



2º seminário  
de pesquisa  
do programa de  
pós-graduação  
em design

fauusp  
mestrado

## ***Gestão de design, gestão de competências e estratégia de negócios em startups***

*Design management, competencies management  
and business strategy in startups*

**Pedro Ungaretti,  
André Leme Fleury**

### **UNGARETTI, P.**

Graduado em Design pela FAU USP (2012) e pesquisador de Iniciação Científica pela mesma instituição (2011). Cursa o Mestrado em Design na FAU USP (2018) e é gerente de produto, sócio e UX Designer na Hondana. Graduated in Design (2012) from FAU USP and researcher of Scientific Initiation from the same institution (2011). He is currently doing a Master's in Design at FAU USP (2018) and is product manager, partner and UX Designer in Hondana.

### **FLEURY, A. L.**

Professor Doutor nos cursos de Engenharia de Produção e Design da Universidade de São Paulo. Orienta pesquisas em desenvolvimento de produtos, serviços e empreendimentos; gestão em tecnologias de roadmapping, design thinking, lean startup e serviços. Professor of Production Engineering and Design at the University of São Paulo. His research interests span: development of products, services and businesses; technology management in roadmapping, design thinking, lean startup and services.

### **contato**

pedro.ungaretti@usp.br  
andreleme.fleury@gmail.com

### **lattes**

<http://lattes.cnpq.br/6209118273188927>  
<http://lattes.cnpq.br/1299755265131677>

Desafios enfrentados por startups – organizações com propostas inovadoras de produtos ou serviços para contextos de extrema incerteza – podem ser interpretados sob a ótica dos problemas capciosos, conceito que admite a natureza complexa de desafios relacionados à inovação. Tal qualidade, aliada à incerteza de mercado e escassez de recursos característica de startups, impõem uma aproximação da estratégia de design à estratégia de negócios, para que a equipe consiga validar suas hipóteses de produto e mercado antes que seus recursos se esgotem. Assim, o design tem papel crítico para essas organizações. Uma alternativa de abordagem para tal contexto é o pensamento de design, que fornece um modelo mental para que a equipe investigue o contexto no qual deseja atuar, entenda os possíveis usuários de seu produto, projete a solução de maneira interdisciplinar e valide suas proposições no mercado. Este estudo busca identificar, por meio de estudos de caso, maneiras pelas quais pensamento e práticas de design relacionam-se com a estratégia de negócios em startups para a solução de problemas capciosos e entender como a gestão de design pode auxiliar equipes a desenvolverem as competências necessárias para cada fase do crescimento destas empresas. Assim, espera-se contribuir à literatura de gestão de design, criando um registro de relatos de profissionais que auxiliem equipes, dentro ou fora de startups, com decisões de estratégia, tática e operação de design.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Gestão de design; Pensamento de design; Competências, Startup

Challenges faced by startups – organizations that bring innovative products or services to contexts of extreme uncertainty – can be seen in the light of wicked problems, a concept that embraces the complex nature of innovation challenges. This characteristic, together with market uncertainty and short resources that are typical of startups, requires that the company's design strategy be brought close to its business strategy so that the team is able to validate its hypothesis for product and market before it runs out of resources. Therefore, design has a critical role for these organizations. A possible approach to this kind of context is design thinking, which provides a mental model that can be used by the team to investigate the context in which it wishes to operate, understand its possible users, design solutions in a multidisciplinary way and validate its ideas on the market. This research aims to identify ways in which design thinking and practices are related to business strategy in startups to solve wicked problems and understand how design management can help teams develop the competencies needed in each growing phase of the company by analysing case studies. Therefore, we hope to contribute to the design management literature by creating a compilation of professional accounts that can help teams, in and outside startups, with strategic decisions regarding design strategy, tactics and operation.

**Keywords:** Entrepreneurship; Design management; Design thinking; Competencies; Startup

**realização**  
ppgdesign\_fauusp

**5 dezembro 2018**  
cidade universitária, são paulo, sp