E).

Essa demanda por apoio vai desde capacitação em gestão, disponibilização de recursos financeiros e orientação por parte de pessoas mais experientes, mas chega também ao ponto de auxiliar na materialização de ideias e conceitos, algo visto como uma dificuldade dos empreendedores de forma geral. É aqui que o designer, e suas metodologias e abordagens, pode ser de grande ajuda, como descrito na subseção a seguir.

3.3.3. Abordagens e técnicas para criação de soluções inovadoras

Esta categoria organiza temas e enunciados identificados nas entrevistas que estão relacionados a maneiras de inovar e as técnicas que foram consideradas relevantes pelos entrevistados para o desenvolvimento de soluções inovadoras. Surge aqui, também, a relação entre design e inovação a partir da perspectiva dos entrevistados e recomendações sobre o que deve ser feito do ponto de vista de políticas públicas para incentivo ao ecossistema de inovação.

Nesta categoria, o design aparece com mais intensidade do que nas anteriores. Explicita-se a importância de se conhecer as diferentes **metodologias de design** que podem ser aplicadas no desenvolvimento de soluções. Por não existir uma metodologia de design aplicável a todos os tipos de empresas e soluções, é necessário que o empreendedor tenha essa compreensão e se

aproprie dos métodos relevantes para o seu projeto ou trabalhe junto com profissionais que conheçam aqueles relacionados às soluções que se pretende desenvolver.

O conhecimento de metodologia científica é considerado por um dos entrevistados como importante para aplicação de métodos específicos de design por incentivar uma postura questionadora e de pesquisa. Em relação aos métodos de design, uma das qualidades indicadas pelos entrevistados é a capacidade dos designers de equilibrar aspectos emocionais e racionais da solução, permitindo objetividade, mas com sensibilidade para conseguir transmitir ou lidar com as emoções e sentimentos de quem interage com a solução.

Eu acho que você tem que ter algumas metodologias e uma visão crítica acerca do desenvolvimento projetual que cabe muito bem no empreendedorismo, porque, acima de tudo, é um projeto. E eu acho que, nessa perspectiva, o design tem de equilibrar aspectos racionais e emocionais dentro de sistema de desenvolvimento de projetos, não importa se é de produto, gráfico, digital (PROFESSOR, Entrevistado F).

As respostas indicam que empresas dependentes de um fluxo frequente de comunicação com seu mercado precisam se apropriar de métodos e técnicas relacionadas ao design gráfico. As que desenvolvem produtos digitais precisam incorporar técnicas voltadas para o design de produtos digitais, como aquelas relacionadas a UI e UX. Isso vale também para outras disciplinas do design, como design de serviço e design social, que contam com métodos específicos para o desenvolvimento de soluções.

Outro atributo associado a essa categoria é a criatividade. Mas aqui ela ganha contornos específicos. Primeiro: precisa ser orientada a objetivos específicos. Então, é importante que o empreendedor seja capaz de definir objetivos e propósito claro para a solução que está buscando. A partir daí, ele precisa conhecer técnicas que o ajudem a trilhar o processo criativo. Propõe-se, então, trazer de volta o conceito de criatividade objetiva, já mencionado na categoria de competências e habilidades, mas desta vez com foco no processo em si.

A **criatividade objetiva** é entendida pelos entrevistados como algo que pode ser desenvolvido e não como um evento aleatório, por isso a importância de se conhecer o processo criativo e suas ferramentas de trabalho. É aí que alguns entrevistados levantam o tema do design como ferramenta para traduzir conceitos abstratos e criar a partir desse ponto, dando forma e sentido a ele: “o designer é quem traduz. Para mim, quando eu sintetizo ele [o designer], eu digo que ele é meio que o perfil de profissional [...] que melhor traduz o poder criativo, o poder da criação” (ESPECIALISTA, Entrevistado C).

Por ser objetiva, essa criatividade está a serviço da solução de problemas. Explicita-se no discurso de alguns entrevistados que a criatividade sem objetivo pode até causar problemas ao empreendedor ao invés de contribuir para o negócio:

Não adianta mudar só por mudar, porque você está criando um problema. [...] Então ele vai sempre sendo criativo para tentar resolver os problemas comuns do empreendedor, que é falta de cliente, a competição, a necessidade de aumentar o faturamento, fazer a marca ser conhecida (ESPECIALISTA, Entrevistado D).

A capacidade de trabalhar com **equipes multidisciplinares** é citada como outro atributo para buscar soluções inovadoras: “uma *startup*, em primeira instância, tem que ocorrer num modo em equipe e se possível uma equipe multidisciplinar, interdisciplinar” (PROFESSOR, Entrevistado J). As diferentes perspectivas de profissionais com experiências e formações distintas são percebidas como fontes de ideias e de visões que, ao serem confrontadas, tendem a gerar soluções diferenciadas. O que dá liga a essa equipe é a capacidade de liderança do empreendedor, como apresentado na categoria de competências e habilidade, com foco na autonomia desse time multidisciplinar.

O último atributo desta categoria trata das diferentes **abordagens para inovação** descritas ao longo das entrevistas. Tanto os empreendedores quanto os especialistas foram provocados a externar sua visão em relação a como funciona o processo de inovação nas *startups*. Essas percepções sobre as diferentes formas de abordar a inovação nas *startups* foram organizadas em 4 tipos diferentes e são descritas a partir de 4 variáveis distintas: o foco do processo de inovação, a forma de gerar novas ideias, o potencial de cocriação com o cliente e a capacidade de se adaptar a eventuais mudanças ao longo do processo. O Quadro 21 apresenta um resumo de cada abordagem identificada e o que as caracteriza a partir das variáveis propostas.

Quadro 21 – Diferentes abordagens para inovação identificadas nas entrevistas.

ABORDAGENS PARA INOVAÇÃO	Variáveis			
	Foco	Geração de ideias	Cocriação com o cliente	Agilidade de adaptação
Inovação Viável	Demanda de mercado	Foco em uma ideia	Cliente é chave na criação	Pivota rapidamente para viabilizar
Inovação Factível	Competências e recursos internos	Foco em uma ideia	Cliente é apenas uma parte da criação	Dificuldade de adaptação (foco nos recursos)
Inovação Criativa	Levantamento de possibilidades	Gera diversas ideias (assistemático)	Cliente pode ou não ser envolvido	Disposto a mudar a solução o tempo todo
Design Thinking	Problema a ser resolvido	Gera diversas ideias (com método)	Cliente é relevante na criação	Flexibiliza conforme necessidade

Fonte: O autor, 2022.

A abordagem **Inovação Viável** leva esse nome porque o seu foco é no desenvolvimento de soluções que sejam aceitas pelo mercado: “se tem um problema que é comum a muitas pessoas, muitas pessoas precisam [de] uma solução nesse sentido” (EMPREENDEDOR, Entrevistado J). Pela descrição feita pelos entrevistados não há uma preocupação em gerar diferentes ideias. Uma vez identificada uma solução que tem mais chances de ser aceita pelo público-alvo, parte-se para o seu desenvolvimento. O cliente tem papel importante no processo de criação e a solução pode sofrer ajustes com facilidade ao longo do processo de desenvolvimento, caso seja percebido que há chances de ampliar sua aceitação.

Por outro lado, há alguns que abordam a inovação a partir dos recursos disponíveis, o que caracteriza a **Inovação Factível**. É aquela que “se não tiver um mínimo de viabilidade técnica, não adianta você sair para buscar o mercado” (EMPREENDEDOR, Entrevistado A). Seu foco é nas competências e nos recursos internos disponíveis. Também apresenta restrições quanto à busca de ideias alternativas, pois avança para o desenvolvimento, assim que identifica a solução com base nos recursos disponíveis. O cliente pode ser considerado durante o processo de criação, mas tem a mesma relevância de outros atores. O discurso indica que há dificuldades em se adaptar a eventuais mudanças provocadas por novas informações ao longo do processo, a não ser que haja disponibilidade de novos recursos para essa adaptação.

Se a abordagem anterior apresenta sinais de ser a mais limitada no que se refere à busca de ideias alternativas, a **Inovação Criativa** ocupa o canto oposto, pois possui o foco na busca pelo máximo de soluções possíveis para o problema. Alguns entrevistados se referem a esse processo como “intuitivo”, pelo fato de não apresentar uma sistematização evidente. Para eles, na “maioria das pequenas e médias empresas o processo de inovação é muito mais no *insight*, não é nada estruturado” (ESPECIALISTA, Entrevistado A). O envolvimento do cliente não é uma preocupação essencial nestes casos, podendo ser envolvido se for conveniente para a busca de soluções. Não é uma das abordagens mais comumente descritas pelos entrevistados, mas está presente em alguns casos.

Por fim, tem-se a abordagem de inovação baseada em **Design Thinking**. Uma das formas mais frequentes de descrever o processo de inovação identificada durante as entrevistas é aquela que se encaixa em fluxos de atividades presentes na bibliografia sobre *design thinking* (BROWN, 2010; STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

A gente usa muito o processo de *Product Discovery*, técnicas de *Design Thinking*, de *Double Diamond*, e o processo de pesquisa em design: que é tentar entender o problema geral, depois começar a refinar ele para a gente conhecer um problema específico, criar uma solução e testar essa solução (EMPREENDEDOR, Entrevistado P).

Nestes, os entrevistados relatam seus processos de inovação a partir de no mínimo três etapas: imersão, ideação e prototipação. Também indicam que sua preocupação é na solução de algum problema e buscam gerar uma quantidade razoável de ideias antes de partir para o desenvolvimento da solução. Consideram relevante a participação do cliente no processo de criação e demonstram estar disponíveis para adaptar sua solução sempre que necessário.

Existe um certo dissenso entre os entrevistados no que se refere à **relação entre design e inovação**. Enquanto para uns o design é essencial para que as empresas sejam reconhecidas como inovadoras (citam como exemplos a Apple, Google e Netflix, entre outras), para outros entrevistados essa relação entre design e inovação é casuística e assistemática:

Isso [processo de inovação] não é sistemático. Como toda inovação, ela acontece. Ela pode ou não acontecer depois de um processo sistemático de busca, mas ela não é assim: como eu fiz todo esse caminho, eu vou chegar na inovação. Não existe essa certeza (PROFESSOR, Entrevistado K).

Então, eu acho que inovação está muito ligada ao design e a esse papel do designer, de experiência do cliente. Eu acho que é talvez um dos mais importantes e nem tão utilizado hoje no mercado. É menos do que deveria, porque é a pessoa que vai melhorar de fato a experiência para o cliente (ESPECIALISTA, Entrevistado D).

Quando a gente está propondo uma inovação, a gente precisa transformar aquela inovação num produto consumível pelo usuário. E se a gente não conseguir esse cara de design, a gente não vai conseguir transformar aquela tecnologia em um produto, consumível facilmente (EMPREENDEDOR, Entrevistado G).

Os relatos dão a entender que essa divergência de opinião se dá pontualmente em relação ao que cada um entende por inovação. Se, por um lado, a inovação é vista como algo apenas disruptivo, e por isso incerta, por outro, admite-se a inovação num nível incremental, que por sua vez é gerenciável. Esse debate está mais aprofundado na seção 3.4 deste relatório, que trata da discussão dos resultados à luz da fundamentação teórica.

O tema final desta categoria está relacionado às **políticas públicas para incentivo à inovação**. Alguns entrevistados abordaram o papel central das universidades no ecossistema de inovação e da necessidade de maiores investimentos em ciência básica no Brasil, como física, química e biologia. A justificativa dos entrevistados é que as inovações disruptivas tendem a surgir a partir da pesquisa científica, especialmente nas áreas de conhecimento citadas. Outros indicam a necessidade de uma maior integração entre as aceleradoras, tanto da iniciativa privada quando aquelas fomentadas pelo poder público. Essa percepção sobre o papel das universidades emana tanto do grupo de professores quanto dos especialistas entrevistados.

3.3.4. Papéis e desafios dos designers em startups inovadoras

A participação de designers nas *startups* foi um tema deliberadamente abordado junto a todos os grupos entrevistados. Como a pesquisa se debruça sobre aspectos de gestão do design relevantes para empreender de forma inovadora, é importante entender como cada um dos grupos lida com conceitos relacionados ao design. Identificou-se nas respostas cinco atributos relacionados a essa categoria: (1) papéis que podem ser assumidos por designers nas *startups*; (2) benefícios de uma boa gestão do design nos negócios; (3) desafios para implantação da gestão do design em pequenas empresas inovadoras; (4) a relação entre a gestão do design e as *startups*; e (5) o ensino de temas relacionados ao empreendedorismo na formação em design.

Foram identificados exemplos para os três possíveis **níveis de atuação dos designers nas startups**. A Figura 19 ilustra esses níveis e o que caracteriza cada um. A organização das funções e atividades de design identificadas nas entrevistas foi feita a partir dos níveis de gestão (operacional, tático e estratégico) construídos com base na bibliografia consultada e detalhados na seção 1.4 deste relatório.

Figura 19 – Níveis de atuação de Designers nas *startups*.



Fonte: O autor, 2022.

O primeiro nível – **operacional** – está relacionado às atividades essenciais dos designers, como criação de novos produtos, desenvolvimento de soluções gráficas consistentes, ambos percebidos como materialização de conceitos e ideias, e aplicação de técnicas de UX e UI, entre outras, no desenvolvimento de soluções voltadas aos clientes. Da perspectiva dos empreendedores, o papel do designer nas *startups* está quase sempre concentrado nesse tipo de

atividade. Para eles, o “design é fundamental porque hoje a experiência do cliente é uma das coisas mais importantes” (EMPREENDEDOR, Entrevistado O).

O segundo nível de atuação – **tático** – é descrito a partir de atividades como organização de processos de trabalho, entendimento do comportamento do cliente, gestão de equipes multidisciplinares e busca de soluções para inovar com custos baixos. Neste nível, “o designer consegue olhar para essa estruturação de jornada [do cliente] de uma forma interessante. Isso se eu pensar o design do ponto de vista de experiência, indo para além do designer que olha para os aspectos visuais ou que olha para desenhos de plataforma” (ESPECIALISTA, Entrevistado G).

O terceiro nível é aquele em que o designer assume um “papel **estratégico**”, junto com o planejamento estratégico da empresa” (PROFESSOR, Entrevistado E). Esse nível compreende atividades mais conceituais, como a capacidade de oxigenar e organizar ideias, a necessidade de simplificar o conhecimento gerado na empresa, a possibilidade de liderar o processo de inovação e a importância de integrar aspectos tecnológicos com as necessidades dos clientes e com os objetivos do negócio.

Ele [designer] pode tanto trabalhar a nível estratégico quanto numa questão muito específica. Por exemplo, digamos que seja um negócio que vai se dar através das mídias digitais, ele vai ter que ser o cara que verticaliza o conhecimento ali em torno de como que a empresa se manifesta e estabelece o tipo de serviço por meio das mídias digitais. Então ali tem uma competência, que é verticalizada. O papel de estrategista é de natureza diferente, não é mais importante ou menos importante (PROFESSOR, Entrevistado M).

Tanto os especialistas quanto os professores conseguem posicionar a atuação do designer nesses dois níveis – tático e estratégico –, algo que os empreendedores têm mais dificuldade. Um dos especialistas entrevistados justifica que o design é um elemento-chave para a inovação, mas que ainda é pouco utilizado pelo mercado, o que ajuda a entender essa limitação.

Com relação aos benefícios indicados pelos entrevistados, fica claro que uma **boa gestão do design nas startups pode agregar valor ao negócio** de diversas formas, especialmente para o surgimento de soluções inovadoras. A presença de um método robusto de desenvolvimento de novos produtos é uma das evidências citadas da presença de uma boa gestão do design. Esses métodos são, segundo os entrevistados, caracterizados pela preocupação com a experiência do usuário e com a usabilidade do produto, pela simplicidade na solução, pela preocupação com a embalagem, pela atenção aos detalhes e aos aspectos estéticos das soluções propostas, e pela capacidade dos produtos resolverem problemas reais.

⁴⁴ Grifo nosso.

Os designers são essenciais para essas equipes coletivas e heterogêneas que as organizações têm que ter e estimular. Ele é aquele que pode [...] ajudar a mudar o paradigma. Pensa diferente, vai pelo caminho diferente, aperta um botão diferente, vivencia uma jornada diferente. Então acho que o designer já vem com essa natureza muito bem trabalhada. (PROFESSOR, ENTREVISTADO I)

No que se refere ao design gráfico, outra evidência de uma boa gestão do design é a existência de uma identidade visual eficaz, facilmente reconhecida pelo mercado e que se diferencia por ser atemporal, não recorrer a soluções vulgares e não se utilizar de elementos do momento que acabam por pasteurizar a identidade visual das empresas, tornando-as muito parecidas entre si. Uma boa gestão do design gráfico também ajuda a viabilizar estratégias de marketing ao evidenciar de forma clara seu propósito, garantindo uma boa publicidade da marca e tornando-a referência no seu segmento de mercado. Nesses casos, o objetivo das empresas “é claramente passado através de tudo que eles fazem de comunicação, de design, de filmes, principalmente os anúncios e como eles querem passar o objetivo deles. Eu acho que ter um design *clean*, tão objetivo, é muito bom” (EMPREENDEDOR, Entrevistado I).

Por fim, a gestão do design permite que este funcione como **ferramenta de fomento à inovação dentro das empresas**. Esse uso do design está presente em empresas cuja decisões são baseadas em conceitos relacionados ao design (experiência do usuário, viabilidade, desejabilidade etc.) e que permitem a criação de novos padrões e novos hábitos por meio de ideias inovadoras. Para alguns entrevistados, o uso estratégico do design como instrumento de inovação acontece quando “as decisões da alta diretoria, as decisões de governança, usam como base informações do design. Quer dizer, as decisões de governança vêm a partir de *insights* e de contribuições do pessoal de design” (EMPREENDEDOR, Entrevistado A). Para eles, as empresas que tomam decisões baseadas em design são reconhecidas por serem capazes de se reinventar sempre que necessário.

Mas instaurar uma cultura de design nas *startups* apresenta uma série de desafios. O primeiro deles é que na visão de parte dos entrevistados os **designers não são ensinados a empreender**. Embora tenham potencial para assumir papéis-chave nas empresas, acabam por adotar uma postura de prestador de serviço, que recebe uma tarefa e a executa da melhor forma possível. Isso está relacionado com as atividades operacionais mencionadas anteriormente. Essa é uma percepção comum tanto entre os empreendedores quanto entre os especialistas em inovação e os professores de design. A falta de conhecimento dos designers sobre conceitos básicos de gestão contribui para essa postura operacional, embora acredite-se que eles tenham potencial para assumir diversos papéis de gestão dentro das empresas.

Essa coisa do designer ter o escritório próprio é uma coisa meio empírica, meio um sonho. [...] O designer não é formado para ser um líder, para ser um empreendedor, para ser um dono de empresa. [...] O designer é fundamental justamente para fazer essa aglutinação entre áreas, para desenhar processo, para poder gerir. O designer é um gestor: gestor de criação, gestor de processos, gestor de metodologia. Um cara que é designer já tem uma cabeça multidisciplinar (ESPECIALISTA, Entrevistado E).

Por trás disso existe também a **difficuldade dos professores de design em lidar com temas relacionados ao empreendedorismo**. Alguns professores de design entrevistados afirmam que já é possível encontrar escolas oferecendo disciplinas relacionadas à formação empreendedora, mas reconhecem que o tema ainda não está maduro e existe muito espaço para evoluir. Porém, não há consenso em relação a esse tema. Há professores que defendem a formação em design focada apenas em questões de metodologia projetual, enquanto outros entendem que há uma falha importante na formação em gestão dos designers.

Surgiu, nas entrevistas, a possibilidade de **divergências no que se refere aos conceitos de gestão do design e de startups**. Os conceitos de “design, gestão de design, *startup*, são milhões de coisas, então você está juntando vários conceitos que são imprecisos e quando eles se sobrepõem, tudo se torna ainda mais impreciso” (PROFESSOR, Entrevistado K). Embora esse questionamento tenha surgido em apenas uma das entrevistas, foi considerado relevante por evidenciar a possibilidade de que os demais entrevistados tenham percepções diferentes em relação a cada um desses conceitos e por permitir um pouco mais avançar neste debate.

Esses desafios – visão de negócio limitada por parte dos designers, pouco conhecimento dos professores de design para lidar com temas relacionados ao empreendedorismo e a possível falta de consenso no que se refere aos conceitos de gestão do design e *startup* – podem explicar porque alguns entrevistados afirmam que o design ainda é pouco utilizado nas *startups*, e porque às vezes o design é percebido como algo amador (mais relacionado à arte do que ao design) ou como algo importante, mas caro para ser absorvido por pequenos negócios.

3.4. Discussão dos resultados

Esta seção do relatório coteja os resultados da pesquisa de campo com a fundamentação teórica, evidenciando pontos de concordância ou de divergência. Está organizada em 5 subseções, sendo 4 abordando cada uma das categorias que emanaram das entrevistas, e outra adicional, que compara o perfil da amostra do grupo de empreendedores com os dados da população

levantados durante a revisão bibliográfica. Os resultados dessa análise estão descritos, de forma resumida no Quadro 22, e aprofundados nas subseções a seguir.

