

# Design como mediador da inovação em *startups*

Lidiane Samora de Araújo;

Rita de Castro Engler;

Rosemary Bom Conselho Sales

---

## resumo:

O design hoje é reconhecido por um número crescente de pessoas como uma forma de pensar e comportar-se aplicável a diferentes situações. O profissional do design é visto como pessoa qualificada e com competência técnica para lidar com ferramentas e abordagens que vão possibilitar a mediação de processos informacionais e comunicativos. Nesse sentido, o designer pode potencializar a produtividade e desenvolver soluções inovadoras, integrando capacidades e estimulando ações criativas. O termo inovação juntamente com a demanda por novas *startups* tem-se destacado como alternativa para as empresas que desejam se adaptar as novas tecnologias e criar diferenciais competitivos no meio em que atuam. Atualmente profissionais de diferentes áreas implementam abordagens padronizadas de design em suas práticas de trabalho, sem levar em consideração conhecimentos específicos necessários à prática do design. Este artigo discute alguns conceitos relacionados ao papel do design neste cenário, considerando definições essenciais como design, inovação, empreendedorismo e *startups*. Este estudo, de caráter exploratório, se apoia em teorias do design e de inovação e traz como resultado uma reflexão do papel do design frente as startups, e sua abrangência e para concepção e implementação de inovações. Espera-se que o potencial dos designers junto às startups possa estabelecer empreendimentos mais competitivos no mercado, além de abrir oportunidades nesse ambiente de trabalho. Os resultados apontam para a necessidade de parcerias e elaboração de mapeamento de *startups* versus a construção de um banco de oportunidades para profissionais do design.

**palavras-chave:** design, inovação, startup, empreendedorismo

## 1. Introdução

O design pode ser considerado um ativo para o desempenho empresarial, com contribuições significativas para aspectos relacionados à sustentabilidade e inovação. Entre essas contribuições destaca-se a manutenção e conquista de novos nichos de mercado, diferenciação de produtos/serviços e potenciais consumidores, além de redução de custos na produção, preservação ambiental, entre outros (CBD, 2014). Do ponto de vista de Mozota, (2011), as inovações têm um impacto econômico e administrativo significativo na empresa, visto que elas aprimoram a competitividade dos produtos e ampliam suas capacidades internas.

Os *startups* estão na vanguarda dos processos inovadores na busca por resultados diferenciados das demais empresas, em proporções e com velocidades de desempenho. Elas buscam modelos de negócio repetíveis e escaláveis, que se destaquem e se consolidem ao ponto de fazerem com que elas mudem de *status* de empresas nascentes, para empresas consolidadas e com resultados prósperos e sustentáveis. O que move a maioria dos empreendedores à frente de *startups* é criar um novo futuro para as empresas, com significado para a sociedade, reinventando as regras do trabalho e se tornando chefes dos próprios negócios. Para isso, estão sempre em busca de práticas de vanguarda, que propiciem resultados de impacto e que garantam a competitividade de seus negócios (RIES, 2012; GUILLEBEAU, 2013).

Percebe-se que atualmente a atuação do design tem fronteiras amplas, sendo uma de suas principais metas analisar e avaliar as interconexões organizacionais com o objetivo de favorecer o seu melhor desempenho. No entanto, quando se fala de *startups* é comum ver essas práticas de estímulo a processos inovadores serem executadas por profissionais de outras áreas, que não efetivamente relacionadas ao design, adotando abordagens padronizadas que muitas vezes levam a resultados aquém do possível ou não tão bem-sucedidos.

Nesse sentido, o momento é propício para uma reflexão do profissional do design, agente que possui competência técnica e sociocultural para integrar capacidades e estimular ações criativas para conceber e implementar processos inovadores. Assim, esse trabalho se propõe a explorar temas relacionados a abrangência do design para a concepção e implementação de inovações dentro de *startups*. Pretende-se ressaltar a importância do designer nos processos de inovação para conceber soluções para os problemas.

## 2. Design, tecnologia, inovação

A evolução do design se deu a partir das primeiras ferramentas construídas pelos nossos antepassados, sendo hoje uma prática profissional que se estabeleceu entre os séculos XVIII e XIX, em função da demanda por novos produtos, incluindo mobiliário e artefatos para as residências (FORTY, 2007). Atualmente o design usa como principal instrumento de trabalho o próprio ato de gerar informação. A palavra design em inglês significa projetar, compor visualmente ou colocar em prática um plano intencional (AZEVEDO, 2005). Em português, design é entendida como uma área que trabalha o projeto, mas que também se encontra em processo evolutivo frente as demandas atuais e atividades necessárias para a atuação do designer.