Quadro 22 – Amarração dos resultados da pesquisa de campo com a pesquisa.

Objetivo específico	Contribuições da fundamentação teórica	Questão norteadora	Resultado
Explicitar como os aspectos da ação empreendedora estão presentes no ecossistema de iniciativas inovadoras e quais são as contribuições potenciais para o desenvolvimento de seus modelos de negócios.	1.2_ Identificação dos termos empreendedorismo, empreendedor e empreendedorista.	Quais aspectos compõem a ação empreendedora?	Aspectos que compõem a ação empreendedora: intenção, comportamento, processos e aprendizado.
	3.1_ Identificação dos 4 aspectos da ação empreendedora: intenção, comportamento, processos e aprendizado; 5.2_ Visão geral sobre o papel social e econômico do design e da inovação; 5.3_ Definição de <i>startup</i> e descrição dos ambientes de inovação e dos tipos de iniciativas empreendedoristas.	Quais aspectos da ação empreendedora estão presentes nas <i>startups</i> ?	<u>Intenção</u> : necessidade de realização. <u>Comportamento</u> : baixa aversão a riscos, autoeficácia criativa, liderança e autonomia. <u>Processos</u> : adaptabilidade. <u>Aprendizado</u> : aprendizado constante.
Mapear como os conceitos de gestão do design estão sendo aplicados, na prática, em iniciativas empreendedoristas.	3.2_ Contribuições do design para o processo de aprendizado empreendedorista.	Como empreendedores gerenciam o processo de inovação?	4 abordagens: -Inovação Factível -Inovação Viável -Inovação Criativa - <i>Design Thinking</i>
	4.1_ Organização da gestão do design em 3 níveis: operacional, tático e estratégico; 4.2_ Identificação de benefícios da implementação do design nas empresas e formas de implementação;	Como design é aplicado nas <i>startups</i> ?	<u>Operacional</u> : métodos de design para desenvolvimento de novos produtos e projetos de comunicação visual. <u>Tático</u> : <i>Design Thinking</i> para gestão do processo de inovação.
Listar contribuições da gestão do design como ferramenta-chave para o processo de inovação.	2.1_ Definição sobre inovação, gestão da inovação e gestão do design; 2.2_ Relação entre empreendedorismo, inovação e design.	Quais são as contribuições potenciais do design para o processo de inovação?	<u>Inovações incrementais</u> a partir dos métodos de design gráfico e de produtos e serviços <u>Inovações revolucionárias</u> a partir do uso do <i>Design Thinking</i> para repensar processos.
Descrever o perfil do empreendedor de PMEs brasileiras, mais especificamente <i>startups</i> , em que ocorreram inovações a partir de elementos da gestão do design	1.1_ Definição de empreendedorismo; 4.3_ Presença e desafios do design nas empresas de pequeno porte. 5.1_ Descrição do perfil médio do empreendedor brasileiro e comparação com o empreendedor de <i>startup</i> ;	Quais são as características que diferenciam empreendedores que estão inovando dos demais?	São profissionais maduros (acima de 40 anos); possuem boa formação acadêmica (70% com pós-graduação); têm experiência em outras empresas; consideram o design um tema relevante em seus negócios.

Fonte: O autor, 2021.

Os títulos das subseções a seguir buscam explicitar o principal achado em cada uma das categorias ao comparar as informações coletadas no campo com aquelas da fundamentação teórica. Uma descrição detalhada desses principais achados encontra-se ao final de cada uma das subseções, organizando e conectando os diferentes elementos analisados.

3.4.1. Perfil de empreendedores de *startups* indica maiores chances de sucesso

A comparação da amostra com os dados identificados na fundamentação teórica se deu a partir de seis características: gênero, idade, formação acadêmica, histórico profissional, motivação e segmento de atuação da *startup*.

Enquanto apenas 20% das *startups* são fundadas por mulheres (ABSTARTUPS, 2021), a amostra contou com 43% de entrevistadas. A idade dos empreendedores entrevistados foi de 41,6 anos, sendo que 7 dos 21 entrevistados – 33% da amostra – têm mais de 45 anos. Ambos os registros reforçam o que foi encontrado na fundamentação teórica em que 38% das *startups* brasileiras são de pessoas com mais de 45 anos (SCRIVANO, 2018), e que a média está entre 40 e 45 anos (ABSTARTUPS, 2021; MEHTA, 2022; SCRIVANO, 2018; SEBRAE, 2017).

Outros dados da amostra apontam para um perfil diferenciado do empreendedor de *startups*. Se por um lado, 84% dos empreendedores em geral não têm formação de nível superior (SEBRAE, 2017), esse percentual cai para 5,9% entre fundadores de *startups* (ABSTARTUPS, 2021) e se mantém em 5% entre o grupo de empreendedores entrevistados. Mais de 75% da amostra relatou ter ao menos iniciado alguma pós-graduação, número superior aos 39% de fundadores de *startups* com esse nível de escolaridade (ABSTARTUPS, 2021).

Tanto a idade quanto a formação acadêmica do empreendedor podem aumentar as chances de vida longa de um negócio (ARRAK; KAASA; VARBLANE, 2020). Adicionalmente, o maior tempo de estudo está associado a uma maior confiança do empreendedor em criar um negócio, à maior chance de sobrevivência deste e à maior probabilidade de que estes sejam iniciados por oportunidade e não por necessidade (IIZUKA; MORAES, 2014; SEBRAE, 2017). Mais de 75% dos entrevistados já passaram por outras empresas privadas e 62% (não cumulativos) já tiveram experiência com outras iniciativas empreendedoristas.

Apenas 1 dos entrevistados afirmou ter decidido iniciar seu negócio por necessidade. Enquanto isso, 57% afirmam ter fundado sua *startup* para poder resolver problemas ou otimizar processos de trabalho, e 38% dizem ter iniciado esse novo empreendimento com objetivo de capturar uma oportunidade ou criar um negócio escalável. Os cinco principais segmentos de atuação das *startups* mapeados pela Abstartups (2021), que representam 44,3% do total de empresas, são: *edtech* (14,5%), *fintech* (9,1%), *healthtech* e *life science* (8,9%), desenvolvimento de software (6,7%) e *retailtech* (5,1%). Três destes segmentos estão presentes na amostra representando 38% do total (*edtech*, *healthtech* e *retailtech*). Os segmentos de *fintech* e de

desenvolvimento de software não pontuaram na amostra, sendo substituídos pelos segmentos de entretenimento e de *legaltech* (24% do total).

Conclui-se, portanto, que a amostra formada por participantes do programa StartupRio possui características que os enquadra no grupo de pessoas com boas chances de serem bem-sucedidos em seus negócios. A idade média dos entrevistados e sua formação acadêmica está muito próxima da média da população geral de fundadores de *startups*, sendo que na amostra há um percentual maior de pessoas com algum tipo de pós-graduação. A maioria já teve outras experiências profissionais antes de iniciar o negócio. Tendo em vista que idade, formação e experiência profissional aumentam as chances de sucesso do empreendedor (BESSANT; TIDD, 2015; MEHTA, 2022), o grupo de empreendedores entrevistados possui condições estabelecidas para aumentar suas chances de sucesso.

3.4.2. Pequenos negócios inovadores e adaptáveis são escaláveis

Um dos atributos de pequenos negócios inovadores é o fato de contarem com equipes reduzidas. Essa afirmação presente nas respostas de diversos entrevistados está consistente com dados de mercado, segundo os quais cerca de 70% das *startups* contam com até 10 colaboradores, sendo que 45% têm menos de 6 pessoas trabalhando (ABSTARTUPS, 2021). Ainda assim, os negócios inovadores tendem a gerar proporcionalmente mais empregos do que outras empresas de pequeno porte. Enquanto apenas 15% das pequenas empresas geram emprego (SEBRAE, 2017), esse número sobe para mais de 50% se considerarmos as *startups* com pelo menos 6 colaboradores (ABSTARTUPS, 2021).

A capacidade de se manter orientada ao cliente e buscar diferenciação em relação a seus concorrentes são outras características relevantes para pequenas empresas inovadoras mapeadas durante as entrevistas. Ao analisar a fundamentação teórica, percebe-se que esse equilíbrio entre diferenciação e orientação ao cliente é o que vai permitir o surgimento de inovações relevantes para o público-alvo. Se, por um lado, o envolvimento do cliente no desenvolvimento de soluções inovadoras está presente em diversas abordagens empreendedoristas (BLANK, 2012; BROWN, 2010; MARTIN, 2010; WEERAKOON; GALES; MCMURRAY, 2019), pelo outro lado, buscar inovação apenas com foco no cliente ou reagindo ao mercado faz cair a performance referente ao desenvolvimento de novos produtos (LIU et al., 2017). Nesse aspecto, o designer pode contribuir ao buscar a geração de diferentes ideias por meio do processo criativo

(BEST, 2010; GOMES, 2011), mas garantindo a presença do cliente como parte do processo de construção da solução (MARTIN, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

A adaptabilidade e a escalabilidade indicadas pelos entrevistados também estão consistentes com a bibliografia que trata de empreendedorismo e mais especificamente das *startups*. Uma das principais funções da *startup* é o aprendizado (RIES, 2012), que, por sua vez, é dinâmico-adaptativo e dependente de contexto (HANEBERG, 2019). A adaptabilidade é ainda um conceito intrinsecamente ligado à teoria da efetuação (SARASVATHY, 2001), que pressupõe a capacidade de se adaptar às condições encontradas, e que tem influenciado ao longo dos anos outros estudos relacionados ao empreendedorismo (BRETTEL et al., 2014; DEW et al., 2009; WEERAKOON; GALES; MCMURRAY, 2019).

E, por definição, *startups* são associadas a modelos de negócio que têm a possibilidade de serem escalados mesmo com baixo investimento (CAVALHEIRO, 2015; RIES, 2012). Ainda que não seja possível garantir que toda inovação se tornará um negócio escalável, evidencia-se a importância dada pelos entrevistados à inovação como requisito para construção de um modelo de negócio que consiga crescer de forma exponencial.

Como descrito anteriormente, um dos temas mais encontrados no discurso dos entrevistados, de todos os 3 grupos, é a necessidade de conhecimento sobre gestão dentro da pequena empresa para que ela seja bem-sucedida em suas iniciativas inovadoras. A necessidade de competência instalada em gestão é algo recorrente também na bibliografia (BLANK, 2013; DRUCKER, 1985; RIES, 2012). Drucker (1985) reforça isso ao defender que a gestão empreendedora é a tecnologia que permitiu o crescimento de empresas acima da expectativa.

Embora possa ser atribuída ao empreendedor, a baixa aversão a riscos também é uma característica da empresa (COVIN; SLEVIN, 1989) e é um dos comportamentos empreendedores considerados estratégicos para que a organização seja capaz de explorar novas oportunidades (ANDERSON; ESHIMA; HORNSBY, 2019). É importante reforçar que a baixa aversão a riscos está relacionada a assumi-los com uma avaliação mínima sobre o tamanho da oportunidade e sobre eventuais consequências de um insucesso.

É essa capacidade de enxergar oportunidade onde outros só veem riscos que diferencia as iniciativas empreendedoras de outras (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Contudo, a confiança na capacidade de capturar a oportunidade está presente quando se evita oportunidades de alto risco, baseadas apenas na sorte, e as de baixo risco, por serem absolutamente previsíveis (MCCLELLAND, 1976). A contribuição trazida pelas entrevistas para essa questão é que essa baixa aversão a riscos se caracteriza pela capacidade da empresa em buscar por novas oportunidades de forma deliberada, sistemática e planejada, evitando assim riscos desnecessários.

A principal conclusão em relação às pequenas empresas inovadoras é a de que para buscarem soluções escaláveis precisam ter boa capacidade de gestão instalada com foco principal em inovação, procurando oportunidades onde outras enxergam apenas riscos, e serem capazes de aprender constantemente para se adaptar ao contexto e aos desafios encontrados.

3.4.3. Empreendedorismo como prática de gestão

Como descrito na subseção 3.3.2, as competências e habilidades consideradas mais relevantes pelos entrevistados são aquelas relacionadas à criatividade objetiva, aos conhecimentos empresariais, às competências socioemocionais e à capacidade de realização. Nesta categoria inclui-se, também, um ponto de atenção levantado sobre a necessidade dos empreendedores de maior apoio e de capacitação nas etapas iniciais do negócio. Ao cotejar esses temas identificados pelas entrevistas com a bibliografia levantada tem-se alguns pontos de convergência e de divergência, conforme descrito a seguir.

No caso da criatividade objetiva, caracterizada por abordagens de solução criativa de problemas, há convergência com os conceitos de autoeficácia criativa (AKBARI et al., 2020) e de gestão do design adotado nesta pesquisa (subseção 1.2.4 Design e gestão), descrito como um processo de tomada de decisões com foco na solução criativa de problemas, integrando análise com intuição e coordenando diferentes conhecimentos. A autoeficácia criativa, definida como a crença na própria capacidade de ter ideias e buscar resultados criativos (AKBARI et al., 2020), reforça a importância desse conceito de criatividade objetiva para os empreendedores.

Como apresentado pelos entrevistados, este conceito se conecta diretamente com a inovação pois permite a busca de alternativas viáveis e diferenciadas para os problemas encontrados. Os pesquisadores também reconhecem o papel da criatividade como parte do processo de inovação (BESSANT; TIDD, 2015; CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015) e como elemento-chave para o design (BROWN, 2010; BUCHANAN, 1992; GOMES, 2011), reforçando, mais uma vez, a conexão entre os três conceitos: criatividade, design e inovação.

Um dos principais pontos de divergência entre a bibliografia e a pesquisa de campo é a questão da criatividade para empreender. Há pesquisadores que não consideram a criatividade como um requisito para que empreendedores inovem (DRUCKER, 1985). Nesses casos, a inovação viria da capacidade de colocar em prática ideias que não necessariamente precisam vir do próprio empreendedor e que não precisam estar relacionadas a uma invenção, podendo surgir

a partir da avaliação de que um determinado conjunto de recursos não é utilizado da melhor forma possível (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Essa visão traz à tona o papel das abordagens de solução criativa de problemas (e.g. *design thinking*) como mediador entre a criatividade e o empreendedorismo ao permitir avaliar a recombinação de recursos, garantindo atenção à necessidade de se concentrar na implementação das ideias.

Os conhecimentos empresariais listados pelos entrevistados se referem diretamente às habilidades necessárias ao empreendedor para lidar com os aspectos de gestão do negócio, como finanças, marketing, legislação, logística e infraestrutura. Como já mencionado anteriormente, o empreendedorismo é visto como uma evolução natural da administração (DRUCKER, 1985). Essa perspectiva ajuda a explicar por que o tema da gestão é tão presente no discurso de grande parte dos entrevistados, já que empreendedorismo e administração têm as mesmas origens. Gestão não é apenas um atributo necessário para se empreender, mas sim seu fundamento.

Mesmo na origem do termo, o empreendedorismo está relacionado à administração. A palavra *entreprendre* está associada à participação ou administração de grandes projetos e obras (VALE, 2014; ZEN; FRACASSO, 2008). Inclusive autores recentes, que se dedicam ao estudo de iniciativas empreendedoristas inovadoras, reconhecem que o empreendedorismo é um tipo de administração (RIES, 2012). Faz-se necessário, portanto, superar o debate sobre a importância da gestão para o empreendedorismo, já que empreendedorismo é um tipo de gestão. A presença do tema em praticamente todas as entrevistas é uma evidência dessa afirmação.

As competências socioemocionais consideradas relevantes pelos entrevistados são: liderança para construção de times autônomos, autoconhecimento, baixa vaidade e habilidades interpessoais. A necessidade de competências de liderança para o empreendedor está presente em alguns estudos e, quando associada à inovação, é uma evidência de comportamentos empreendedoristas estratégicos nas empresas (AKBARI et al., 2020; ANDERSON; ESHIMA; HORNSBY, 2019; BRUNNER; EMERY, 2010). De forma complementar, os resultados das entrevistas mostram que essa liderança precisa estar focada na criação de times com autonomia para desenvolver o trabalho e tomar decisões. Autonomia, por sua vez, é considerado um atributo importante para promover a inovação e a proatividade, estimulando comportamentos intraempreendedores nas equipes (DE JONG et al., 2015).

Outra competência mencionada com frequência nas entrevistas é a capacidade de realização dos empreendedores, presente nas entrevistas por termos como resiliência, automotivação, proatividade, necessidade de realização, aprendizado constante e disposição de assumir riscos. A importância da capacidade intrínseca de realização é abordada com frequência em estudos sobre empreendedorismo (CHIAVENATO, 2012; FENG; CHEN, 2020; KITSIOS;

KAMARIOTOU, 2018; MCCLELLAND, 1976; MURARO et al., 2018) e reforça os termos acima expressados pelos entrevistados.

Adicionada a esse contexto, a necessidade de realização é considerada um atributo-chave para o empreendedorismo (MCCLELLAND, 1976) e a proatividade um comportamento necessário para a busca constante por novas oportunidades (LIU et al., 2017). Por trás dessa capacidade de realização estão a paixão empreendedorista (FENG; CHEN, 2020) e outros fatores – como idade, educação e experiência – que podem influenciar a intenção de empreender (KITSIOS; KAMARIOTOU, 2018). O aprendizado constante é outro elemento tido como crítico para a ação empreendedorista (HANEBERG, 2019; MASANGO; LASSALLE, 2020) e associado à capacidade do empreendedor de ser flexível diante dos desafios (GOMES, 2013), o que lhe confere melhores condições para que seja capaz de realizar seus projetos. A baixa vaidade, mencionada por alguns entrevistados, está diretamente ligada à necessidade de aprendizado constante, pois profissionais vaidosos teriam mais dificuldade em reconhecer suas limitações de conhecimento e de habilidades necessárias.

Por fim, tem-se a disposição de correr riscos como competência socioemocional relevante, também mencionada como uma competência organizacional. A baixa aversão a riscos está associada ao empreendedorismo desde os primórdios dos estudos sobre este tema (BULL; WILLARD, 1993; CHIAVENATO, 2012; THORNTON, 2019; ZEN; FRACASSO, 2008). Essa capacidade de correr riscos está diretamente relacionada à necessidade de realização e à intenção de inovar (DRUCKER, 1985; SCHUMPETER, 2002) ao permitir que o empreendedor dê “saltos de fé” e avance, mesmo baseado em uma quantidade limitada de evidências.

Alguns entrevistados ressaltaram a importância do apoio e da capacitação para formação de pessoas mais preparadas para lidar com os desafios de empreender. Programas de mentoria e aceleração (como o próprio StartupRio) foram citados como soluções importantes para ajudar nessa questão. Já a educação formal, que no Brasil ainda é percebida como voltada para formação de empregados e não de empreendedores (CAVALHEIRO, 2015), aumenta as chances de sucesso dos empreendedores quando associada a uma experiência profissional (IIZUKA; MORAES, 2014; RICCI, 2020). Mas o aprendizado empreendedorista não está relacionado apenas à educação formal, e sim considerado como parte relevante do processo empreendedorista (MASANGO; LASSALLE, 2020).

Essa questão do aprendizado empreendedorista é aprofundada na subseção 3.4.5, que trata de possíveis abordagens para levar esse tipo de aprendizado às salas de aulas, especialmente dentro das universidades.

A análise acima, mais especificamente aquela que se refere à relação entre empreendedorismo e gestão, estimula a reflexão sobre a definição de empreendedorismo adotada nesta pesquisa: uma prática que tem como pilares os aspectos comportamentais dos empreendedores, os fundamentos da administração adaptados e o foco dos processos empreendedoristas na busca constante por oportunidades inovadoras.

A partir das evidências encontradas na pesquisa de campo, e da revisão destas à luz de outros autores, propõe-se ajustá-la para a definição de **empreendedorismo como uma prática de gestão baseada em aspectos comportamentais e processos de trabalho voltados para a captura de oportunidades inovadoras**. Desta maneira, é possível reforçar o papel central da gestão para o empreendedorismo, mas garantindo o foco em questões comportamentais e em processos de trabalho que permitam a identificação e captura de oportunidades relevantes.

3.4.4. Design como meio de inovação em startups

Como visto anteriormente, a inovação é um tema considerado crítico no ecossistema de *startups* e um elemento-chave para as pequenas empresas que querem crescer de forma exponencial. Além da criatividade objetiva, já mencionada como uma competência e que nesta subseção é discutida a partir da sua perspectiva processual, são considerados relevantes para inovação as metodologias de design e as equipes multidisciplinares. Além destes 3 elementos comuns, tem-se também diferentes abordagens adotadas pelos empreendedores para identificar e desenvolver essas inovações (ver subseção 3.3.3 deste relatório).

As metodologias de design mencionadas por entrevistados são consideradas importantes para a implementação de iniciativas empreendedoristas por conter um conjunto peculiar de habilidades que permitem ao empreendedor lidar com as ambiguidades dos estágios iniciais de uma empresa (SIMEONE, 2015). Essas metodologias são aquelas ensinadas nos cursos técnicos e de graduação, específicas para cada tipo de projeto e voltadas para a criação de novos produtos ou serviços (LÖBACH, 2001; STICKDORN; SCHNEIDER, 2014; SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2019). São atividades de nível operacional (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016; BEST, 2010), relacionadas à interpretação do design como um resultado tangível (STAMM, 2013) e que são aplicadas diretamente à execução de projetos em 5 áreas: comunicação visual, objetos materiais, serviços, ambientes e embalagens (BUCHANAN, 1992;

MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Em muitos casos, são as únicas atividades de design dentro das empresas (BEST, 2011).

É essa capacidade de desenvolver novos produtos que conecta designers e empreendedores e que permite o surgimento de inovações (BESSANT; TIDD, 2015; CICONI, 2013; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Ela também é considerada um elemento crítico para a existência de comportamentos empreendedoristas estratégicos ou proativos dentro das empresas, que contribuem para a viabilização das atividades de inovação (ANDERSON; ESHIMA; HORNSBY, 2019; LIU et al., 2017). Porém, as metodologias de design precisam ser ajustadas à realidade de cada empresa para serem capazes de gerar resultados positivos. Este é, inclusive, um dos fatores que viabilizam a implementação de uma cultura de design nas organizações (MEYER, 2013).

Um elemento comum em diversas metodologias ensinadas nos cursos de design é o processo criativo (BEST, 2010; GOMES, 2011; LÖBACH, 2001). Trata-se de um processo criativo com objetivo específico que visa resolver um problema (LÖBACH, 2001). Essa capacidade de resolver problemas transformando situações existentes em situações desejadas de forma criativa está na essência das metodologias de design (BUCHANAN, 1992). Tendo em vista que a criatividade é um atributo relevante para busca de soluções inovadoras, e o designer é um profissional que estuda para aplicar essa criatividade de maneira objetiva, fica explícita sua contribuição para as iniciativas empreendedoristas.

Outra característica das abordagens e técnicas de inovação relacionadas ao empreendedorismo levantada nas entrevistas é a multidisciplinaridade. Esta é uma característica inerente do empreendedorismo por sua presença em diversas áreas do conhecimento (BULL; WILLARD, 1993; FERREIRA; FERNANDES; KRAUS, 2019). Para os entrevistados, ter uma equipe multidisciplinar permite a conexão de ideias e de experiências distintas na busca de possíveis soluções. E mais uma vez o design surge como potencial solução para essa necessidade, como explicado a seguir.

Embora possa ser descrita como uma atividade desenvolvida por um único indivíduo (LÖBACH, 2001), o design vem sendo reconhecido como uma abordagem para coordenar diferentes componentes do projeto (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Neste cenário, o designer pode assumir papel de gestor, mesmo no nível operacional, tomando decisões e coordenando atividades relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos (BRUDER, 2013; HOLM, 2013). Ainda assim, algumas abordagens de design – como *Lean UX* e *design thinking* – são reconhecidas por estimular a integração e harmonização de diferentes competências para

desenvolvimento de novos produtos e para a busca de soluções criativas (BROWN, 2010; GOTHOLF; SEIDEN, 2014).

Vale ressaltar que apenas conhecer as abordagens e técnicas para solução criativa de problemas e de desenvolvimento de novos produtos não é suficiente para que o designer seja capaz de gerir equipes multidisciplinares, sendo necessárias experiência profissional e noções de liderança (LÖBACH, 2001). As habilidades interpessoais e de liderança, especialmente aquelas com foco na promoção de autonomia, são elementos que dão fluidez a essas interações. Essa avaliação está em linha com estudo no qual o estímulo à colaboração e à autonomia devem estar presentes para que a adoção do *design thinking* como ferramenta em iniciativas empreendedoras seja bem-sucedida (DANIEL, 2016).

Além de trazer ferramentas e habilidades para lidar com o desenvolvimento de novos produtos, com a criatividade objetiva e com as equipes multidisciplinares, o design também se apresenta como uma das abordagens mais holísticas para o desenvolvimento de soluções inovadoras. Nestes casos o design é interpretado como um processo pelo qual uma informação é transformada em resultado tangível (STAMM, 2013), como descrito a seguir.

Das 4 abordagens para inovação identificadas durante as entrevistas – Viável, Factível, Criativa e *Design Thinking* –, apenas a última apresenta características que permitem ao empreendedor buscar soluções criativas com a participação do cliente, de forma adaptável e sem perder o foco no problema. Todas as outras atendem a alguns desses requisitos, mas não todos. De forma geral, elas parecem se focar apenas nas demandas dos clientes ou nos recursos disponíveis (Inovação Viável e Inovação Factível), sem dar devida atenção à busca de diferentes soluções. Ou se preocupam apenas em gerar alternativas (Inovação Criativa) com risco de perder de vista o problema para o qual se está procurando solução.

Essa associação do processo e de métodos de design ao empreendedorismo como potencial solução para os seus desafios atuais está presente em outros estudos (BRETTEL et al., 2014; DEW et al., 2009; MARTIN, 2010; RIES, 2012), especialmente por meio da lógica de efetuação na qual a exploração das incertezas, o foco em perdas toleráveis e a criação do futuro (ao invés de prevê-lo) são alguns de seus princípios básicos (SARASVATHY, 2001).

Entre os entrevistados encontrou-se pouca discordância em relação a uma associação direta entre design e inovação, mas ela existe. Nestes casos, percebe-se um entendimento diferente sobre o conceito de inovação, posicionando-o mais próximo ao da inovação disruptiva, que rompe com o *status quo* do mercado e é mais difícil de ser controlada, em detrimento das inovações incrementais ou revolucionárias, que acontecem no nível dos produtos ou da empresa e, portanto, são mais fáceis de serem gerenciadas. Não se identificou no discurso dos

entrevistados a aplicação da gestão do design para o surgimento de inovações disruptivas. A explicação, proposta por um dos entrevistados, pode estar no fato de que esse tipo de inovação não pode ser gerenciado por depender de um conjunto grande variáveis.

Levando em conta que a inovação pode surgir nesses três níveis – disruptivo, revolucionários ou incremental⁴⁵ –, o design apresenta ferramentas e recursos para empreendedores que estão inovando. Isso se dá tanto de forma genérica, por meio de abordagens para solução criativa de problemas contribuindo no nível da inovação revolucionária ao ajudar a rever processos de trabalho, quanto de forma específica para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, permitindo o gerenciamento da inovação no nível incremental.

3.4.5. Meta-aprendizado como abordagem para formação de empreendedores

Embora, como visto na subseção anterior, o design possa funcionar como um recurso relevante a pessoas que empreendem por meio de pequenos negócios inovadores, sua implementação nestas empresas ainda apresenta alguns desafios. Eles vão desde o entendimento sobre papéis possíveis de serem assumidos por designers, até as dificuldades destes profissionais em lidar com ambientes de empreendedorismo.

A pesquisa de campo levantou exemplos práticos de como um designer pode atuar dentro das empresas, encaixando-se nos três diferentes níveis organizacionais identificados na fundamentação teórica (operacional, tático e estratégico⁴⁶). Percebe-se pelas entrevistas que os empreendedores de *startups* enxergam o design apenas pela sua perspectiva operacional (com foco em criação de novos produtos e em projetos de comunicação). As questões relacionadas à metodologia de projeto, à abordagem *design thinking* e à criatividade objetiva estão presentes neste nível (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016; BEST, 2010; BRUDER, 2013). Embora o *design thinking* seja ser visto pelos empreendedores também como uma forma de melhorar processos de trabalho, e por isso poder ser enquadrado no nível tático, a visão do design neste nível e no estratégico só aparece com maior intensidade entre os especialistas em inovação e professores de design.

⁴⁵ Ver subseção 1.2.1 sobre Tipos e ambientes de inovação.

⁴⁶ Ver seção 1.4 que detalha o tema Gestão do Design.

Outra evidência deste foco operacional do design nas *startups* é a descrição do valor que o design agrega aos negócios. Para os entrevistados, os principais benefícios de um bom design dentro das empresas é o desenvolvimento de produtos com foco na experiência e na interface do usuário (*UX e UI Design*), a simplicidade e eficiência dos produtos, a preocupação com as embalagens, uma identidade visual e peças de marketing e publicidade coerentes, além da atenção aos detalhes (tanto nos produtos quanto na comunicação). Todos os benefícios aqui listados podem ser resolvidos por meio de métodos e técnicas de projeto de produtos e de comunicação visual e, portanto, se encaixam no nível operacional da gestão do design.

Essa visão sobre os benefícios do design para as empresas diverge do que se encontra na bibliografia consultada sobre o tema. Apesar de alguns estudos mostrarem a contribuição do design nos níveis táticos e estratégicos, coordenando diferentes disciplinas e criando modelos de gestão diferenciados (MARTIN, 2010; SIMEONE, 2015), essa não parece ser uma realidade para os empreendedores de *startups* entrevistados.

Apesar disso, os participantes – incluindo os empreendedores – defendem que empresas que tomam decisões baseadas em design (experiência do usuário, viabilidade, desejabilidade etc.) tendem a fomentar inovações. Essa visão vai ao encontro da descrição de gestão estratégica do design ao se relacionar com o foco em difundir o design por toda empresa (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011) e com a busca de soluções que equilibrem a gestão – rígida, quantitativa e indutiva –, e o design – criativo, qualitativo e abduutivo (BEST, 2011).

Mesmo com todos os benefícios mencionados pelos entrevistados, e aqueles identificados na bibliografia, conseguir implementar uma cultura de design nas *startups* ainda é um desafio a ser superado. Os entrevistados relatam que designers não são ensinados a empreender e que um bom design custa caro demais. Esses relatos reforçam evidências levantadas por outros pesquisadores (KOTLER; RATH, 2013; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011) sobre as dificuldades para implementação de uma boa gestão do design nos negócios. Da mesma forma, a percepção dos empreendedores sobre os benefícios do design limitada ao nível operacional converge com estudos sobre a dificuldade de gestores de empresas em entender para que serve o design, se prendendo a fórmulas conhecidas (BRUNNER; EMERY, 2010).

Outra dificuldade relatada para o desenvolvimento de um design empreendedorista é a falta de preparo nas universidades para lidar com questões relacionadas ao empreendedorismo. Essa dificuldade não está restrita aos cursos de design, mas relacionada ao paradigma de ensino de alguns anos atrás (KURATKO, 2005), e que parece ainda ser uma realidade considerando os relatos trazidos pelos entrevistados.

Os professores de design entrevistados descrevem casos de universidades que já estão introduzindo disciplinas relacionadas ao empreendedorismo em suas grades curriculares. Contudo, não se identificou um consenso sobre como isso deve ser feito. Algumas iniciativas relatadas indicam que instituições estão levando disciplinas de gestão e de marketing à grade de cursos de design, ou oferecendo-as na forma de cursos de extensão ou pós-graduação. Outros defendem que o foco deve ser no ensino do empreendedorismo de forma transversal, com projetos que integrem disciplinas, alunos e professores, desenvolvendo habilidades necessárias ao empreendedor, mas reforçando o conteúdo já oferecido.

Embora as universidades brasileiras ainda estejam concentradas na formação estritamente técnica de seus alunos (CAVALHEIRO, 2015; CICCIONI, 2013), as entrevistas mostram que existe um esforço para mudar essa realidade. Há evidências de que a capacitação formal específica contribui para reforçar competências empreendedoristas e estimular a autoeficácia dos participantes (REIS; FLEURY, 2019; RICCI, 2020), e há orientações sobre como implementar um modelo de universidade com foco em empreendedorismo (PORTO; COSTA, 2013).

Levando em conta as reflexões anteriores, incluindo aquelas apresentadas na seção 3.4.3, propõe-se aqui uma visão sobre o aprendizado empreendedorista como um meta-aprendizado e não como um conjunto específico de disciplinas. Um possível caminho indicado pelos entrevistados para a inclusão do tema na educação formal seria por meio de atividades que estimulem comportamentos empreendedoristas relevantes, tais como a baixa aversão a riscos, a necessidade de realização, as habilidades interpessoais e a liderança. Desta forma, acredita-se ser possível integrar a formação de empreendedores aos cursos técnicos ou de graduação, sem a necessidade de maiores ajustes na grade formal destes. Mas isso não elimina a importância de incorporar na docência conhecimentos específicos sobre empreendedorismo, sob risco de que as atividades transversais sejam orientadas sem o foco necessário no estímulo de competências empreendedoristas.

Esses elementos analisados em conjunto reforçam nossa recomendação de que ao ser tratado como um meta-aprendizado, o ensino do empreendedorismo seja orientado ao estímulo do surgimento das competências relevantes para o processo empreendedorista mencionadas anteriormente, especialmente, o aprendizado constante. Pela capacidade do design em apoiar na solução de problemas relacionados ao empreendedorismo (DAVIDSSON, 2017), e por seu potencial como mediador entre a lógica *effectual* e os treinamentos realizados em sala de aula, especialmente dentro das escolas de design (DANIEL, 2016), sugere-se o uso da abordagem *design thinking* como instrumento de meta-aprendizado. Pode ser esse tipo de ensino um dos elementos faltantes para ajudar a encurtar a distância entre design, empreendedorismo e gestão.

4. CONCLUSÃO

O presente estudo traz elementos que ajudam a explicar um dos **principais motivadores** da pesquisa: a dificuldade para inovar em pequenas empresas. Além da limitação de recursos, especialmente de pessoal, o processo empreendedorista se apresenta como capcioso, iterativo e dependente do contexto (seção 1.3.6). Isso ajuda a explicar por que simplesmente ter conhecimento sobre gestão e sobre métodos de inovação não é suficiente para conseguir implementar inovações bem-sucedidas de forma sistemática. Há uma série de componentes comportamentais e motivacionais que influenciam direta ou indiretamente o processo e o resultado.

A **fundamentação teórica** (capítulo 1) mostra o empreendedorismo como campo de estudo e pesquisa em expansão e intimamente conectado a conceitos relacionados à gestão de empresas. A principal evidência dessa expansão é o aumento de artigos nos últimos 20 anos. Do surgimento de sua primeira definição formal em meados do século XVIII até os dias de hoje, o empreendedorismo evoluiu de um conceito voltado a descrever atividades de alto risco para o que trata da busca e da exploração de oportunidades por meio da recombinação de recursos. Essa recombinação voltada para a criação de novas relações meio-fim está na essência do processo de inovação empreendedorista (subseção 1.2.2).

A **revisão sistemática da literatura** (seção 1.3) desenvolvida a partir do conceito de empreendedorismo como busca e exploração de oportunidades, mostra que ele deve ser entendido como uma prática, e não como uma profissão, uma carreira ou um estilo de vida. Ou seja, ele só existe quando alguém – o empreendedor – está agindo para identificar e explorar uma oportunidade, tendo a gestão como parte indissociável de sua essência. A esse conjunto de atividades exercidas pelo empreendedor dá-se o nome de **ação empreendedorista**, e é composta por 4 aspectos: intenção, comportamento, processos e aprendizado.

A técnica de **entrevista estruturada** utilizada (seção 2.2) se mostrou adequada ao plano proposto para a pesquisa. Ela garante a conexão da pauta com os objetivos geral e específicos, permitindo a relação direta com a fundamentação teórica e a relevância de cada pergunta ali definida. Ao mesmo tempo, dá espaço para o surgimento de enunciados inicialmente não previstos pelo pesquisador. Essa abertura oferecida pela técnica permitiu, por exemplo, que questões importantes – como a relevância do meta-aprendizado para o empreendedorismo – surgissem na pesquisa, mesmo que não tenham sido o foco original do trabalho. Após a análise dos resultados das entrevistas e cotejamento com a bibliografia definiu-se **empreendedorismo**

como uma prática de gestão baseada em aspectos comportamentais e processos de trabalho voltados para a captura de oportunidades inovadoras (subseção 3.4.3).

O **problema de pesquisa** investigado aqui é a incapacidade de empreendedores em aplicar conceitos de gestão como ferramentas para ajudar no desenvolvimento de inovações, mais especificamente aqueles relacionados à gestão do design. O foco específico no design para esta pesquisa se deve à sua contribuição como recurso para o desenvolvimento de inovações, especialmente aquelas consideradas incrementais ou revolucionárias (subseção 3.4.4).

Embora haja o entendimento por parte de empreendedores de *startups* e de outros atores do ecossistema de inovação, como especialistas e professores, sobre a importância da gestão para o empreendedorismo (subseção 3.4.3), existem fatores que dificultam essa associação. Os currículos universitários focados apenas em aspectos técnicos, o déficit de políticas públicas no Brasil que incentivem a inovação em ambiente universitário (subseção 3.3.3) e a própria falta de clareza sobre a natureza do empreendedorismo (subseção 3.4.3) são algumas das barreiras identificadas nesta pesquisa para uma efetiva compreensão da gestão como parte da essência do empreendedorismo.

A **questão de pesquisa**, colocada a partir do problema inicial, é sobre quais evidências existem da aplicação da gestão do design na ação de empreendedores que estão inovando. A primeira conclusão oferecida por este trabalho é a de que não há entendimento por parte dos empreendedores sobre os diferentes níveis possíveis de gestão do design nas empresas (operacional, tático e estratégico) e nem de seus potenciais benefícios (subseções 3.3.3 e 3.4.4).

Para eles, há uma atenção maior ao papel do design no nível operacional, representado pelos métodos e técnicas utilizados por designers para desenvolvimento de novos produtos, serviços ou projetos de comunicação, e algum papel no nível tático, representado pelo uso da abordagem *design thinking* para organizar o processo interno de inovação (subseção 3.3.3). Os empreendedores reconhecem que esses métodos e técnicas de design têm contribuição direta para o surgimento de inovações, especialmente aquelas consideradas incrementais. E quando associado a habilidades de liderança, o design pode contribuir diretamente para a gestão de equipes multidisciplinares (subseção 3.4.4).

Para o atingimento do objetivo geral, foram organizados quatro objetivos específicos. O **primeiro objetivo específico** é explicitar como os **aspectos da ação empreendedorista** estão presentes no ecossistema de iniciativas inovadoras e como ela contribui para desenvolver seus modelos de negócios inovadores. Alguns dos aspectos identificados durante a revisão da literatura surgiram espontaneamente durante a pesquisa de campo e, portanto, estão presentes

neste ecossistema, a saber: aprendizado constante, adaptabilidade, baixa aversão a riscos, autoeficácia criativa, necessidade de realização, liderança e autonomia (seção 3.3).

Todos esses aspectos se apresentaram no discurso dos entrevistados de forma similar àquela descrita na fundamentação teórica, acrescentando-se dois: a autoeficácia criativa e a necessidade de realização. Esses dois se apresentaram com contornos particulares mais focados na criatividade objetiva e na capacidade de realização (subseção 3.3.2), respectivamente.

Há indícios da contribuição destes aspectos da ação empreendedorista identificados na pesquisa de campo para o desenvolvimento de negócios inovadores (subseções 3.4.2 e 3.4.3). Enquanto a baixa aversão a riscos e a capacidade de realização geram a energia necessária para que o empreendedor e a empresa sigam na busca por soluções, a criatividade objetiva aliada à adaptabilidade e ao aprendizado constante permitem a identificação de alternativas e os ajustes necessários ao longo do processo. Por fim, a liderança permite a organização de times multidisciplinares que, com a devida autonomia, organizam as ideias e implementam as inovações.

O **segundo objetivo específico** é o de mapear como os **conceitos de gestão do design** estão sendo aplicados, na prática, em iniciativas empreendedoristas. Percebe-se que o designer é reconhecido como um profissional que pode apoiar na gestão, garantindo o equilíbrio entre criatividade e objetividade (subseção 3.3.3), e como possível integrador de equipes multidisciplinares quando devidamente capacitado para um papel de liderança (subseção 3.4.4).

Na prática, o design está presente nas *startups* nos níveis operacional e tático (seção 4.4). No nível operacional identifica-se a presença das metodologias de design para desenvolvimento de novos produtos e de projetos de comunicação visual. Já no nível tático está presente o *design thinking* quando este é utilizado como ferramenta para rever processos de trabalho. O conceito de *design thinking* está presente também em algumas destas *startups* como instrumento para organizar o processo de inovação e há evidências de sua contribuição para o processo de aprendizado empreendedorista (subseção 1.3.4).

Embora exista potencial para atuação de designers em atividades nos níveis tático e estratégico dos negócios, não foram encontradas evidências dessa atuação nas *startups* que fizeram parte do estudo. Duas possíveis razões para isso identificadas na pesquisa são a falta de entendimento do potencial benefício do design nesses níveis e a falta de preparo dos designers para atuar ali (subseção 3.3.4).

O **terceiro objetivo específico** é listar possíveis contribuições da gestão do design como ferramenta para o **processo de inovação**. Os métodos e técnicas específicos do design oferecem estrutura para o surgimento de inovações incrementais em pequenos negócios, tanto pelo

desenvolvimento de novos produtos ou serviços quanto pelo potencial de criação de elementos de identidade visual e de peças de comunicação diferenciadas (subseção 3.4.4).

A abordagem *design thinking*, por sua vez, permite o surgimento de inovações revolucionárias quando aplicadas ao desenvolvimento de soluções relacionadas aos processos empresariais (subseção 3.4.4). Não foram encontradas evidências de contribuição do design para o surgimento de inovações disruptivas em pequenos negócios. Duas explicações possíveis para essa ausência mapeadas durante o estudo são: a percepção de que esse tipo de inovação é mais difícil de ser estimulada ou controlada; e a falta de conhecimento dos empreendedores sobre os papéis táticos e estratégicos da gestão do design nas empresas (subseção 3.3.3).