No Brasil a formação do profissional em nível de graduação, é predominantemente generalista, visto que 50% das matrículas e 46% das conclusões são oriundas de cursos específicos em design. Em 2012, dos candidatos as vagas na graduação, somente 24% dos inscritos ingressaram nas escolas superiores, sendo a taxa efetiva de ocupação de 60%. Por outro lado, o número de formandos cresceu o equivalente a 47% no período. Em 2013, apenas dez estados brasileiros disponibilizavam cursos de pós-graduações em design nível *stricto sensu*, dos quais 78% estão concentrados nas regiões Sul e Sudeste (CBD, 2014). A profissão, apesar de ainda não ser regulamentada, tem como seu principal agente o designer, profissional que atua como interlocutor dos processos de inovação. O relevante para estes profissionais são os conceitos, a cultura, a qualidade, a forma de conceber soluções para os problemas, o conhecimento abrangente, a consciência e responsabilidade das consequências de se colocar mais um produto no mercado (FASCIONI, 2014). De acordo com Moraes (2008), a tecnologia digital levará a profundas mudanças nas tradições epistemológicas e criará um novo papel para o design visual. (...) ao giro icônico das ciências corresponderia o giro cognitivo nas disciplinas

projetuais. (...) seria necessário fazer uma completa revisão dos currículos escolares, privilegiando esses novos discursos em substituição aos discursos tradicionais.

O design hoje é reconhecido por um número crescente de pessoas como uma forma de pensar e comportar-se aplicável a diferentes situações (MANZINI, 2015). Ele atua como ferramenta competitiva e estratégica, pois insere elementos estéticos, de qualidade e valor, concretiza identidade e fortalece marcas, materializa culturas corporativas e pode atuar na redução de complexidade, tempo e custo de produção, sendo a maneira mais prática para as organizações tornarem seus produtos e serviços mais distintos (MARTINS e MERINO, 2011; BEST, 2015).

Dentre as qualidades atribuídas ao profissional do design Mozota (2011) destaca que o designer é um empreendedor, uma autoridade em estética e um iniciador de mudança na sociedade. Maldonado (1958) e Bonsiepe, (2011) alertam que entre os fatores com os quais o designer trabalha, existe também os fatores da produção, da engenharia, da economia e também dos aspectos simbólicos, não se limitando apenas à estética. Pode-se dizer que existe design em tudo ou, simplesmente que tudo é projeto. Segundo Manzini, (2015), projetamos processos, sistemas e serviços, e criamos organizações e estruturas para produzi-los. Para Bonsiepe, (2011) design é uma categoria própria, autônoma, visto que se encontra na interseção entre indústria, mercado, tecnologia, cultura, além de fazer parte da vida cotidiana. No entanto, o processo de design é sempre mais do que um modo geral e abstrato de trabalhar, ele se concretiza nas profissões de serviços que atendem às necessidades humanas.

Muito se fala sobre a Inovação e seu papel para a competitividade das empresas. Do ponto de vista de Kotler, (2012), uma inovação se refere a qualquer bem, serviço ou ideia que seja percebido por alguém como novo, por mais longa que seja sua história. Quando a economia se encontra em rápida mutação, a inovação contínua é questão de necessidade. O autor afirma que as empresas altamente inovadoras são capazes de identificar e rapidamente absorver novas oportunidades de mercado. Elas criam uma atitude positiva em relação à inovação e à exposição ao risco. Transformam o processo de inovação em algo rotineiro, praticam o trabalho em equipe e permitem que seu pessoal experimente e até falhe. Ele acredita que as empresas que não conseguem inovar deixam seus produtos vulneráveis a mudanças de necessidades e gosto dos clientes, a ciclos de vida mais curtos, a maior concorrência nacional e estrangeira e, sobretudo, a novas tecnologias.

A gestão da inovação está relacionada com o sucesso do desenvolvimento de novos produtos, ela alinha importantes fatores cruciais para o seu sucesso como: vantagem competitiva, compreensão das necessidades do usuário e sinergia entre inovação e pontos fortes da empresa em termos de tecnologia. A política de desenvolvimento de novos produtos seleciona segmentos ou nichos com alto potencial, desenvolve novos conceitos de produtos adapta às mudanças e necessidades, diversifica os portfólios de produtos e define as vantagens competitivas de cada unidade de negócios (MOZOTA, 2011). A inovação pelo Design tem sido cada vez mais valorizada como solução para agregar valor e diferenciar produtos, contrapondo-se à ideia de comoditização que tem preocupação maior com a produção em escala a preços competitivos. Existem pesquisas comparativas que comprovam que os negócios que possuem foco no design apresentam resultados significativamente melhores do que aqueles que não o tem (MARTINS e MERINO, 2011).