O **quarto objetivo específico** é o de descrever o perfil dos **empreendedores de startups** em que ocorreram inovações, a partir de elementos da gestão do design. De forma resumida (mais detalhes na subseção 3.4.1 deste relatório), os empreendedores de *startups* no Rio de Janeiro se destacam da população geral de empreendedores por terem uma melhor formação acadêmica, atingindo percentuais superiores a 70% de pessoas com algum tipo de pós-graduação. A maior parte dos entrevistados possui experiência prévia na iniciativa privada ou em outros empreendimentos e montaram seus negócios principalmente nos segmentos de educação, saúde, varejo, entretenimento e jurídico.

Esse grupo dá peso ao papel da gestão em suas empresas, quase sempre considerando-a uma competência-chave, e reconhecem o papel do design para o desenvolvimento de soluções criativas (seção 3.3). Do ponto de vista operacional, estes empreendedores consideram as metodologias de design como ferramenta relevante para o desenvolvimento de produtos e de elementos de comunicação inovadores, e boa parte deles se apropria da abordagem *design thinking* para conduzir o processo interno de inovação (subseção 3.3.3).

Esses 4 objetivos específicos nos levam ao **objetivo geral** da pesquisa que é identificar elementos da gestão do design presentes na ação empreendedorista voltada ao desenvolvimento de soluções inovadoras. A pesquisa de campo mostra que o perfil entrevistado de **empreendedores de startups tem maiores chances de sucesso** do que a população geral em razão da idade média acima dos 40 anos, da boa formação acadêmica e da experiência prévia em outras empresas, e que **pequenos negócios escaláveis precisam ser inovadores e adaptáveis**. Neste caso, o design e o aprendizado constante podem contribuir diretamente para a inovação e a adaptabilidade do negócio, respectivamente.

O **design pode contribuir para a inovação em pequenas empresas** de duas formas: a primeira é relacionada à inovação incremental por meio das metodologias de desenvolvimento de novos produtos e de projetos de comunicação visual; e a segunda, pelo uso da abordagem

design thinking na busca de solução criativa de problemas. Já o ensino com foco na capacidade de adaptação deve considerar o **meta-aprendizado para formação de empreendedores**, oferecendo-os instrumentos que os permitam lidar com o contexto dinâmico-adaptativo presente na ação empreendedorista.

A pesquisa apresenta **limitações** que devem ser consideradas. A primeira é que não há comparabilidade direta entre a amostra e outro grupo de empreendedores que representassem a população geral. Esta se deu a partir da análise dos dados disponíveis na bibliografia e daqueles coletados durante as entrevistas. Outra limitação refere-se à dificuldade de mensurar quais metodologias de design e quais abordagens de inovação são utilizadas pelos empreendedores no seu dia a dia. Pela natureza qualitativa deste estudo, tem-se evidências da presença das metodologias e abordagens, mas não há mensuração estatística.

Tem-se limitações também para aprofundar sobre quais práticas específicas de gestão estão presentes nestas iniciativas empreendedoristas, como funcionam os processos internos de gestão e que nível de formalização ou estrutura possui o negócio. Embora seja possível identificar alguns desses temas nos discursos dos entrevistados, não foi possível confirmar sua existência ou seu formato específico dentro desses negócios. De forma geral, avalia-se que a técnica qualitativa de entrevista estruturada permite a identificação de elementos importantes para a pesquisa, mas está limitada do ponto de vista quantitativo ao tamanho e tipo de amostra necessária para esse tipo de estudo. A complementação desta com avaliações quantitativas pode ajudar no aprofundamento de cada um dos temas e enunciados levantados aqui.

Em razão disso, recomenda-se possíveis **desdobramentos** a partir da presente pesquisa. Alguns são específicos para aprofundar temas e evidências levantados de forma qualitativa e outros que podem ajudar no entendimento de questões novas aqui identificadas. Em relação ao aprofundamento, sugere-se ao menos duas pesquisas quantitativas, com uso de técnicas de questionário: uma para mapear quantas e quais perfis de empresas utilizam cada uma das abordagens de inovação identificadas nesta pesquisa; e outra para mensurar quantas de empresas têm quais processos internos de gestão do design relacionados a cada um dos níveis operacional, tático e estratégico. Nos dois casos, o objetivo é relacionar o uso de abordagens de inovação e de níveis de atuação do design com resultados práticos mensuráveis, como percentual da receita com novos produtos e indicadores de nível de satisfação dos clientes.

Ainda sobre possíveis aprofundamentos, sugere-se a aplicação para outros grupos de empreendedores, especialistas ou professores das pautas de entrevistas formuladas nesta pesquisa. Elas teriam como objetivo comparar os enunciados presentes no discurso de outros grupos com aqueles aqui apresentados. Ainda do ponto de vista qualitativo, para apoiar no

entendimento de questões novas, sugere-se a aplicação de técnicas de estudo de caso em universidades que estão adotando algum tipo de abordagem para formação empreendedorista em cursos de graduação. Neste caso, o objetivo seria mapear soluções já adotadas e relacioná-las com a teoria vigente e com os resultados práticos por meio de avaliação com alunos e professores. A presente pesquisa pode se desdobrar também no desenvolvimento de métodos, cursos e sistemas de informação que ajudem empreendedores a inovar por meio da gestão do design, e no desenvolvimento do conceito de design empreendedorista.

A presente pesquisa apresenta, por fim, indícios que reforçam o conceito de empreendedorismo como uma prática de gestão, e do design como uma abordagem relevante para o processo de inovação em *startups*.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups**. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2022/11/Mapeamento-de-Startups-Brasil.pdf>>. Acesso em: 9 dez. 2022.

AKBARI, M. et al. Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 1, p. 1–22, 2020.

AMARANTE, J. M.; GORAIEB, M. R.; MACHADO, H. P. V. Concepções de sucesso e de fracasso empreendedor. **Pretexto**, v. 15, n. 2, p. 28–40, 2014.

ANDERSON, B. S.; ESHIMA, Y.; HORNSBY, J. S. Strategic entrepreneurial behaviors: Construct and scale development. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 13, n. 2, p. 199–220, 2019.

ARIGONI, L. B.; SCHOENACHER, R.; SZPIZ, H. **Métodos Ágeis e Design Thinking: contribuições para projetos de Tecnologia Assistiva**. 6º Simpósio de Pós-Graduação em Design da ESDI. **Anais...Rio de Janeiro: SPGD 2020**, nov. 2020.

ARMITAGE, J. Are agile methods good for design? **Interactions**, v. 11, n. 1, p. 14, 2004.

ARRAK, K.; KAASA, A.; VARBLANE, U. Regional Cultural Context as a Determinant of Entrepreneurial Behaviour: The Case of Germany. **Journal of Entrepreneurship**, v. 29, n. 1, p. 88–118, 2020.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship: Theory and Practice Journal**, v. 30, n. 1, p. 1–22, 2006.

AZEVEDO, D. **Revisão de Literatura, Referencial Teórico, Fundamentação Teórica e Framework Conceitual em Pesquisa – diferenças e propósitos**. Disponível em: <<https://bit.ly/3ZnHiVS>>. Acesso em: 7 fev. 2022.

BASÍLIO, P. **Guru do empreendedorismo Eric Ries diz que brasileiro tem que tirar vantagem de seus diferenciais**. Disponível em: <<http://bit.ly/3pZApbp>>. Acesso em: 6 fev. 2021.

BERGMANN, M.; MAGALHÃES, C. **Gestão de Design e o futuro dos negócios: ver, prever e tornar visível em um contexto de mudanças**. 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. **Anais...Belo Horizonte: Blucher**, 2016.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Innovation and Entrepreneurship**. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.

BESSLER, H.; PINHEIRO, M.; ARANHA, J. Empreendedorismo. Em: MELLO, E. B. DE; VIEIRA, A. G.; BARBOZA, R. DE M. (Eds.). **Maravilhosa para todos: políticas públicas para o Rio de Janeiro**. São Paulo: Editora Lux, 2020. p. 435–447.

BEST, K. **The Fundamentals of Design Management**. Lausanne: AVA Publishing S/A, 2010.

BEST, K. **What can Design Bring to Strategy? Designing Thinking as a Tool for Innovation and Change**. Rotterdam: Kathryn Best and Inholland University of Applied Sciences, 2011.

BIANCHI, C. G.; ALVES, W. R.; ROSSI, G. A Influência de Redes Interpessoais e Interorganizacionais na Inovação de MPes Brasileiras de Serviços. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 4, n. 1, p. 80–100, 2018.

BLACK, S. M. The designer and manager syndrome. Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013. p. 64–73.

BLANK, S. G. **Do sonho à realização em 4 passos: estratégias para criação de empresas de sucesso**. 3. ed. São Paulo: Évora, 2012.

BLANK, S. G. Por que o movimento Lean startup muda tudo. **Harvard Business Review Brasil**, v. 5, p. 34–40, 2013.

BOLAND JR, R. J. On Managing as Designing. Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013. p. 532–538.

BONSIEPE, G. **Design: do material ao digital**. Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.

BRANCO, L. “Falta ambição ao Brasil”. **Exame**, p. 47–50, maio 2018a.

BRANCO, L. Juntos pela inovação. **Exame**, p. 52–55, maio 2018b.

BRETTEL, M. et al. Effectuation in manufacturing: How entrepreneurial decision-making techniques can be used to deal with uncertainty in manufacturing. **Procedia CIRP**, v. 17, p. 611–616, 2014.

BROSSEAU, D. et al. The journey to an agile organization. **McKinsey Insights**, n. May, p. 10, 2019.

BROWN, T. **Design thinking: Uma metodologia para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUDER, R. Mutual Inspiration and Learning between Management and Design. Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013. p. 144–160.

BRUNNER, R.; EMERY, S. **Gestão estratégica do design: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2010.

BUCHANAN, R. Wicked Problems in Design Thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, p. 5, 1992.

BULL, I.; WILLARD, G. E. Towards a theory of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 1, p. 183–195, 1993.

CÂNDIDO, A. C. Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado. **IET Working Paper Series**, p. 27, 2011.

CARAYANNIS, E. G.; SAMARA, E. T.; BAKOUROS, Y. L. **Innovation and Entrepreneurship Theory, Policy and Practice**. Londres: Springer, 2015.

CASTRO, D. G. Governança Urbana Empreendedorista E Megaeventos Esportivos. **Geo UERJ**, v. 1, n. 24, p. 37–60, 2013.

CAVALHEIRO, C. M. **Fatores determinantes para o sucesso de Startups de TI no Brasil: uma avaliação crítica**. Dissertação de Mestrado—Porto Alegre: Universidade do Vale dos Sinos, 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Editora Manole, 2014. v. 148

CICCONI, E. G. Empreendedorismo. Em: PORTO, G. (Ed.). **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 1–14.

CLARIVATE. **Journal Citation Indicator**. Disponível em: <<https://bit.ly/3GQbEYM>>. Acesso em: 26 nov. 2022.

CNI. **Critérios para uma nova agenda de política industrial**. BrasíliaConfederação Nacional da Indústria, , 2019.

COELHO, B. **Web of Science: entenda a importância dessa base de dados para ciência**. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/web-of-science/>>. Acesso em: 19 jul. 2022.

COLLINS, J. C. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COOPER, R.; JUNGINGER, S. General Introduction: design management – a reflection. Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013. p. 1–34.

COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. **The Handbook of Design Management**. London: Bloomsbury Academic, 2013.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, M. Rio é a sexta melhor cidade para empreender Estudo da Endeavor mostra melhora do trânsito após. **O Globo**, 26 nov. 2017.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75–87, 1989.

DANIEL, A. D. Fostering an entrepreneurial mindset by using a design thinking approach in entrepreneurship education. **Industry and Higher Education**, v. 30, n. 3, p. 215–223, 2016.

DANTAS, D. T. **Design thinking e modelo de negócios em serviços multicanal: o caso da UBER no Rio de Janeiro**. Dissertação de Mestrado—Porto: Universidade Católica Portuguesa, 2016.

DAVIDSSON, P. A future of entrepreneurship research: Domain, data, theory, and impact. Em: AHMETOGLU, G. et al. (Eds.). **The Wiley Handbook of Entrepreneurship**. 1. ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2017. p. 3–23.

DE JONG, J. P. J. et al. Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter? **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 39, n. 4, p. 981–995, 2015.

DE JONG, M.; MARSTON, N.; ROTH, E. The eight essentials of innovation. **McKinsey Quarterly**, n. 2, p. 36–47, 2015.

DEW, N. et al. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 4, p. 287–309, 2009.

DISTRITO. **Rio Tech Report Brasil 2019**. Disponível em: <<https://bit.ly/30XQrbc>>. Acesso em: 2 jun. 2020.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. Londres: Heinemann, 1985.

DUNNE, D. User-centered design and design-centered business schools. Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013. p. 128–143.

DURAN-SANCHEZ, A. et al. Trends and changes in the International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research: A bibliometric review. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 25, n. 7, p. 1494–1514, 2019.

EKMAN, S.; EKMAN, A. **Designing an entrepreneurial mindset in engineering and management**. International Conference on Engineering Design. **Anais...**Stanford: Stanford University, 2009.

ELIA, G.; MARGHERITA, A.; PASSIANTE, G. Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 150, n. October 2019, p. 12, 2020.

EMÍDIO, L. DE F. B.; MENEZES, M. DOS S. Gestão de design nas MPEs do vestuário de moda: o caso da região de Londrina. Em: MENEZES, M. DOS S.; PASCHOARELLI, L. C. (Eds.). **Design e planejamento: aspectos tecnológicos**. 4. ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

ENDEAVOR. **Tudo sobre scale-ups: as empresas que mais geram empregos no Brasil**. Disponível em: <<http://bit.ly/370p6oW>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

ENTREPRENEUR. **Oxford Learner's Dictionary**. Disponível em: <<http://bit.ly/3aOvJjI>>. Acesso em: 26 dez. 2020.

FAPERJ. **Programa Startup Rio 2019 tem início, com investimento de R\$ 6,7 milhões em 82 projetos**. Disponível em: <<http://www.faperj.br/?id=3702.2.6>>. Acesso em: 8 fev. 2019.

FARR, M. Design Management: Why Is it Needed Now? Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013. p. 47–52.

FENG, B.; CHEN, M. The Impact of Entrepreneurial Passion on Psychology and Behavior of Entrepreneurs. **Frontiers in Psychology**, v. 11, n. July, p. 1–14, 2020.

FERREIRA, A. B. DE H. **Mini Aurélio: O dicionário da língua portuguesa**. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERREIRA, J. J. M.; FERNANDES, C. I.; KRAUS, S. Entrepreneurship research: mapping intellectual structures and research trends. **Review of Managerial Science**, v. 13, n. 1, p. 181–205, 2019.

FIALA, N. **As incubadoras como instrumento effectual de aprendizagem do empreendedorismo**. Dissertação de Mestrado—São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

FILSON, A.; LEWIS, A. Barriers Between Design and Business Strategy. **Design Management Journal (Former Series)**, v. 11, n. 4, p. 48–52, 2000.

FONTANELLA, B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimento para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, v. 27, n. 2, p. 389–394, 2011.

FORTY, A. **Objeto de desejo - design e sociedade desde 1750**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FRAGA, P. G. R.; MOREIRA, M.; BERNARDES, S. Educação para o empreendedorismo em design. Em: OLIVEIRA, G. G. DE; NÚÑEZ, G. J. Z. (Eds.). **Design em Pesquisa: volume 3**. Porto Alegre: Marcavisual, 2020. p. 789.

FRANZATO, C. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. **Strategic Design Research Journal**, v. 3, n. 3, p. 89–96, 2010.

FREIBERGER, Z. **A natureza e as configurações do trabalho do web designer no contexto do capitalismo flexível**. Dissertação (Mestrado)—Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2013.

FREITAG, R. M. KO. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? **Revista De Estudos Da Linguagem**, v. 26, n. 2, p. 667, 2018.

FREITAS, S. F. DE. **A Estrutura da Entrevista: Uma Nova Abordagem**. 1. ed. Três Rios: iVentura Editora, 2021.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, p. 537–556, 1997.

GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 1, p. 15–28, 1990.

GIARDINO, C.; WANG, X.; ABRAHAMSSON, P. Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework. Em: LASSENIUS, C.; SMOLANDER, K. (Eds.). **Software Business. Towards Continuous Value Delivery**. 5th Intern ed. Paphos: Springer, 2014. p. 27–41.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GOHR, C. F. et al. **Um Método Para a Revisão Sistemática da Literatura em Pesquisas de Engenharia de Produção**. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...**Salvador: 2013.

GOMES, L. A. DE V. **Corrida maluca em territórios desconhecidos: como empreendedores gerenciam incertezas individuais e coletivas em ecossistemas empreendedores**. Tese de Doutorado—São Paulo: Universidade de São Paulo, 2013.

GOMES, L. V. DE N. **Criatividade e Design: um livro de Desenho industrial para projeto de produto**. Porto Alegre: sCHDs Editora, 2011.

GOTHELF, J.; SEIDEN, J. **Lean UX: Applying lean principles to improve user experience**. Sebastopol: O'Reilly, 2014.

GUZMÁN-ALFONSO, C.; GUZMÁN-CUEVAS, J. Entrepreneurial intention models as applied to Latin America. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 5, p. 721–735, 2012.

HANEBERG, D. H. Entrepreneurial learning as an effectual process. **Learning Organization**, v. 26, n. 6, p. 631–647, 2019.

HERTOG, P. DEN. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 04, n. 04, p. 491–528, 2003.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HOLM, L. S. Design Management as Integrative Strategy. Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013. p. 294–315.

HOPP, C.; STEPHAN, U. The influence of socio-cultural environments on the performance of nascent entrepreneurs: Community culture, motivation, self-efficacy and start-up success. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 24, n. 9–10, p. 917–945, 2012.

IIZUKA, E. S.; MORAES, G. H. S. M. DE. Análise do potencial e perfil empreendedor do estudante de administração e o ambiente universitário: reflexões para instituições de ensino. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 3, p. 593–630, 2014.

ISENBERG, D. J. The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 6, p. 2–11, 2010.

JACOBIDES, M. G. Qual a sua estratégia na economia de ecossistema? **Harvard Business Review Brasil**, p. 72–81, out. 2019.

KILENTHONG, P.; HULTMAN, C. M.; HILLS, G. E. Entrepreneurial marketing behaviours: impact of firm age, firm size and firm's founder. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 18, n. 1, p. 127–145, 2016.

KITSIOS, F.; KAMARIOTOU, M. Open data hackathons: an innovative strategy to enhance entrepreneurial intention. **International Journal of Innovation Science**, v. 10, n. 4, p. 519–538, 2018.

KLEINA, N. **A história da Kodak, a pioneira da fotografia que parou no tempo**. Disponível em: <<https://bit.ly/3jTEwoC>>. Acesso em: 8 set. 2021.

KOLKO, J. **O design thinking atinge a maturidade**. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/o-design-thinking-atinge-maturidade/>>. Acesso em: 9 fev. 2019.

KOTLER, P.; RATH, G. A. Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool. Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013. p. 87–95.

KRETZSCHMAR, A. **The Economic Effects of Design**. Disponível em: <<https://bit.ly/36wdH2G>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

KURATKO, D. F. The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 577–597, 2005.

LANGENSCHIEDT. **Taschenwörterbuch Portugiesisch**. Berlin: Langenscheidt, 2011.

LAW, K. M. Y.; BREZNIK, K. Impacts of innovativeness and attitude on entrepreneurial intention: among engineering and non-engineering students. **International Journal of Technology and Design Education**, v. 27, n. 4, p. 683–700, 2017.

LIANG, C.; LIANG, C. T.; IP, C. Y. Tenacity in design entrepreneurship: how to stimulate entrepreneurial intention. **International Journal of Technology and Design Education**, n. 1, 2020.

LIEDTKA, J. Por que o design thinking funciona. **Harvard Business Review Brasil**, v. 96, n. 10, 2018.

LIGA. **Saiba qual o papel das startups e como impactam diversos âmbitos**. Disponível em: <<http://bit.ly/2LYRh37>>. Acesso em: 16 fev. 2021.

LIPKIN, P. et al. **Índices de Cidades Empreendedoras 2017**. Disponível em: <<https://bit.ly/3H41QeZ>>. Acesso em: 14 jan. 2023.

LIU, G. et al. Proactive entrepreneurial behaviour, market orientation, and innovation outcomes: A study of small- and medium-sized manufacturing firms in the UK. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 11–12, p. 1980–2001, 2017.

LÖBACH, B. **Design industrial: base para configuração de produtos industriais**. 1. ed. São Paulo: Blücher, 2001.

MARQUES, D. S. P. O plano de negócio. Em: PORTO, G. S. (Ed.). **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 29–44.

MARTIN, R. **Design de negócios: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MASANGO, S. G.; LASSALLE, P. What entrepreneurs do? Entrepreneurial action guided by entrepreneurial opportunities and entrepreneurial learning in early internationalising firms. **International Marketing Review**, v. 37, n. 6, p. 1083–1119, 2020.

MAS-TUR, A.; RIBEIRO SORIANO, D. The level of innovation among young innovative companies: The impacts of knowledge-intensive services use, firm characteristics and the entrepreneur attributes. **Service Business**, v. 8, n. 1, p. 51–63, 2014.

MAZZON, J. A. Using the methodological association matrix in marketing studies. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 5, p. 747–770, 2018.

MCCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. New York: John Wiley & Sons, 1976.

MEHTA, K. **Older Entrepreneurs Outperform Younger Founders—Shattering Ageism**. Disponível em: <<https://bit.ly/3PhvaB7>>. Acesso em: 8 out. 2022.

MELLO, E. B. DE; VIEIRA, A. G.; BARBOZA, R. DE M. (ORGS.). **Maravilhosa para todos: políticas públicas para o Rio de Janeiro**. São Paulo: Editora Lux, 2020.

MELO, M. P.; PACHECO, W. F. C. Mercantilização da Zona Portuária do Rio de Janeiro e a produção de espaços espetacularizados. **Revista Continentes**, v. 1, n. 14, 2018.

MEYER, A. Embedding Design Practice within Organizations. Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013. p. 187–201.

MONTEIRO, G. F. DE A. Empresas de alto crescimento e o desafio de Scale-UP: onde estamos e para onde podemos ir. **Cátedra Endeavor**, v. 1, n. 1, p. 1–39, 2017.

MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 3, p. 75–86, 1993.

MORAES, M. B. **Gestão do Design em indústrias maduras: proposição da Matriz Analítico-criativa de Design Estratégico**. Tese de Doutorado—[s.l.] PUC-Rio, 2018.

MOZOTA, B. B. DE. Design Strategic Value Revisited: A Dynamic Theory for Design as Organizational Function. Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013. p. 276–293.

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.

MURARO, R. et al. Avaliação do perfil empreendedor em meio acadêmico. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 15, n. 2, p. 136–156, 2018.

NAKAGAWA, M. 2018, o melhor ano da história das startups no Brasil. **O Estado de S. Paulo**, 7 dez. 2018.

NERY, M. P.; COSTA, B. K.; CINTRA, R. F. Interação na cocriação de valor entre stakeholders: estudo de múltiplos casos em entidades de classe patronais e empresas brasileiras do agenciamento turístico. **REUNA**, v. 25, n. 4, p. 24–46, 2020.

NEUMEIER, M. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NOGUEIRA, D. Rio concentra maior número de empresas ‘zumbis’. **O Globo**, 11 out. 2017.

OAKLEY, M. Organizing design activities. Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013. p. 74–83.

OLIVEIRA, A. R. DE. **Uma avaliação de sistemas de medição de desempenho para P&D implantados em empresas brasileiras frente aos princípios de construção identificados na literatura**. Tese de Doutorado—Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.

OLIVEIRA, J. P. L. DE. Oportunidades para inovação. Em: PORTO, G. S. (ORG) (Ed.). **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 15–28.

PEDROSO, J. P. P.; MASSUKADO-NAKATANI, M. S.; MUSSI, F. B. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, p. 100–130, 2009.

PEGN. **Os 15 melhores países do mundo para empreender em 2020**. Disponível em: <<https://glo.bo/3crMFgr>>. Acesso em: 27 mar. 2021.

PINHEIRO, M. B. **Empreendedorismo aplicado ao Design: Ensaio metodológico em prol de um design(er) Proativo**. I Congresso Latinoamericano de Enseñaza em Diseño. **Anais...**Buenos Aires: Universidade de Palermo, 2006.

PINHO, A. **Effectuation: a ferramenta para tirar qualquer projeto do papel**. Disponível em: <<https://bit.ly/2JIAP5v>>. Acesso em: 25 out. 2020.

PORTO, G.; COSTA, P. R. DA. Abordagens da inovação. Em: PORTO, G. S. (Ed.). **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 45–77.

PREDITIVO. **Dicio, Dicionário Online de Português**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/preditivo/>>. Acesso em: 30 jan. 2021.

RAVASI, D.; STIGLIANI, I. Successful Design Management in Small and Medium-sized Businesses. Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013. p. 231–243.

REIS, D. A.; FLEURY, A. Brazilian Students' Entrepreneurial Intentions, Confidence and Competences. **Proceedings of the 7Th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (Imes 2019)**, n. May, p. 41–51, 2019.

RICCI, A. **Entrepreneurial Transversal Skills and Growth Mindset: an Educational Research**. INTED2020 Proceedings. *Anais...*Valencia: IATED Academy, 2020.

RIES, E. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a General Theory of Planning. **Policy Sciences**, v. 4, n. 1, p. 155–169, 1992.

RYDLEWSKY, C. **Desemprego e precariedade da saúde serão os fantasmas da nova década**. Disponível em: <<http://glo.bo/2Lwt3x9>>. Acesso em: 7 jan. 2021.

SANTOS, R. S. DOS et al. Uma análise acerca da humanização da assistência em unidades de terapia intensiva. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 12, p. 1–14, 2020.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. Educação empreendedora: premissas, objetivos e metodologias. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, p. 60–81, 2016.

SCHLEGELMILCH, B. B.; DIAMANTOPOULOS, A.; KREUZ, P. Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 2, p. 117–132, 2003.

SCHNAIDER, S. H. DE C. **Cursos superiores de graduação tecnológica em design: expansão e contexto atual da oferta no Brasil**. Tese de Doutorado—Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2017.

SCHRAMM, C. Não se trata da estrutura. **Harvard Business Review Brasil**, v. 5, p. 34–36, 2018.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. New Translations from Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. **American Journal of Economics and Sociology**, v. 61, n. 2, p. 405–437, 2002.

- SCRIVANO, R. **Start-up no país também é coisa de quem tem mais de 40 anos.** Disponível em: <<http://glo.bo/3taQbID>>. Acesso em: 15 mar. 2019.
- SEBRAE. **Perfil dos empreendedores.** Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-dos-empresarios/>>. Acesso em: 2 jun. 2019.
- SEBRAE. **Sebrae divulga lista com cidades e estados com melhores indicadores de desenvolvimento econômico.** Disponível em: <<http://bit.ly/380JG9F>>. Acesso em: 16 jan. 2019.
- SEBRAE. **Benefícios da gestão ágil.** Disponível em: <<https://bit.ly/3aQgovz>>. Acesso em: 30 abr. 2020a.
- SEBRAE. **Relatório de inteligência Multissetorial: Transformação Digital.** Disponível em: <<https://bit.ly/2yoIJLT>>. Acesso em: 30 mar. 2020b.
- SEBRAE RJ. **Pesquisa Scale-up Rio.** Rio de Janeiro: Sebrae-RJ, 2015.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217–226, 2000.
- SHENG, A.; GENG, X. **The new economics : meso and meta.** Disponível em: <<http://bit.ly/2v7CGd8>>. Acesso em: 20 fev. 2020.
- SHEPHERD, D. A. et al. What Are We Explaining? A Review and Agenda on Initiating, Engaging, Performing, and Contextualizing Entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 45, n. 1, p. 159–196, 2019.
- SHEPPARD, B. et al. **The Business Value of Design.** Disponível em: <<https://mck.co/3d8oDp7>>. Acesso em: 12 mar. 2019.
- SIMEONE, L. 'Deploy or die': The role of design in supporting entrepreneurial processes at the MIT Media Lab. **Ifkad 2015: 10Th International Forum on Knowledge Asset Dynamics: Culture, Innovation and Entrepreneurship: Connecting the Knowledge Dots**, n. Czarniawska 2012, p. 1552–1566, 2015.
- SOLHI, S.; KOSHKAKI, E. R. The antecedents of entrepreneurial innovative behavior in developing countries, a networked grounded theory approach (case study Iran). **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 8, n. 2, p. 225–262, 2016.
- SORIMA NETO, J. China usa recursos públicos para criar celeiro de start-ups. **O Globo**, 6 jan. 2019.
- STAMM, B. VON. The role of design in innovation: s status report. Em: COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Eds.). **The handbook of design management**. 1. ed. London: Bloomsbury, 2013. p. 316–330.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é design de serviços na prática: como aplicar o design de serviços no mundo real - manual do praticante**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SUTHERLAND, J.; SUTHERLAND, J. J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SZPIZ, H. **Estratégias de design para o setor público: evolução e perspectivas no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**. Dissertação de Mestrado—Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2016.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64–72, 2001.

THORNTON, M. Why Did Cantillon Change the Meaning of Entrepreneurship? **MISES: Interdisciplinary Journal of Philosophy, Law and Economics**, v. 7, n. 3, p. 1–13, 2019.

TOPALIAN, A. The documentation of corporate approaches to design management to share experience and improve performance. **Engineering Management International**, v. 4, n. 1, p. 51–60, 1986.

USAI, A. et al. Do entrepreneurial knowledge and innovative attitude overcome “imperfections” in the innovation process? Insights from SMEs in the UK and Italy. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 8, p. 1637–1654, 2018.

VALE, G. M. V. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874–891, 2014.

VERGANTI, R.; VENDRAMINELLI, L.; IANSITI, M. Innovation and Design in the Age of Artificial Intelligence. **Journal of Product Innovation Management**, v. 37, n. 3, p. 212–227, 2020.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking: Inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VILLARINHO, P. R. L. **Características e habilidades dos enfermeiros empreendedores adquiridas por meio do aprendizado na formação e na prática profissional**. Dissertação de Mestrado—Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2016.

WALSH, V. Design, innovation and the boundaries of the firm. **Research Policy**, v. 25, n. 4, p. 509–529, 1996.

WEERAKOON, C.; GALES, B.; MCMURRAY, A. J. Embracing entrepreneurial action through effectuation in social enterprise. **Social Enterprise Journal**, v. 15, n. 2, p. 195–214, 2019.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 135–150, 2008.

ZHANG, S. X.; VAN BURG, E. Advancing entrepreneurship as a design science: developing additional design principles for effectuation. **Small Business Economics**, v. 55, n. 3, p. 607–626, 2020.

APÊNDICE A – Termos de consentimento

Termo de consentimento assinado pelos especialistas em inovação

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo/pesquisa intitulado(a) “Empreendedorismo e Inovação em Pequenas e Médias Empresas nascentes”, conduzido por Rodrigo Schoenacher Pacheco. Este estudo tem por objetivo mapear boas práticas de inovação em pequenas e médias empresas. Você foi selecionado(a) por seu conhecimento sobre empreendedorismo e/ou inovação e por sua experiência prévia com o tema. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. A participação no estudo não é remunerada e consistirá em conceder entrevista on-line por meio de aplicativo de vídeo chamada gravada e transcrita com duração prevista de 30 a 60 minutos que serão conduzidas pelo pesquisador responsável. A entrevista consiste em 10 perguntas abertas cujo objetivo é ouvir as percepções e opiniões do entrevistado a respeito do tema mencionado acima. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A entrevista será gravada e transcrita apenas para consulta posterior dos pesquisadores envolvidos. Os áudios, vídeos, textos e dados não serão compartilhados ou divulgados. As citações diretas que eventualmente venham a ser incluídas no relatório final da pesquisa serão feitas utilizando-se termos como “Entrevistado A”, garantindo a confidencialidade da sua participação. O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos ou instituições participantes. Caso você concorde em participar desta pesquisa, assinale sua concordância abaixo. Você receberá uma cópia desses termos no e-mail informado por você acima. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável e do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento. Contatos do pesquisador responsável: Rodrigo Schoenacher, doutorando, Rua do Passeio, 80 - Centro, Rio de Janeiro - RJ, 20031-040, (21) [REDACTED] 5885, [REDACTED]@gmail.com. Caso você tenha dificuldade em entrar em contato com o pesquisador responsável, comunique o fato à Comissão de Ética em Pesquisa da UERJ: Rua São Francisco Xavier, 524, sala 3018, bloco E, 3o andar, - Maracanã - Rio de Janeiro, RJ, e-mail: etica@uerj.br - Telefone: (021) 2334-2180.

Termo de consentimento assinado pelos empreendedores

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo/pesquisa intitulado(a) “Empreendedorismo e Inovação em Pequenas e Médias Empresas nascentes”, conduzido por Rodrigo Schoenacher Pacheco. Este estudo tem por objetivo mapear boas práticas de inovação em pequenas e médias empresas. Você foi selecionado(a) por sua participação no programa Startup Rio. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. A participação no estudo não é remunerada e consistirá em conceder entrevista on-line por meio de aplicativo de vídeo chamada gravada e transcrita com duração prevista de 30 a 60 minutos que serão conduzidas pelo pesquisador responsável. A entrevista consiste em 13 perguntas abertas cujo objetivo é ouvir as percepções e opiniões do entrevistado a respeito do tema mencionado acima. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A entrevista será gravada e transcrita sigilo de sua participação. A entrevista será gravada e transcrita apenas para consulta posterior dos pesquisadores envolvidos. Os áudios, vídeos, textos e dados não serão compartilhados ou divulgados. As citações diretas que eventualmente venham

a ser incluídas no relatório final da pesquisa serão feitas utilizando-se termos como “Entrevistado A”, garantindo a confidencialidade da sua participação. O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos ou instituições participantes. Caso você concorde em participar desta pesquisa, assinale sua concordância na próxima página. Você receberá uma cópia desses termos no e-mail informado acima por você. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável e do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento. Contatos do pesquisador responsável: Rodrigo Schoenacher, doutorando, Rua do Passeio, 80 - Centro, Rio de Janeiro - RJ, 20031-040, (21) [REDACTED] 5885, [REDACTED]@gmail.com. Caso você tenha dificuldade em entrar em contato com o pesquisador responsável, comunique o fato à Comissão de Ética em Pesquisa da UERJ: Rua São Francisco Xavier, 524, sala 3018, bloco E, 3o andar, - Maracanã - Rio de Janeiro, RJ, e-mail: etica@uerj.br - Telefone: (021) 2334-2180.

Termo de consentimento assinado pelos professores

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo/pesquisa intitulado(a) “Empreendedorismo e Inovação em Pequenas e Médias Empresas nascentes”, conduzido por Rodrigo Schoenacher Pacheco. Este estudo tem por objetivo mapear boas práticas de inovação em pequenas e médias empresas. Você foi selecionado(a) por seu papel na formação de nível superior de designers. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. A participação no estudo não é remunerada e consistirá em conceder entrevista on-line por meio de aplicativo de vídeo chamada gravada e transcrita com duração prevista de 30 a 60 minutos que serão conduzidas pelo pesquisador responsável.

60 minutos que serão conduzidas pelo pesquisador responsável. A entrevista consiste em 11 perguntas abertas cujo objetivo é ouvir as percepções e opiniões do entrevistado a respeito do tema mencionado acima. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A entrevista será gravada e transcrita apenas para consulta posterior dos pesquisadores envolvidos. Os áudios, vídeos, textos e dados não serão compartilhados ou divulgados. As citações diretas que eventualmente venham a ser incluídas no relatório final da pesquisa serão feitas utilizando-se termos como “Entrevistado A”, garantindo a confidencialidade da sua participação. O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos ou instituições participantes. Caso você concorde em participar desta pesquisa, assinale sua concordância na próxima página. Você receberá uma cópia desses termos no e-mail informado acima por você. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável e do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento. Contatos do pesquisador responsável: Rodrigo Schoenacher, doutorando, Rua do Passeio, 80 - Centro, Rio de Janeiro - RJ, 20031-040, (21) [REDACTED] 5885, [REDACTED]@gmail.com. Caso você tenha dificuldade em entrar em contato com o pesquisador responsável, comunique o fato à Comissão de Ética em Pesquisa da UERJ: Rua São Francisco Xavier, 524, sala 3018, bloco E, 3o andar, - Maracanã - Rio de Janeiro, RJ, e-mail: etica@uerj.br - Telefone: (021) 2334-2180.

APÊNDICE B – PAUTAS DE ENTREVISTAS

Pauta Entrevista com Empreendedores

Questões norteadoras: Quais aspectos da ação empreendedorista estão presentes nas startups? Como design é aplicado nas startups? Como empreendedores gerenciam o processo de inovação?

Objetivos das entrevistas: Identificar elementos da ação empreendedorista que estão presentes no ecossistema de iniciativas inovadoras, mapear como os conceitos de gestão do design estão sendo aplicado na prática em iniciativas empreendedoras listando potenciais contribuições da gestão do design como ferramenta chave para o processo de inovação.

Justificativa: ao identificar características específicas de negócios inovadores, e como a gestão do design contribui para essa diferenciação, será possível desenvolver soluções que permitam explicitar esse conhecimento, tornando-o mais claro e acessível.

Fundamentação teórica: empresas que não conseguirem criar processos para inovar sistematicamente não serão capazes de sobreviver, não importa o quão eficiente elas sejam em gerenciar sua operação (MARTIN, 2010; NEUMEIER, 2010). Os programas de qualidade, como o Seis Sigma, cujo foco é redução de desperdício, não são mais suficientes para responder aos desafios contemporâneos (BEST, 2011; NEUMEIER, 2010). Porém, uma visão puramente tecnocêntrica da inovação não é mais sustentável (BROWN, 2010). Por isso o design ganha destaque no contexto atual ao permitir identificar futuros possíveis, criar produtos interessantes e fazer isso sempre com foco no cliente (NEUMEIER, 2010). O design, que vem deixando de ser apenas focado na concepção de produtos e passando a dar mais atenção a processos, sistemas e organizações, é responsável por estimular o desejo por um determinado produto em 7 de cada 10 pessoas (NEUMEIER, 2010).

Formulário

1. Nome do entrevistado
 - a. Objetivo: identificar pessoalmente cada um dos entrevistados para permitir uma organização futura das respostas.
 - b. Justificativa: categorizar as respostas por respondente permitindo análise posterior.
 - c. Fundamentação teórica: confirmação da delimitação da amostra proposta (FLICK, 2009).
2. Nome da startup na qual trabalha
 - a. Objetivo: posicionar a entrevista numa única empresa, caso o entrevistado tenha fundado ou trabalho em mais de uma empresa e caracterizar o perfil desta.
 - b. Justificativa: garantir que o objeto da entrevista está alinhado entre entrevistador e entrevistado. Espera-se que o nome da empresa contribua par o levantamento de informações documentais disponíveis na web. Supõe-se, ainda, que haja uma coerência entre o nome da empresa e a sua atividade fim.
 - c. Fundamentação teórica: confirmação da delimitação da amostra proposta (FLICK, 2009). As empresas são registradas no cadastro nacional de pessoas jurídica (CNPJ) e devem obrigatoriamente informar sua natureza jurídica e sua atividade econômica. A CNAE (Classificação Nacional de Atividades

Econômicas) é “aplicada a todos os agentes econômicos que estão engajados na produção de bens e serviços, podendo compreender estabelecimentos de empresas privadas ou públicas, estabelecimentos agrícolas, organismos públicos e privados, instituições sem fins lucrativos e agentes autônomos (pessoa física)”. (RECEITA FEDERAL, 2014)

3. Idade do Entrevistado

- a. Objetivo: Correlacionar a faixa etária com o tipo de empresa e com a qualidade dos resultados das entrevistas.
- b. Justificativa: entender se a idade pode influenciar na percepção que o entrevistado tem a respeito dos principais conceitos de design. Startup é um conceito recente que surgiu com as novas tecnologias da informação. As mídias de comunicação, de maneira geral, procuram associar essas empresas com jovens empreendedores.
- c. Fundamentação teórica: Estudos mostram que boa parte das empresas startups são fundadas por pessoas mais experientes e não apenas por jovens. “Estudo da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), obtido pelo GLOBO, mostra que 38% das start-ups brasileiras são de pessoas com mais de 45 anos. Outro levantamento recente do instituto americano de tecnologia MIT mapeou as start-ups abertas na última década e concluiu que as que tiveram alto crescimento foram fundadas por quarentões.” (SCRIVANO, 2018)

4. Formação acadêmica recente e graduação (doutorado, mestrado, graduação)

- a. Objetivo: Relacionar a formação acadêmica desses líderes à visão sobre startups e sua compreensão sobre conceitos de design
- b. Justificativa: a formação acadêmica de um profissional – ou a falta dela – afeta diretamente a maneira como ele percebe determinados conceitos. Além disso, estudos mostram que universitários brasileiros cada vez mais buscam sucesso profissional montando seu próprio negócio e que, de forma geral, o nível educacional dos empreendedores é baixo, o que pode afetar diretamente sua capacidade de inovar.
- c. Fundamentação teórica: a estratégia gradual de amostragem permite que entrevistas adicionais sejam incluídas ao longo do tempo de acordo com a demanda por novas confirmações identificadas pelo pesquisador a partir do conceito de triangulação (FLICK, 2009, p. 121-128). “Foi-se o tempo em que o sonho do universitário brasileiro era trabalhar em uma multinacional, de terno ou salto alto e um horizonte definido de carreira. Hoje, jovens começam a olhar para startups com outros olhos: 37% dos estudantes possuem interesse real de seguir carreira na área, seja abrindo ou trabalhando em uma empresa novata de tecnologia.” (MANS, 2019). Levantamento do Sebrae (2017) mostrou que 84% dos empreendedores sequer começaram qualquer tipo de estudo de nível superior, reduzindo para menos de oito anos o tempo médio de estudos. Um estudo feito por Iizuka e Moraes (2014) com alunos de graduação em administração mostra que quanto maior o tempo de estudo, mais confiante o futuro empreendedor se sente para detectar oportunidades de negócio, para criar uma empresa e para mantê-la funcionando, além de ter uma pré-disposição maior para arriscar.