Manzini (2015) considera uma ampla gama de disciplinas para elaboração e planejamento da inovação - o design industrial, design gráfico, design têxtil, design de mobiliário, design de informação, design de processo, design de produto, design de interação, design de transporte, design educacional, design de sistemas, design urbano, liderança de design, gestão de design, engenharia e informática. Nesse sentido, o design pode ser visto como um processo estratégico de resolução de problemas que vai impulsionar a inovação, construir o sucesso do negócio e levar a uma melhor qualidade de vida, seja por meio de produtos, sistemas, serviços ou por experiências inovadoras (WDO, 2016).

Mozota (2011) defende que o design é um termostato para inovação, um processo que modula, controla e estimula a criatividade na empresa. É um ativo valioso que merece ser gerenciado com tanto cuidado quanto outras atividades empresariais (OAKLEY, 1990 apud MOZOTA, 2011). Ele alinha aspectos tangíveis e intangíveis, como a marca e o produto físico; as necessidades de usuários e os atributos do produto, valor e custo; tecnologia e o fator humano; ergonomia e produção, ergonomia e uso dos produtos; os materiais e as percepções. O autor acredita que o potencial do design seja melhor aproveitado quando incorporado ao processo de produção, desde a concepção da estratégia da

empresa, passando por todas as fases de desenvolvimento, de uma forma integrada com outras áreas e sob todos os aspectos.

O diretor da Escola Politécnica de Milão Roberto Verganti, em entrevista à Revista Exame, define o conceito de inovação, apontando três características principais: ser uma novidade, ter maior valor agregado (visto que nem tudo o que é novo é mais valioso) e, por último e mais relevante, ser aplicável ao dia a dia dos consumidores. Verganti, acrescenta que não existe um manual com o passo a passo para ser inovador. Ele afirma que, caso existisse tal manual, o resultado não seria mais inovação, seria certamente, algo comum (VERGANTI, 2012).

No livro, *Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*, Mozota, (2011) mostra diversos estudos em que as empresas que são “conscientes do design” têm melhores resultados em termos de crescimento de vendas e taxa de lucro e que elas trabalham, mais a gestão do design. Conran, (2001) em seu livro *Small Spaces: Inspiring Ideas and Creative Solutions*, considera que tanto design quanto negócios são atividades totalmente interligadas, e afirma que um não pode ser bem-sucedido sem o outro (CONRAN, (2001) apud MOZOTA 2011).

Bes e Kotler (2011), alertam que “está acontecendo com o termo ‘inovação’ o que vinha acontecendo com o marketing há tempos atrás”, ou seja, poucos são os profissionais que estão realmente preparados para inovar e utilizar das técnicas e métodos para o processo de inovação. Para os autores, a inovação ainda é vista como sinônimo de ‘inovação tecnológica’, o que eles afirmam ser um grande engano e uma visão muito limitada para os dias atuais. Os autores apresentam sete barreiras que limitam as empresas neste processo, sendo elas: conhecimento do real significado de inovação; atribuição imprecisa de responsabilidade; confusão entre os termos inovação e criatividade; falta de arcabouço – competências; falta de controle; falta de coordenação; falta de foco no cliente. Para produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais exige o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa. Caso contrário, dificilmente uma empresa terá um bom desempenho quando acontecerem inovações incomuns se não há o hábito da inovação (BES e KOTLER, 2011).

Segundo Oliveira (2016) o design é uma abordagem projetual pertinente em processos de inovação em *startups*, uma vez que possui ferramentas e metodologias adequadas para estimular a criatividade, aumentando assim, as chances de inovar em um projeto por meio da cocriação (criatividade que é compartilhada por duas ou mais pessoas). O autor considera que esses métodos e ferramentas, poderiam fortalecer as chances de sucesso das *startups* no mercado.

Segundo Christensen, (2012), o conjunto de processos pelos quais uma organização transforma mão de obra, capital, materiais e informações em produtos e serviços de grande valor é chamado de tecnologias, podem ser do tipo incremental quando busca melhorar o desempenho de produtos estabelecidos, a tecnologia radical ou de ruptura traz para o mercado uma proposição de valor diferente daquela disponível até então. Assim, toda inovação, seja ela radical ou incremental, exige a contribuição do design (MOZOTA, 2011).