5. Breve histórico profissional (cargos ocupados e organizações)

- a. Objetivo: Traçar um paralelo da sua formação acadêmica e profissional com

processo que o levou à liderança de uma startup bem como a visão e conhecimentos sobre o campo do design.

- b. Justificativa: entender se a experiência prévia do empreendedor influencia de alguma forma sua percepção sobre os conceitos de design e suas aplicações. Há indícios de que quanto melhor a formação acadêmica do empreendedor, maiores são suas chances de sucesso.
- c. Fundamentação teórica: Levantamentos mostram que quanto maior a escolaridade dos empreendedores, maior é a chance de sobrevivência dos negócios, pois estes iniciam o negócio por enxergar uma oportunidade não apenas por necessidade (SEBRAE, 2016).

Pauta

6. Qual foi a principal motivação para você decidir montar uma startup?
 - a. Objetivo: identificar elementos da intenção e do comportamento empreendedorista presentes no discurso do entrevistado.
 - b. Justificativa: Checar se as motivações e as características dos empreendedores são consistentes com a bibliografia consultado ou se há fatores não mapeados que influenciem a decisão e a forma de empreender.
 - c. Fundamentação teórica: No que se refere à intenção ou motivação empreendedorista, pesquisadores propõem um modelo teórico com nove fatores que influenciam a decisão de criar um negócio (KITSIOS; KAMARIOTOU, 2018): idade, educação, suporte, experiência, locus de controle, necessidade de realização, atitude pessoal, recursos financeiros e atividades de marketing. Esse mesmo modelo teórico traz em sua definição três elementos-chave para um empreendedor decidir montar um novo negócio: benefícios relevantes, barreiras de entrada e fontes de recursos identificadas. Bessant e Tidd (2015) diferenciam o comportamento empreendedorista e daquele de quem apenas abre ou gerencia um pequeno negócio (BESSANT; TIDD, 2015). Para o empreendedor, predominam comportamentos relacionados à inovação, à autoeficácia, ao gosto pelo risco e à ambição pela realização, competição e crescimento, enquanto para o dono ou gerente de um pequeno negócio destacam-se a necessidade por autonomia e independência profissional (BESSANT; TIDD, 2015; CHIAVENATO, 2012). A disposição do empreendedor para inovar, fundamental para o conceito de empreendedorismo adotado na presente pesquisa, pode ser descrita pela “[...] necessidade de realização, sua disposição de assumir riscos e sua autoconfiança” (CHIAVENATO, 2012, p. 14), não caracterizando uma competência específica. A inovação é, nesse caso, uma consequência do comportamento empreendedorista e não a causa deste.
7. Na sua opinião, que características diferenciam um empreendedor de outros perfis profissionais?
 - a. Objetivo: identificar palavras e conceitos definem o comportamento do empreendedor e se estes estão em linha com as teorias atuais.
 - b. Justificativa: Determinados comportamentos e características dos empreendedores podem influenciar diretamente o resultado das iniciativas e até mesmo processos internos, como o desenvolvimento de novos produtos. O termo empreendedor evoluiu ao longo dos últimos anos, mas ainda preserva múltiplas conotações e interpretações.

- c. Fundamentação teórica: Mas, se até o início século XX escritores ingleses se referiam aos empreendedores como aventureiros (BAUMOL, 2010 apud VALE, 2014), ao longo dos anos seguintes o conceito de empreendedor foi sendo modificado, em um processo de adaptação aos momentos econômicos e sociais. A partir do impacto das revoluções tecnológicas e sociais, o termo passou a ser usado de maneira ampla e “[...] atualmente abrange desde uma ação individual orientada para o lucro econômico até ações coletivas visando à redução da desigualdade social” (ZEN; FRACASSO, 2008, p. 137). Outras definições, propostas ao longo do tempo por diversos autores de áreas distintas para descrever o empreendedor, têm em comum termos relacionados a: (i) pessoas com baixo nível de aversão a incertezas; (ii) inovadoras; ou (iii) alguém atento a necessidades de mercado não atendidas (BULL; WILLARD, 1993). Nessa definição, explicam Bull e Willard (1993), não se enquadram os investidores, pois apenas oferecem capital em troca de retorno financeiro, nem aqueles gerentes que apenas operam um negócio existente. Mesmo introduzindo pequenas melhorias incrementais, esse perfil gerencial não pode ser considerado um empreendedor por não apresentar alternativas realmente inovadoras. Ao longo do tempo o conceito de empreendedor evoluiu para um recorte mais preciso, com inovação aliada à gestão para descrever o deslocamento de recursos para uma área de alta produtividade, com ênfase nos riscos assumidos e com a diferenciação em relação a outros atores: o investidor, que pode tirar dinheiro de uma iniciativa para outra, e o gerente, que tem margem limitada de manobra dos recursos, e são descartados nessa atualização sobre o conceito de empreendedor (BULL; WILLARD, 1993; DRUCKER, 1985).
8. Que conhecimentos ou competências são importantes para a inovação constante nas startups?
- a. Objetivo: tendo o aprendizado como parte da ação empreendedorista, busca-se compreender como ele adquire novos conhecimento e se o conhecimento específico sobre design é relevante na inovação, mesmo que suas técnicas de design não estejam sendo aplicadas na prática.
- b. Justificativa: o empreendedor não precisa ser profundo conhecedor de design, mas deve saber gerenciá-lo de forma a conseguir extrair resultados consistentes que favoreçam a criação de inovações relevantes para seu negócio e clientes.
- c. Fundamentação teórica: O design, quando despidido de seu senso estrito, voltado apenas para o projeto de novo produto ou serviço, e tratado como atividade empresarial, se torna uma parte essencial do processo de inovação ao conectar diferentes funções e concretizar as informações sobre cliente por meio de esboços, esquemas, simulações e protótipos (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; WALSH, 1996). Ao colocar o cliente no centro do processo e abordar o processo de criação de forma colaborativa, o design tem potencial de gerar inovações sistematicamente. Nesses casos, a gestão do design tem dois objetivos principais: ajudar designers a se familiarizarem com aspectos gerenciais do negócio e desenvolver métodos que facilitem a integração do design no ambiente corporativo para garantir a implementação do design como programa formal de atividades dentro de uma corporação, por meio da comunicação e da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir seus objetivos” (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p. 95).

9. Quais são as principais etapas do processo de inovação na sua empresa?
- Objetivo: Entender como funciona o processo empreendedorista, sendo este o último elemento da ação empreendedorista a ser mapeado, neste caso com foco no processo de inovação. Aqui também pretende-se identificar menções intencionais e não-estimuladas ao design.
 - Justificativa: os processos relacionados ao empreendedorismo não são lineares como descritos na literatura tradicional sobre administração. Esses novos processos, às vezes difusos e sujeitos a iterações, são objeto dos estudos sobre a gestão do design e sobre *design thinking*.
 - Fundamentação teórica: O conceito atual de empreendedorismo está intimamente ligado tanto à gestão quanto à inovação empresarial. Porém, o ambiente atual de mercado tem se mostrado cada vez mais instável, especialmente para aquelas empresas inovadoras que buscam desbravar oportunidades em ambientes de extrema incerteza, como é o caso das startups. Nesse cenário, as ferramentas tradicionais de planejamento e previsão se mostram pouco úteis, já que dependem de um histórico operacional longo e estável num ambiente relativamente estático (RIES, 2012). Por isso, faz-se necessário desenvolver novas estratégias para empreender, diferentes daquelas tradicionais baseadas em mercados que mudavam de forma lenta e gradual. A revisão sistemática da literatura com foco em ação empreendedorista identificou diferentes formas de descrever o processo. Um dos processos é organizado em quatro etapas subsequentes e iterativas (MASANGO; LASSALLE, 2020): (1) Efeitos contingentes; (2) atitudes para oportunidades; (3) aprender fazendo; e (4) atividades empreendedoristas. O importante nesse modelo é que ele considera a experiência prévia do empreendedor (efeitos contingentes) como ponto de partida relevante para os demais passos da jornada empreendedorista. O design, por sua vez, se conecta à inovação como uma importante ferramenta de trabalho, seja por meio de sua aplicação direta no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou projetos gráficos, seja pelo uso de conceitos relacionados ao *design thinking* na solução de problemas (BESSANT; TIDD, 2015; BROWN, 2010; CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015; NEUMEIER, 2010).
10. Que possíveis papéis um profissional de design pode assumir nas organizações?
- Objetivo: independente de terem surgido aspectos relacionados ao design ou à gestão nas respostas anteriores, aqui faz-se uma provocação mais direta para entender em que nível organizacional o empreendedor posiciona o design (operacional, tático ou estratégico).
 - Justificativa: designers podem auxiliar empresas de diferentes formas e, portanto, faz-se relevante entender se os especialistas veem o design como uma atividade meramente operacional – como criação de peças gráficas pontuais – ou se há a percepção de que os designers contribuem de forma mais estratégica ou tática para as organizações.
 - Fundamentação teórica: Emídio e Menezes (2009) mostram que a adoção de boas práticas de gestão do design por empresas de pequeno porte na região Sul do Brasil se traduz em resultados empresariais melhores, maior número de funcionários e capacidade produtiva superior em comparação com a que não apresentava evidências dessas práticas. Isso é possível porque os designers podem ajudar as PMEs a acessar tecnologias úteis disponíveis em outros segmentos de

mercado, conectar a empresa com tendências artísticas e socioculturais, além de poderem desafiar os padrões atuais do mercado ao trazer uma visão externa (RAVASI; STIGLIANI, 2013). Esses recursos, associados à agilidade aplicada à implementação de novas oportunidades (BONSIEPE, 1997), é o que pode impulsionar a empresa a novos patamares. Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), a gestão do design tem dois papéis distintos nas empresas: um estratégico (voltado para a conexão do design com os negócios) e outro operacional (responsável pela execução do dia a dia). Além dos papéis estratégico e operacional, existe um conjunto de atividades que são classificadas como funcionais (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016). Nesse caso, a gestão operacional se encarrega das metodologias aplicadas diretamente à execução dos projetos, enquanto a gestão funcional cuida do gerenciamento do projeto como um todo, incluindo cronogramas, recursos e escopo. Outra abordagem indica a existência de três níveis de atuação numa organização: estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia operacional (BEST, 2010; BRUDER, 2013). Nesse caso, a visão corporativa direciona a visão de negócio que, por sua vez, orienta a visão operacional. Best (2010) não aprofunda a discussão sobre esses três diferentes níveis, mas em determinado momento (BEST, 2010, p. 134) menciona os três níveis da estratégia organizacional usando a mesma linguagem encontrada na literatura tradicional sobre administração (CHIAVENATO, 2014): estratégia, tática e operação.

11. Em quais atividades da sua empresa há profissionais com formação em design trabalhando?
 - a. Objetivo: Identificar as empresas que têm designers em seus quadros e quais as funções que vem desempenhando.
 - b. Justificativa: existem empresas nas quais há atividades relacionadas ao design embora não tenha nenhum profissional com formação em design atuando diretamente. Não se tem dados que mostrem o âmbito de atuação dos designers em startups.
 - c. Fundamentação teórica: há estudo que evidenciam a existência do silent design, definição cunhada para descrever atividades de design realizadas por profissionais que não têm formação na área (GORB; DUMAS, 1987).
12. Quais empresas, de qualquer segmento de mercado, você considera que são referência no uso do design?
 - a. Objetivo: identificar casos práticos de empresas bem-sucedidas que sirvam como referência para o empreendedor e criar condições para que ele responda à pergunta seguinte.
 - b. Justificativa: existem diversos casos divulgados na mídia sobre grandes empresas que fazem bom uso do design (como Apple, Tesla, etc). Visa entender o conhecimento que o empreendedor tem sobre o design.
 - c. Fundamentação teórica: estudos empresariais conduzidos por consultorias trazem evidências de que o design traz diferencial competitivo para as empresas (SHEPPARD et al., 2018).
13. Por que você considera as empresas citadas anteriormente como referência no uso do design?
 - a. Objetivo: Conhecer a opinião que esses empreendedores têm sobre design

através de exemplos práticos.

- b. Justificativa: entender se o discurso sobre as qualidades do design é clichê ou se reflete uma visão mais pragmática e conhecedora a respeito da importância do design.
- c. Fundamentação teórica: estudos empresariais conduzidos por consultorias trazem evidências de que o design traz diferencial competitivo para as empresas (SHEPPARD et al., 2018).

Mapa mental para definição da pauta



Pauta Entrevista com Especialistas

Questões norteadoras: Quais são as características que diferenciam empreendedores que estão inovando dos demais? Quais são as potenciais contribuições do design para o processo de inovação?

Objetivos das entrevistas: identificar características que diferenciam negócios inovadores dos tradicionais e listar potenciais contribuições da gestão do design como ferramenta chave para o processo de inovação.

Justificativa: ao identificar características específicas de negócios inovadores, e como a gestão do design contribui para essa diferenciação, será possível desenvolver soluções que permitam explicitar esse conhecimento, tornando-o mais claro e acessível.

Fundamentação teórica: empresas que não conseguirem criar processos para inovar sistematicamente não serão capazes de sobreviver, não importa o quão eficiente elas sejam em gerenciar sua operação (MARTIN, 2010; NEUMEIER, 2010). Os programas de qualidade, como o Seis Sigma, cujo foco é redução de desperdício, não são mais suficientes para responder aos desafios contemporâneos (BEST, 2011; NEUMEIER, 2010). Porém, uma visão puramente

tecnocêntrica da inovação não é mais sustentável (BROWN, 2010). Por isso o design ganha destaque no contexto atual ao permitir identificar futuros possíveis, criar produtos interessantes e fazer isso sempre com foco no cliente (NEUMEIER, 2010). O design, que vem deixando de ser apenas focado na concepção de produtos e passando a dar mais atenção a processos, sistemas e organizações, é responsável por estimular o desejo por um determinado produto em 7 de cada 10 pessoas (NEUMEIER, 2010).

Levantamento pré-entrevista (para descrição da amostra)

1. Nome do entrevistado
2. Cargo atual
3. Instituição ao qual está vinculado
4. Formação acadêmica (doutorado, mestrado, graduação)
5. Breve histórico profissional (cargos ocupados e organizações)

Pauta

1. Explique com suas palavras o que você entende por inovação (quebra-gelo)
 - a. Objetivo: identificar qual é a base que dá sustentação ao conceito de inovação que será tratado ao longo da pauta.
 - b. Justificativa: são comuns as divergências entre as pessoas sobre o que se entende por inovação, especialmente quando o conceito é comparado com termos correlatos como criatividade e invenção.
 - c. Fundamentação teórica: O termo inovação vem do latim in e novare e significa fazer algo novo, o que é vago quando se pensa em algo que atualmente precisa ser gerenciado e, portanto, precisa de uma definição mais prática como “a exploração bem-sucedida de novas ideias” (BESSANT; TIDD, 2015, p. 15). Embora inovação não precise ser algo completamente novo ou radical para o mundo (BESSANT; TIDD, 2015), ela tem que ir além de se ter uma boa ideia, pois precisa ser “[...] uma boa ideia bem executada” (BROWN, 2010, p. 105). Essa é a principal diferença entre criatividade e inovação. Enquanto a criatividade trata de concepção inicial e sua validação conceitual (BESSANT; TIDD, 2015), a inovação se concentra na execução. É usual que pesquisadores adotem a definição oficial apresentada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) na qual a inovação é definida como “[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado no mercado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional” (OCDE, 2005 apud OLIVEIRA, 2010, p. 39). Além de criatividade e de inovação, o termo invenção também costuma ser utilizado popularmente como sinônimo para esses dois conceitos. A diferença básica entre invenção e inovação é que o primeiro é definido como um processo criativo ou progresso, enquanto o segundo é a atualização e impacto desse progresso na sociedade e nos mercados. O termo inovação pode ser entendido na prática como a conversão de uma ideia em um produto ou serviço comercializável, em uma nova forma de organização empresarial, em um novo método de produção, em uma nova forma de apresentar um produto ou serviço (design e marketing), na construção de um novo equipamento industrial ou em uma maneira diferente de lidar com uma situação ou um problema (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015).
2. Na sua opinião, que características diferenciam um empreendedor de outros perfis profissionais?

- a. Objetivo: identificar palavras e conceitos definem um empreendedor e se estes estão em linha com as teorias atuais.
 - b. Justificativa: o termo empreendedor evoluiu ao longo dos últimos anos, mais ainda preserva múltiplas conotações e interpretações.
 - c. Fundamentação teórica: Mas, se até o início século XX escritores ingleses se referiam aos empreendedores como aventureiros (BAUMOL, 2010 apud VALE, 2014), ao longo dos anos seguintes o conceito de empreendedor foi sendo modificado, em um processo de adaptação aos momentos econômicos e sociais. A partir do impacto das revoluções tecnológicas e sociais, o termo passou a ser usado de maneira ampla e “[...] atualmente abrange desde uma ação individual orientada para o lucro econômico até ações coletivas visando à redução da desigualdade social” (ZEN; FRACASSO, 2008, p. 137). Outras definições, propostas ao longo do tempo por diversos autores de áreas distintas para descrever o empreendedor, têm em comum termos relacionados a: (i) pessoas com baixo nível de aversão a incertezas; (ii) inovadoras; ou (iii) alguém atento a necessidades de mercado não atendidas (BULL; WILLARD, 1993). Nessa definição, explicam Bull e Willard (1993), não se enquadram os investidores, pois apenas oferecem capital em troca de retorno financeiro, nem aqueles gerentes que apenas operam um negócio existente. Mesmo introduzindo pequenas melhorias incrementais, esse perfil gerencial não pode ser considerado um empreendedor por não apresentar alternativas realmente inovadoras. Ao longo do tempo o conceito de empreendedor evoluiu para um recorte mais preciso, com inovação aliada à gestão para descrever o deslocamento de recursos para uma área de alta produtividade, com ênfase nos riscos assumidos e com a diferenciação em relação a outros atores: o investidor, que pode tirar dinheiro de uma iniciativa para outra, e o gerente, que tem margem limitada de manobra dos recursos, e são descartados nessa atualização sobre o conceito de empreendedor (BULL; WILLARD, 1993; DRUCKER, 1985).
3. Que características diferenciam uma pequena empresa inovadora de uma tradicional?
- a. Objetivo: identificar elementos que remetam ao papel da gestão do design como ferramenta de inovação e entender a partir da perspectiva dos especialistas quais aspectos diferenciam uma empresa inovadora de outras que têm um perfil mais tradicional e que não inovam de forma sistemática. Essa avaliação será comparada com a bibliografia e com a percepção dos próprios empreendedores.
 - b. Justificativa: empresas que inovam de forma sistemática tendem a apresentar melhores resultados. A aplicação do design como ferramenta de inovação já se mostrou capaz de atender a essa demanda por inovação nas empresas e por isso é importante saber se ele está presente na percepção dos especialistas em relação ao processo de inovação nas PMEs.
 - c. Fundamentação teórica: um grupo relativamente pequeno de empresas no Estado do Rio de Janeiro consegue resultados extraordinários com crescimento anual de pelo menos 20% ao longo de três anos ou mais. Esse grupo de aproximadamente 5 mil empresas, chamadas de empresas de alto crescimento (EAC), têm idade média de 14,8 anos, representam menos de 1% do total de empreendimentos no Estado e têm características específicas, conforme apresentado na Figura 14 a seguir (SEBRAE RJ, 2015). A inovação tem papel crucial nas PMEs. A razão para muitas delas deixarem de existir está no fato de se concentrarem apenas nos desafios do dia a dia e não reconhecer a necessidade de mudança

(BESSANT; TIDD, 2015). O esforço contínuo na criação de novos produtos, serviços ou processos produtivos criam vantagens competitivas em três áreas: (a) na avaliação de recursos envolvendo pesquisa e atividades de desenvolvimento, permitindo aumento de produtividade e expansão para novos mercados; (b) no desenvolvimento e renovação da organização por meio de novos investimentos, oportunidades de evolução profissional e incremento do otimismo e do moral elevado dos envolvidos; e (c) na construção do sucesso reputacional da organização, atração de novos clientes e diferenciação da concorrência, criando dificuldades para que outras organizações acompanhem o ritmo de crescimento (CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015). Empresas que dinamizaram investiram em design registraram um aumento de 40% nas receitas em comparação a outras empresas, taxas de exportação de produtos em média 16 pontos percentuais acima das outras, além do aumento da geração de emprego, mesmo em outras áreas (KRETZSCHMAR, 2003). Resumidamente, a empresa “ideal” é aquela que conseguir equilibrar a busca constante por novas ideias e o conforto nos sistemas de criatividade com o respeito às normas estratégicas e atenção aos necessários ganhos de eficiência (MARTIN, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Nesse novo ambiente, o design ganha um papel de destaque no processo de gestão da inovação.

4. Como os empreendedores fazem para identificar possíveis inovações para seu negócio?
 - a. Objetivo: identificar se os empreendedores relacionam aspectos do design ou da gestão do design ao processo de inovação.
 - b. Justificativa: De acordo com o referencial teórico, não é comum a aplicação dos conceitos de design e gestão do design nas PMEs. Ainda que não aconteça na prática dos empreendedores, é possível que os especialistas tenham uma percepção da sua relevância para a inovação.
 - c. Fundamentação teórica: Em muitos casos, o design ainda é visto nessas empresas apenas de forma estrita, aplicado somente a atividades relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos, e não de forma holística como abordagem para aumentar a competitividade do negócio (BEST, 2011). A principal justificativa para que isso aconteça é a necessidade dos sócios-administradores de PMEs em lidar constantemente com questões de curto prazo, e mesmo que contratassem ajuda para isso teriam dificuldade em implementar os novos projetos (FILSON; LEWIS, 2000). Mesmo os sócios-administradores mais experientes têm dificuldade de usar o design de forma consciente, sistemática e estratégica (BEST, 2011). Como visto anteriormente, essa situação acontece por falta de conhecimento sobre como implementar o design como parte fundamental dos negócios e sobre os benefícios que podem ser conquistados com esse tipo de abordagem. Como os custos de pesquisa e de se ter profissionais dedicados ao tema tendem a ser restritivos em PMEs, outras abordagens podem ajudar a alavancar o negócio e permitir futuras inovações. Além da opção usual de não fazer nada em relação ao design, os sócios-administradores de PMEs podem iniciar a aplicação do design copiando designs conhecidos, adquirindo licença para produzir um design (o que permite acesso a técnicas produtivas novas), submetendo um produto existente a um processo de redesign que traga melhorias estéticas e funcionais, ou efetivamente desenvolvendo um novo design por meio de uma consultoria externa (BONSIEPE, 1997).
5. Quais técnicas esses mesmos empreendedores inovadores aplicam em seus negócios

para implementar uma ideia considerada inovadora?

- a. **Objetivo:** assim como na pergunta anterior, a ideia é saber se algum conceito relacionado ao design ou à gestão do design surge de forma espontânea, mas dessa vez à implementação da ideia.
 - b. **Justificativa:** o design vem se consolidando como ferramenta importante para o desenvolvimento de inovações que não sejam tecnocêntricas, mas que carreguem significado e emoção. Porém, falta clareza em relação a como ele sendo utilizado por empreendedores que inovam de forma sistemática.
 - c. **Fundamentação teórica:** Mesmo as empresas que conseguem inovar consistentemente têm dificuldade de criar experiências significativas em meio à abundância de produtos (BROWN, 2010). Isso acontece porque estamos vivendo na era dos problemas capciosos, haja vista ser cada vez mais comum as empresas e seus executivos se depararem com desafios como equilibrar metas de longo prazo com demandas de curto prazo, prever retorno sobre conceitos inovadores, combinar rentabilidade com responsabilidade social e alinhar a estratégia à experiência do cliente (NEUMEIER, 2010). Os problemas capciosos mencionados aqui são aqueles mesmos propostos por Horst Rittel e Melvin Webber na década de 1970 e caracterizados, entre outras particularidades, por sofrerem mutações sempre que se busca resolvê-los e para os quais não há soluções certas ou erradas, apenas boas ou ruins (RITTEL; WEBBER, 1992). Por isso algumas teorias e conceitos, como *effectuation* e *design thinking*, ganharam força nos últimos anos. Elementos das teorias e práticas sobre empreendedorismo e gestão do design se mostram adequados para ajudar empreendedores a lidar com a realidade atual do mundo dos negócios, na qual prevalecem os problemas capciosos. É o caso do processo *effectuation*, proposto por Sarasvathy (2001), o método *design thinking*, descrito por Brown (2010), e o funil do conhecimento, formulado por Martin (2010), que equilibra a importância de inovar sistematicamente sem renunciar à necessária rentabilidade dos negócios.
6. Que conhecimentos ou competências são importantes para a inovação constante nas PMEs?
- a. **Objetivo:** ainda na busca por menção explícita sobre design ou gestão do design, essa pergunta busca entender se o conhecimento sobre design é relevante na inovação, mesmo que suas técnicas de design não estejam sendo aplicadas na prática.
 - b. **Justificativa:** o empreendedor não precisa ser profundo conhecedor de design, mas deve saber gerenciá-lo de forma a conseguir extrair resultados consistentes que que favoreçam a criação de inovações relevantes para seu negócio e clientes.
 - c. **Fundamentação teórica:** O design, quando despedido de seu senso estrito, voltado apenas para o projeto de novo produto ou serviço, e tratado como atividade empresarial, se torna uma parte essencial do processo de inovação ao conectar diferentes funções e concretizar as informações sobre cliente por meio de esboços, esquemas, simulações e protótipos (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; WALSH, 1996). Ao colocar o cliente no centro do processo e abordar o processo de criação de forma colaborativa, o design tem potencial de gerar inovações sistematicamente. Nesses casos, a gestão do design tem dois objetivos principais: ajudar designers a se familiarizarem com aspectos gerenciais do negócio e desenvolver métodos que facilitem a integração do design no ambiente corporativo

para garantir a implementação do design como programa formal de atividades dentro de uma corporação, por meio da comunicação e da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir seus objetivos” (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p. 95).

7. Que possíveis papéis um profissional de design pode assumir nas organizações?
 - a. Objetivo: independente de terem surgido aspectos relacionados ao design ou à gestão nas respostas anteriores, aqui faz-se uma provocação mais direta para entender em que nível organizacional o especialista posiciona o design (operacional, tático ou estratégico).
 - b. Justificativa: designers podem auxiliar empresas de diferentes formas e, portanto, faz-se relevante entender se os especialistas veem o design como uma atividade meramente operacional – como criação de peças gráficas pontuais – ou se há a percepção de que os designers contribuem de forma mais estratégica ou tática para as organizações.
 - c. Fundamentação teórica: Emídio e Menezes (2009) mostram que a adoção de boas práticas de gestão do design por empresas de pequeno porte na região Sul do Brasil se traduz em resultados empresariais melhores, maior número de funcionários e capacidade produtiva superior em comparação com a que não apresentava evidências dessas práticas. Isso é possível porque os designers podem ajudar as PMEs a acessar tecnologias úteis disponíveis em outros segmentos de mercado, conectar a empresa com tendências artísticas e socioculturais, além de poderem desafiar os padrões atuais do mercado ao trazer uma visão externa (RAVASI; STIGLIANI, 2013). Esses recursos, associados à agilidade aplicada à implementação de novas oportunidades (BONSIEPE, 1997), é o que pode impulsionar a empresa a novos patamares. Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), a gestão do design tem dois papéis distintos nas empresas: um estratégico (voltado para a conexão do design com os negócios) e outro operacional (responsável pela execução do dia a dia). Além dos papéis estratégico e operacional, existe um conjunto de atividades que são classificadas como funcionais (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016). Nesse caso, a gestão operacional se encarrega das metodologias aplicadas diretamente à execução dos projetos, enquanto a gestão funcional cuida do gerenciamento do projeto como um todo, incluindo cronogramas, recursos e escopo. Outra abordagem indica a existência de três níveis de atuação numa organização: estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia operacional (BEST, 2010; BRUDER, 2013). Nesse caso, a visão corporativa direciona a visão de negócio que, por sua vez, orienta a visão operacional. Best (2010) não aprofunda a discussão sobre esses três diferentes níveis, mas em determinado momento (BEST, 2010, p. 134) menciona os três níveis da estratégia organizacional usando a mesma linguagem encontrada na literatura tradicional sobre administração (CHIAVENATO, 2014): estratégia, tática e operação.
8. Que programas de fomento ou aceleração de startups no RJ você recomenda que sejam procurados por essa pesquisa?
 - a. Objetivo: identificar instituições ligadas ao empreendedorismo e inovação cujos profissionais a elas ligados possam ser entrevistados.
 - b. Justificativa: os especialistas tendem a ter boas conexões. Alguns costumam

apoiar no desenvolvimento de programas de aceleração de startups, que agregam diferentes iniciativas inovadoras e ajudam a cancelar ideias que têm potencial de mercado.

- c. **Fundamentação teórica:** A passo que os programas de incentivo são caracterizados pelo empréstimo ou repasse financeiro de uma instituição para as iniciativas selecionadas, os programas de aceleração e de incubação não disponibilizam dinheiro diretamente para ser utilizado pelos selecionados, mas oferecem apoio às empresas nascentes no estágio inicial ou na fase de expansão por meio da transferência de conhecimento e de tecnologia, da disponibilização de instalações físicas, de treinamentos, mentorias e consultorias, assim como pelo acesso à rede de investidores e empreendedores (LIMEIRA, 2014). As empresas nascentes buscam esse tipo de programa dado o próprio contexto de risco e incerteza ao qual precisam se submeter (CARVALHO et al., 2018). A principal diferença entre as aceleradoras e as incubadoras está principalmente no tempo em que as empresas nascentes recebem suporte, sendo um período de até 6 meses no caso das aceleradoras e até 3 anos no caso das incubadoras, mas também pelo fato das aceleradoras poderem fazer investimentos de risco para adquirir parte da empresa acelerada, o que não acontece no caso das incubadoras (LIMEIRA, 2014).

14. Que especialistas em inovação você indicaria para ser entrevistado nessa pesquisa?

- a. **Objetivo:** identificar potenciais entrevistas que possam contribuir para essa etapa da pesquisa.
- b. **Justificativa:** de forma geral, especialistas de qualquer área de conhecimento tendem a conhecer outros profissionais com perfis similares. Essas indicações auxiliarão na formação da amostra.
- c. **Fundamentação teórica:** “Na amostragem em bola de neve o pesquisador faz a primeira entrevista e consegue com o entrevistado indicações de outros indivíduos capazes de contribuir com a pesquisa” (FREITAS, 2021, p. 39).

Pauta Entrevista com Professores

Questões norteadoras: Quais são as potenciais contribuições do design para o processo de inovação? Como design é aplicado nas startups?

Objetivos das entrevistas: levantar as opiniões sobre a percepção entre possíveis convergências e divergências entre como os conceitos de gestão do design estão sendo aplicado na prática em iniciativas empreendedoras e como a academia entende que essa aplicação deveria ocorrer para que a gestão do design possa funcionar como ferramenta chave para o processo de inovação nessas mesmas iniciativas.

Justificativa: a bibliografia mostra que empreendedores atuando em iniciativas nascentes têm dificuldade para inovar, seja por falta de recursos, de tempo ou de conhecimento sobre como fazê-lo. Há também uma visão do design como algo restrito (com foco em identidade visual ou desenvolvimento de novos produtos). Ao comparar a visão dos acadêmicos da área com a de empreendedores sobre aplicação do Design nos negócios, busca-se identificar soluções que permitam explicitar conhecimento referente a inovação pelo Design, tornando-o mais claro e acessível.

Fundamentação teórica: pequenas empresas em geral não possuem capital para investir em

pesquisa básica, impactando diretamente na sua capacidade de inovar (BONSIEPE, 1997). Embora sócios-administradores de PMEs entendam que o design seja importante, os mesmos têm dificuldade em implementar processos bem definidos de design de novos produtos (FILSON; LEWIS, 2000). Em muitos casos, o design ainda é visto nessas empresas apenas de forma estrita, aplicado somente a atividades relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos, e não de forma holística como abordagem para aumentar a competitividade do negócio (BEST, 2011). A principal justificativa para que isso aconteça é a necessidade dos sócios-administradores de PMEs em lidar constantemente com questões de curto prazo, e mesmo que contratassem ajuda para isso teriam dificuldade em implementar os novos projetos (FILSON; LEWIS, 2000). Mesmo os sócios-administradores mais experientes têm dificuldade de usar o design de forma consciente, sistemática e estratégica (BEST, 2011). O design, que vem deixando de ser apenas focado na concepção de produtos e passando a dar mais atenção a processos, sistemas e organizações, é responsável por estimular o desejo por um determinado produto em 7 de cada 10 pessoas (NEUMEIER, 2010).

Formulário

1. Nome do entrevistado
 - a. Objetivo: identificar pessoalmente cada um dos entrevistados para permitir uma organização futura das respostas.
 - b. Justificativa: categorizar as respostas por respondente permitindo análise posterior.
 - c. Fundamentação teórica: confirmação da delimitação da amostra proposta (FLICK, 2009).
2. Formação acadêmica recente e graduação (doutorado, mestrado, graduação)
 - a. Objetivo: é importante para a pesquisa que a amostra seja composta de professores que tenham graduação em design para garantir que o recorte é o mais uniforme possível em relação aos estímulos acadêmicos recebidos.
 - b. Justificativa: a formação acadêmica de um profissional – ou a falta dela – afeta diretamente a maneira como ele percebe determinados conceitos.
 - c. Fundamentação teórica: a estratégia gradual de amostragem permite que entrevistas adicionais sejam incluídas ao longo do tempo de acordo com a demanda por novas confirmações identificadas pelo pesquisador a partir do conceito de triangulação (FLICK, 2009, p. 121-128).
3. Curso e universidade onde foi coordenador ou onde trabalhou na revisão de currículo
 - a. Objetivo: confirmar que o entrevistado faz parte do recorte definido previamente de professores que coordenaram ou participaram de revisão de currículo em instituições de ensino na Região Sudeste.
 - b. Justificativa: professores que participaram da construção de currículos acadêmicos têm papel relevante no que se refere à determinação de quais conhecimentos são necessários para a formação de bons profissionais. Um dos pontos a ser investigado nesta pesquisa é em relação à preparação de profissionais de design para lidar com aspectos de gestão de negócios.
 - c. Fundamentação teórica: confirmação da delimitação da amostra proposta (FLICK, 2009). A dificuldade de se implementar uma cultura de design nas empresas se dá tanto pela falta de preparo dos designers para lidar com questões relacionadas à gestão quanto pela dificuldade dos administradores em lidar com

aspectos de criatividade e inovação (BRUNNER; EMERY, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Isso acontece por consequência da falta de cursos de gestão do design e de políticas de pesquisa em design com missões de longo prazo (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011) e pela falta de prioridade que o tema tem nas escolas de negócio, inclusive naquelas de altíssimo nível acadêmico, ao não preparar seus alunos no que se refere à sua sensibilidade para o design (BRUNNER; EMERY, 2010).

Pauta

4. Na sua opinião, que características ou competências melhor descreveriam um empreendedor?
 - a. Objetivo: identificar palavras e conceitos que definem o comportamento do empreendedor e se estes estão em linha com as teorias atuais.
 - b. Justificativa: comparar a forma como empreendedores se percebem com o entendimento que professores da área do design têm sobre esse tipo de atividade.
 - c. Fundamentação teórica: Mas, se até o início século XX escritores ingleses se referiam aos empreendedores como aventureiros (BAUMOL, 2010 apud VALE, 2014), ao longo dos anos seguintes o conceito de empreendedor foi sendo modificado, em um processo de adaptação aos momentos econômicos e sociais. A partir do impacto das revoluções tecnológicas e sociais, o termo passou a ser usado de maneira ampla e “[...] atualmente abrange desde uma ação individual orientada para o lucro econômico até ações coletivas visando à redução da desigualdade social” (ZEN; FRACASSO, 2008, p. 137). Outras definições, propostas ao longo do tempo por diversos autores de áreas distintas para descrever o empreendedor, têm em comum termos relacionados a: (i) pessoas com baixo nível de aversão a incertezas; (ii) inovadoras; ou (iii) alguém atento a necessidades de mercado não atendidas (BULL; WILLARD, 1993). Nessa definição, explicam Bull e Willard (1993), não se enquadram os investidores, pois apenas oferecem capital em troca de retorno financeiro, nem aqueles gerentes que apenas operam um negócio existente. Mesmo introduzindo pequenas melhorias incrementais, esse perfil gerencial não pode ser considerado um empreendedor por não apresentar alternativas realmente inovadoras. Ao longo do tempo o conceito de empreendedor evoluiu para um recorte mais preciso, com inovação aliada à gestão para descrever o deslocamento de recursos para uma área de alta produtividade, com ênfase nos riscos assumidos e com a diferenciação em relação a outros atores: o investidor, que pode tirar dinheiro de uma iniciativa para outra, e o gerente, que tem margem limitada de manobra dos recursos, e são descartados nessa atualização sobre o conceito de empreendedor (BULL; WILLARD, 1993; DRUCKER, 1985).

5. O que designers e empreendedores têm em comum, na sua opinião?
 - a. Objetivo: verificar que elementos conectam os conceitos de design e de empreendedorismo a partir do ponto de vista de pessoas que definem os conhecimentos relevantes para formar um bom designer.
 - b. Justificativa: A princípio, design e empreendedorismo se conectam por meio dos conceitos relacionados à inovação e exploração de novas oportunidades de negócio.
 - c. Fundamentação teórica: A relação entre design e empreendedorismo pode ser

analisada a partir de duas perspectivas. A primeira é o empreendedorismo presente no contexto do design, materializado pela criação de empresas para oferecer serviços e produtos a partir de projetos de design (LIANG; LIANG; IP, 2020). A segunda é o uso do design como instrumento para criação e implementação de iniciativas empreendedoristas (SIMEONE, 2015). Essas relações se dão pela proximidade que os temas têm do conceito de inovação, reforçado pela fusão entre inovação, tecnologia e design em benefício de produtos e serviços mais amigáveis e com mais significado (EKMAN; EKMAN, 2009). A presente pesquisa aborda a relação entre design e empreendedorismo como descrita por Simeone (2015), na qual aquele o primeiro como instrumento para o segundo.

6. Com base na sua experiência, que conhecimentos são necessários para uma boa gestão do design em iniciativas empreendedoras inovadoras com as startups? (OK)
 - a. Objetivo: busca-se ao mesmo tempo compreender como os professores entendem que funciona a gestão do design e quais são os conceitos de gestão relevantes no ambiente de empreendedorismo.
 - b. Justificativa: assim como gestores não sabem lidar com design, os designers não sabem lidar com gestão, como descrito na fundamentação teórica abaixo. Aqui busca-se compreender essa distância a partir da perspectiva do design.
 - c. Fundamentação teórica: A dificuldade de se implementar uma cultura de design nas empresas se dá tanto pela pouco preparo dos designers para lidar com questões relacionadas à gestão quanto pela dificuldade dos administradores em lidar com aspectos de criatividade e inovação (BRUNNER; EMERY, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Isso acontece por consequência da falta de cursos de gestão do design e de políticas de pesquisa em design com missões de longo prazo (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011) e pela falta de prioridade que o tema tem nas escolas de negócio, inclusive naquelas de altíssimo nível acadêmico, ao não preparar seus alunos no que se refere à sua sensibilidade para o design (BRUNNER; EMERY, 2010).
7. Que papéis um designer pode assumir no processo de inovação em iniciativas empreendedoras?
 - a. Objetivo: mapear quais funções ou competências os professores preparam seus alunos para atuarem no mercado e se essa visão é mais operacional, tática ou estratégica no que se refere à inovação.
 - b. Justificativa: a formação de nível superior em design tende a se concentrar em aspectos mais técnicos e ferramentais da profissão do que em aspectos mais conceituais, o que pode levar a limitações para que o designer consiga atuar com uma visão gerencial mais ampla, potencializando os benefícios do design para o negócio. A literatura defende que o design tem papel-chave no processo de inovação dada sua capacidade de lidar com ambientes difusos e incertos. É importante entender se os professores atribuem ao design essa mesma importância ou se avaliam-no como uma ferramenta específica voltada para desenvolvimento de novos produtos.
 - c. Fundamentação teórica: O design se conecta à inovação como uma importante ferramenta de trabalho, seja por meio de sua aplicação direta no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou projetos gráficos, seja pelo uso de conceitos relacionados ao *design thinking* na solução de problemas (BESSANT; TIDD, 2015; BROWN, 2010; CARAYANNIS; SAMARA; BAKOUROS, 2015;

NEUMEIER, 2010). Ao longo do tempo, os designers passaram a ter uma atuação cada vez mais prescritiva ao sugerirem como o mundo deve ser por meio da solução de problemas (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; NEUMEIER, 2010). Fazem isso não apenas solucionando problemas, mas trabalhando através deles ao mudar o seu foco do problema para o projeto, coordenando diferentes conhecimentos, o que os permite solucionar problemas criando soluções que sejam viáveis, práticas e desejáveis (BROWN, 2010; NEUMEIER, 2010). Emídio e Menezes (2009) mostram que a adoção de boas práticas de gestão do design por empresas de pequeno porte na região Sul do Brasil se traduz em resultados empresariais melhores, maior número de funcionários e capacidade produtiva superior em comparação com a que não apresentava evidências dessas práticas. Isso é possível porque os designers podem ajudar as PMEs a acessar tecnologias úteis disponíveis em outros segmentos de mercado, conectar a empresa com tendências artísticas e socioculturais, além de poderem desafiar os padrões atuais do mercado ao trazer uma visão externa (RAVASI; STIGLIANI, 2013). Esses recursos, associados à agilidade aplicada à implementação de novas oportunidades (BONSIEPE, 1997), é o que pode impulsionar a empresa a novos patamares. Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), a gestão do design tem dois papéis distintos nas empresas: um estratégico (voltado para a conexão do design com os negócios) e outro operacional (responsável pela execução do dia a dia). Além dos papéis estratégico e operacional, existe um conjunto de atividades que são classificadas como funcionais (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016). Nesse caso, a gestão operacional se encarrega das metodologias aplicadas diretamente à execução dos projetos, enquanto a gestão funcional cuida do gerenciamento do projeto como um todo, incluindo cronogramas, recursos e escopo. Outra abordagem indica a existência de três níveis de atuação numa organização: estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia operacional (BEST, 2010; BRUDER, 2013). Nesse caso, a visão corporativa direciona a visão de negócio que, por sua vez, orienta a visão operacional. Best (2010) não aprofunda a discussão sobre esses três diferentes níveis, mas em determinado momento (BEST, 2010, p. 134) menciona os três níveis da estratégia organizacional usando a mesma linguagem encontrada na literatura tradicional sobre administração (CHIAVENATO, 2014): estratégia, tática e operação.

8. Que conhecimentos ou competências são importantes para que essas mesmas iniciativas empreendedoras inovadoras mencionadas anteriormente consigam inovar de forma sistemática?
 - a. Objetivo: tendo o aprendizado como parte da ação empreendedorista, busca-se compreender como os professores enxergam o processo de inovação e se o associam espontaneamente e explicitamente ao conhecimento do design.
 - b. Justificativa: para que designers consigam contribuir para o processo de inovação de forma ampla, faz-se necessário que ele seja apresentado a essa abordagem sob o risco de se limitar a uma atuação meramente operacional caso isso não aconteça.
 - c. Fundamentação teórica: O design, quando despido de seu senso estrito, voltado apenas para o projeto de novo produto ou serviço, e tratado como atividade empresarial, se torna uma parte essencial do processo de inovação ao conectar diferentes funções e concretizar as informações sobre cliente por meio de esboços, esquemas, simulações e protótipos (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; WALSH, 1996). Ao colocar o cliente no centro do processo e abordar o processo

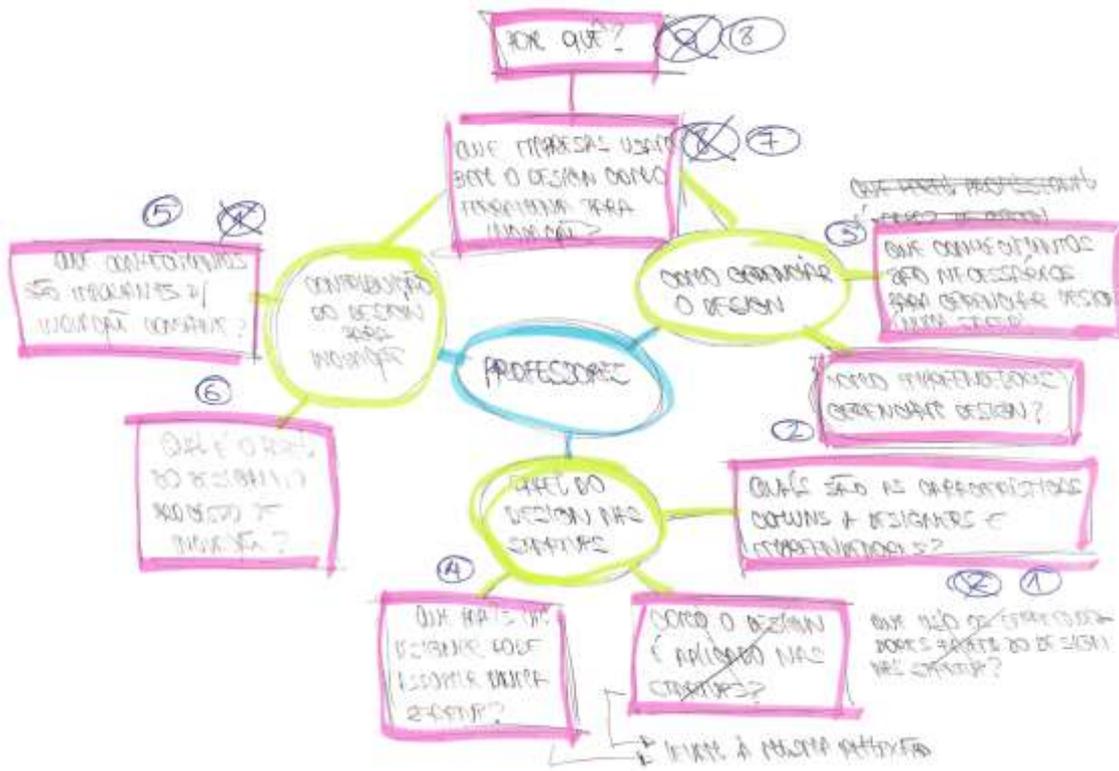
de criação de forma colaborativa, o design tem potencial de gerar inovações sistematicamente. Nesses casos, a gestão do design tem dois objetivos principais: ajudar designers a se familiarizarem com aspectos gerenciais do negócio e desenvolver métodos que facilitem a integração do design no ambiente corporativo para garantir a implementação do design como programa formal de atividades dentro de uma corporação, por meio da comunicação e da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir seus objetivos” (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p. 95).

9. Que disciplinas você entende que deveriam ser incluídas na grade da graduação para que designers estejam preparados para atuar num ambiente empreendedor? (OK)
 - a. Objetivo: verificar como o entendimento dessa população sobre empreendedorismo se reflete em questões acadêmicas e de formação de designers.
 - b. Justificativa: Não foram encontrados dados e informações que contrariem a percepção de que Designers não são preparados durante a graduação para lidar com questões relacionadas à gestão de negócios, o que pode tornar sua atuação no ambiente empresarial limitada.
 - c. Fundamentação teórica: A dificuldade de se implementar uma cultura de design nas empresas se dá tanto pela falta de preparo dos designers para lidar com questões relacionadas à gestão quanto pela dificuldade dos administradores em lidar com aspectos de criatividade e inovação (BRUNNER; EMERY, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Isso acontece por consequência da falta de cursos de gestão do design e de políticas de pesquisa em design com missões de longo prazo (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011) e pela falta de prioridade que o tema tem nas escolas de negócio, inclusive naquelas de altíssimo nível acadêmico, ao não preparar seus alunos no que se refere à sua sensibilidade para o design (BRUNNER; EMERY, 2010).
10. Quais organizações, de qualquer segmento de mercado, você entende que usam bem o design como ferramenta de suporte à inovação? (OK)
 - a. Objetivo: identificar casos práticos de empresas bem-sucedidas que sirvam como referência para o entrevistado e criar condições para que ele responda à pergunta seguinte.
 - b. Justificativa: existem diversos casos divulgados na mídia sobre grandes empresas que fazem bom uso do design (como Apple, Tesla, etc). Visa entender o conhecimento que o empreendedor tem sobre o design.
 - c. Fundamentação teórica: estudos empresariais conduzidos por consultorias trazem evidências de que o design traz diferencial competitivo para as empresas (SHEPPARD et al., 2018).
11. Por que você considera as organizações citadas anteriormente como referência no uso do design para inovação? (OK)
 - a. Objetivo: Conhecer a opinião que esses entrevistados têm sobre o papel do design para inovação para cotejar com a visão sobre design apresentada por empreendedores e especialistas em inovação.
 - b. Justificativa: entender se o discurso sobre as qualidades do design é meramente acadêmico ou se reflete uma visão mais pragmática e conhecedora a respeito da

importância do design para as empresas.

- c. Fundamentação teórica: estudos empresariais conduzidos por consultorias trazem evidências de que o design traz diferencial competitivo para as empresas (SHEPPARD et al., 2018).

Mapa mental para criação da pauta



Saturação teórica das entrevistas com Especialistas em Inovação

Perguntas	Temas e enunciados	A	B	C	D	E	F	G	H	I
7. Na sua opinião, que características diferenciam um empreendedor de outros perfis profissionais?	Motivação: _____ Resolução de problemas: _____ Atitude: _____ Liderança: _____ Locus de conhecimento: _____ Design: _____	X	X	X X	X			X		
8. Que características diferenciam uma pequena empresa inovadora de uma tradicional?	<u>Características comuns</u> Equipes reduzidas: _____ Possibilidade de inovar: _____ <u>Inovadoras</u> Baixa aversão a risco: _____ Diferenciação: _____ Escalável: _____ Adaptabilidade: _____ Foco no cliente: _____ <u>Tradicionais</u> Foco no presente: _____ Crescimento limitado (não é escalável): _____ Inovações incrementais: _____ São vaidosas (não buscam aprendizado): _____ Mais rígidas e hierárquicas: _____ Focam apenas em eficiência: _____	X X X X	X X	 X X	 X X	 X	 X	 X X		
9. Como os empreendedores fazem para identificar possíveis inovações para seu negócio?	Intuição: _____ Interação: _____ Gestão: _____ Design thinking: _____	X	X			X				X
10. Quais técnicas esses mesmos empreendedores inovadores aplicam em seus negócios para implementar uma ideia considerada inovadora?	Execução: _____ Resultado: _____ Intuitivo: _____ Design thinking: _____	X	X	X	X					
11. Que conhecimentos ou competências são importantes para a inovação constante nas PMEs?	Gestão: _____ Foco no cliente: _____ Aprendizado constante: _____ Necessidade de realização: _____ Autoeficácia criativa: _____ Liderança: _____ Processo: _____	X X	X X	X X	X		X			
12. Que possíveis papéis um profissional de design pode assumir nas organizações?	Operacional: _____ Tático: _____ Estratégico: _____ Dificuldades: _____	X			X	X	X			
15. Outros temas e curiosidades.	Capacitação em empreendedorismo: _____ Formação tecnológica: _____	X X	X							
Saturação - Especialistas em Inovação		11	8	6	5	5	1	3	0	1

Saturação teórica das entrevistas com Professores de Design

Perguntas	Temas e enunciados	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
4. Na sua opinião, que características ou competências melhor descreveriam um empreendedor?	Paixão: _____ Inovador: _____ Capacidade de realização: _____ Gestão: _____	X	X	X	X									
5. O que designers e empreendedores têm em comum, na sua opinião?	<u>Em comum</u> Solucionador de problemas reais: _____ Gestor: _____ Foco nas pessoas: _____ Competências sócio-emocionais: _____ <u>Diferenças</u> Designer visão limitada de negócio: _____ foco operacional: _____ sem formação para empreender: _____ sem visão de mercado: _____	X	X	X				X	X		X	X		
6. Com base na sua experiência, que conhecimentos são necessários para uma boa gestão do design em iniciativas empreendedoras inovadoras com as startups?	Competências sócio-emocionais: _____ Metodologia: _____ Design: _____ Conhecimento do cliente: _____ Gestão: _____ Designers demonstram capacidade de gestão: _____ Conceitos de gestão do design e de startup são amplos demais _____	X	X	X	X	X					X	X		
7. Que papéis um designer pode assumir no processo de inovação em iniciativas empreendedoras?	Operacional: _____ Tático: _____ Estratégico: _____ Falta conhecimento para designers assumirem papéis que não sejam operacionais _____	X	X	X										
8. Que conhecimentos ou competências são importantes para que essas mesmas iniciativas empreendedoras inovadoras mencionadas anteriormente consigam inovar de forma	Multidisciplinaridade: _____ Pragmatismo: _____ Conhecimento do cliente: _____ Aprendizado constante: _____ Propósito: _____ Gestão e Método: _____	X	X		X		X							
9. Que disciplinas você entende que deveriam ser incluídas na grade da graduação para que designers estejam preparados para atuar num ambiente empreendedor?	Gestão empresarial: _____ Habilidades interpessoais: _____ Marketing: _____ Inovação: _____ Gestão do design: _____ Psicologia social: _____ Integração disciplinas existentes: _____ Design serviço e design social: _____ Metodologia projetual: _____ Meio ambiente: _____ Ferramentas digitais: _____	X	X	X	X	X					X	X		
11. Por que você considera as organizações citadas anteriormente como referência no uso do design para inovação?	1. Vendem uma boa identidade visual: _____ 2. Conhecem seu público e tem foco no usuário: _____ 3. Sabem integrar bem os diferentes produtos: _____ 4. Usam bem as abordagens de design: _____	X	X	X										
Comentários adicionais	1. Mais estudos sobre design e empreendedorismo: _____ 2. Escolas já estão incorporando empreendedorismo: _____ 3. Designer precisa estudar gestão de negócios: _____ Outros tópicos: Professores de design não sabem lidar com empreendedorismo: _____ Designers não estão preparados para empreender: _____ Mais investimento em inovação nas universidades: _____ Designers hoje têm uma visão de mais longo prazo: _____ Design de serviço como integrador de soluções: _____ Design focado no usuário tende a trazer apenas inovação incremental: _____	X	X		X	X		X			X	X	X	X
Saturação - Professores de Design		12	9	7	6	4	1	3	1	3	4	2	2	1

APÊNDICE D – Autores identificados na RSL

AUTORES	TÍTULO
Akbari, Morteza; Bagheri, Afsaneh; Imani, Saheb; Asadnezhad, Mohammad	Does Entrepreneurial Leadership Encourage Innovation Work Behavior? The Mediating Role Of Creativity Self-Efficacy And Support For Innovation
Anderson, Brian S.; Eshima, Yoshihiro; Hornsby, Jeffrey S.	Strategic Entrepreneurial Behaviors: Construct And Scale Development
Arrak, Kadri; Kaasa, Anneli; Varblane, Urmas	Regional Cultural Context As A Determinant Of Entrepreneurial Behaviour: The Case Of Germany
Bagheri, Afsaneh; Akbari, Morteza; Artang, Armin	How Does Entrepreneurial Leadership Affect Innovation Work Behavior? The Mediating Role Of Individual And Team Creativity Self-Efficacy
Daniel, Ana Dias	Fostering An Entrepreneurial Mindset By Using A Design Thinking Approach In Entrepreneurship Education
de Jong, Jeroen P. J.; Parker, Sharon K.; Wennekers, Sander; Wu, Chia-Huei	Entrepreneurial Behavior In Organizations: Does Job Design Matter?
Duran-Sanchez, Amador; Alvarez Garcia, Jose; de la Cruz Del Rio-Rama, Maria; Ratten, Vanessa	Trends And Changes In The International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research A Bibliometric Review
Ekman, Sten; Ekman, Annalill	Designing An Entrepreneurial Mindset In Engineering And Management
Elia, Gianluca; Margherita, Alessandro; Passiante, Giuseppina	Digital Entrepreneurship Ecosystem: How Digital Technologies And Collective Intelligence Are Reshaping The Entrepreneurial Process
Feng, Bing; Chen, Min	The Impact Of Entrepreneurial Passion On Psychology And Behavior Of Entrepreneurs
Guelfi, Silvano; Norese, Maria Franca; Saluto, Paolo	An Integration Of Theoretical Knowledge, Day By Day Experience And Multicriteria Methods To Support The Entrepreneurial Learning Process
Guzman-Alfonso, Carmen; Guzman-Cuevas, Joaquin	Entrepreneurial Intention Models As Applied To Latin America
Haneberg, Dag Hakon	Entrepreneurial Learning As An Effectual Process
Kilenthong, Pitsamorn; Hultman, Claes M.; Hills, Gerald E.	Entrepreneurial Marketing Behaviours: Impact Of Firm Age, Firm Size And Firm's Founder
Kitsios, Fotis; Kamariotou, Maria	Open Data Hackathons: An Innovative Strategy To Enhance Entrepreneurial Intention
Law, Kris M. Y.; Breznik, Kristijan	Impacts Of Innovativeness And Attitude On Entrepreneurial Intention: Among Engineering And Non-Engineering Students
Liang, Chaoyun; Liang, Chao-Tung; Ip, Ching Yin	Tenacity In Design Entrepreneurship: How To Stimulate Entrepreneurial Intention
Liu, Gordon; Ko, Wai Wai Joyce; Ngugi, Isaac; Takeda, Sachiko	Proactive Entrepreneurial Behaviour, Market Orientation, And Innovation Outcomes A Study Of Small- And Medium-Sized Manufacturing Firms In The UK
Masango, Shingairai Grace; Lassalle, Paul	What Entrepreneurs Do? Entrepreneurial Action Guided By Entrepreneurial Opportunities And Entrepreneurial Learning In Early Internationalising Firms

Reis, Diane Aparecida; Fleury, Andre	Brazilian Students' Entrepreneurial Intentions, Confidence And Competences
Ricci, A.	Entrepreneurial Transversal Skills And Growth Mindset: An Educational Research
Secundo, Giustina; del Vecchio, Pasquale; Passiante, Giuseppina	Creating Innovative Entrepreneurial Mindsets As A Lever For Knowledge-Based Regional Development
Simeone, Luca	'Deploy Or Die': The Role Of Design In Supporting Entrepreneurial Processes At The MIT Media Lab
Sivathanu, Brijesh; Pillai, Rajasshrie	An Empirical Study On Entrepreneurial Bricolage Behavior For Sustainable Enterprise Performance Of Startups Evidence From An Emerging Economy
Solhi, Sepideh; Koshkaki, Emadeddin Rahmani	The Antecedents Of Entrepreneurial Innovative Behavior In Developing Countries, A Networked Grounded Theory Approach (Case Study Iran)
Usai, Antonio; Scuotto, Veronica; Murray, Alan; Fiano, Fabio; Dezi, Luca	Do Entrepreneurial Knowledge And Innovative Attitude Overcome Imperfections In The Innovation Process? Insights From Smes In The UK And Italy
Weerakoon, Chamindika; Gales, Byron; McMurray, Adela J.	Embracing Entrepreneurial Action Through Effectuation In Social Enterprise
Yadav, Anshita; Bansal, Sanchita	Viewing Marketing Through Entrepreneurial Mindset: A Systematic Review
Zupan, Blaz; Nabergoj, Anja Svetina; Cankar, Franc	Design Thinking As A Methodology For Teaching Entrepreneurial Mindset In Primary Education

Tese Rodrigo Schoenacher Pacheco (REVISÃO CONCLUÍDA)

Relatório de auditoria final

2023-03-18

Criado em:	2023-03-14
Por:	Rodrigo Schoenacher (rschoenacher@conservation.org)
Status:	Assinado
ID da transação:	CBJCHBCAABAAh2Vd5EB30Ui2Pasis8dhr-BVJRpMw_Pd

Histórico de "Tese Rodrigo Schoenacher Pacheco (REVISÃO CONCLUÍDA)"

-  Documento criado por Rodrigo Schoenacher (rschoenacher@conservation.org)
2023-03-14 - 20:16:02 GMT
-  Documento assinado eletronicamente por Rodrigo Schoenacher (rschoenacher@conservation.org)
Data da assinatura: 2023-03-14 - 20:31:13 GMT - Fonte da hora: servidor
-  Documento enviado por email para André Monat (andresmonat@yahoo.com.br) para assinatura
2023-03-14 - 20:31:14 GMT
-  Email visualizado por André Monat (andresmonat@yahoo.com.br)
2023-03-15 - 13:17:00 GMT
-  Documento assinado eletronicamente por André Monat (andresmonat@yahoo.com.br)
Data da assinatura: 2023-03-15 - 13:17:38 GMT - Fonte da hora: servidor
-  Documento enviado por email para sydneydefreitas@gmail.com para assinatura
2023-03-15 - 13:17:40 GMT
-  Email visualizado por sydneydefreitas@gmail.com
2023-03-15 - 13:57:48 GMT
-  O signatário sydneydefreitas@gmail.com inseriu o nome Sydney Fernandes de Freitas ao assinar
2023-03-15 - 14:01:04 GMT
-  Documento assinado eletronicamente por Sydney Fernandes de Freitas (sydneydefreitas@gmail.com)
Data da assinatura: 2023-03-15 - 14:01:06 GMT - Fonte da hora: servidor
-  Documento enviado por email para marciabergmann@gmail.com para assinatura
2023-03-15 - 14:01:08 GMT

 Email visualizado por marciabergmann@gmail.com

2023-03-16 - 12:43:23 GMT

 O signatário marciabergmann@gmail.com inseriu o nome Márcia Bergmann Moraes ao assinar

2023-03-16 - 12:49:20 GMT

 Documento assinado eletronicamente por Márcia Bergmann Moraes (marciabergmann@gmail.com)

Data da assinatura: 2023-03-16 - 12:49:22 GMT - Fonte da hora: servidor

 Documento enviado por email para nelson.matias@fat.uerj.br para assinatura

2023-03-16 - 12:49:24 GMT

 Email visualizado por nelson.matias@fat.uerj.br

2023-03-16 - 12:49:32 GMT

 O signatário nelson.matias@fat.uerj.br inseriu o nome Nelson Tavares Matias ao assinar

2023-03-18 - 0:56:11 GMT

 Documento assinado eletronicamente por Nelson Tavares Matias (nelson.matias@fat.uerj.br)

Data da assinatura: 2023-03-18 - 0:56:13 GMT - Fonte da hora: servidor

 Documento enviado por email para emaildomarcorodrigues@gmail.com para assinatura

2023-03-18 - 0:56:15 GMT

 Email visualizado por emaildomarcorodrigues@gmail.com

2023-03-18 - 0:56:20 GMT

 O signatário emaildomarcorodrigues@gmail.com inseriu o nome Marco Rodrigues ao assinar

2023-03-18 - 18:24:40 GMT

 Documento assinado eletronicamente por Marco Rodrigues (emaildomarcorodrigues@gmail.com)

Data da assinatura: 2023-03-18 - 18:24:42 GMT - Fonte da hora: servidor

 Contrato finalizado.

2023-03-18 - 18:24:42 GMT

Names e endereços de email são inseridos no serviço do Acrobat Sign por usuários do Acrobat Sign e não são verificados, a não ser que indicado o contrário.