Michael Porter (1986) defende que as organizações devem fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que elas procuram e sugere três estratégias possíveis para alcançá-la: baixo custo, diferenciação e foco. A maioria dos consumidores está preocupada principalmente com a qualidade, serviço e seu valor, e estes estão se tornando as expectativas do cliente padrão, não distintos de atributos de fatias de mercado.

Estamos assistindo a uma fase explosiva de conectividade em que tudo está em movimento e as formas tradicionais de pensar e fazer, juntamente com as organizações tradicionais, estão em mutação. Como consequência o design está se tornando essencial em todos os campos, em todos os níveis da atividade humana, seja individual ou coletiva. No mundo altamente conectado, com a rarefação das tradições, as organizações (das empresas aos organismos e associações públicas, das cidades às regiões e às nações) são levadas a dotar-se e operar com suporte do design, para realizar suas metas (MANZINI, 2015). Moraes (2008) defende a necessidade de entender que passamos da “técnica para a cultura tecnológica”, da “produção para a cultura produtiva” e do “projeto para a cultura de projeto” o que ampliou as fronteiras de atuação e pesquisa dos designers na atualidade.

### 3. O empreendedorismo e as *startups*

O empreendedorismo consiste em qualquer tentativa de criação de um novo negócio, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Os inúmeros desafios enfrentados pela sociedade em diversas áreas, com impactos significativos em níveis econômicos e sociais, vêm provocando o movimento da atividade empreendedora, cada vez mais reconhecido e valorizado mundialmente. Motivados por uma oportunidade no ambiente ou pela necessidade de outra opção de trabalho e renda, o empreendedorismo vem se estabelecendo e influenciando o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Em 2016 a taxa total de empreendedores foi de 36%, o equivalente a 48 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos envolvidos na criação ou manutenção de algum tipo de negócio, na condição de empreendedor. Esse reconhecimento está levando a iniciativas para a compreensão da dinâmica do empreendedorismo e ao fomento e melhoria das condições para desenvolvimento de novos negócios no Brasil. Destaca-se aspectos como a aptidão empreendedora dos brasileiros, a criatividade, a capacidade de adaptação à mudança e o compromisso com a entrega. Soma-se a isto, a abertura do mercado interno para a entrada de novos negócios, a dinâmica da economia brasileira, com amplas oportunidades e nichos a serem explorados e demanda para diversos produtos e serviços. Além dos programas desenvolvidos pelas organizações, que vem atuando no fomento às atividades de acultramento e capacitação; e as políticas criadas como a Lei da Inovação e a Lei Complementar 123/06 (GEM, 2017).

Neste ambiente de novos negócios nascentes encontram-se as *startups* ou empresas jovens que buscam a inovação em qualquer área ou ramo de atividade, procurando desenvolver um modelo de negócio escalável e que seja repetível. Elas foram criadas em um movimento que nasceu nos anos 1990, uma década próspera e otimista que se encerrou com a alta e o colapso da internet (THIEL, 2014). O conceito é pautado em empresas recém-criadas, recém-estabelecidas ou nascentes e também considerada uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Pode-se dizer que nas *startups* nascem os empreendedores, seja em uma entidade governamental, uma empresa apoiada por capital de risco, uma organização sem fins lucrativos ou uma empresa com investidores financeiros voltada para o lucro. Marcados pela criatividade e iniciativa, os empreendedores de *startups* são pessoas que querem criar oportunidades para si mesmas em qualquer lugar do mundo, buscam reinventar regras do trabalho, se tornar chefes do próprio negócio, estabelecendo um modelo de negócios essencial, visando um futuro independente e significativo (RIES, 2012; GUILLEBEAU, 2013). Assim, as *startups* são empresas cuja estratégia empresarial e de negócios é sustentada pela inovação e cuja base técnica de produção está sujeita a mudanças frequentes, advindas da concorrência centrada em esforços continuados de pesquisa e desenvolvimento tecnológico. As principais características das *startups* são: em estruturação empresarial (quase-empresa); sem posição definida no mercado; inseridas ou não em incubadoras; e que buscam oportunidades em nichos de mercado com produtos/serviços inovadores e de alto valor agregado (FINEP, 2017).

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria, o modelo de *startups* tem sido adotado por grandes corporações em diferentes partes do mundo, que buscam desenvolver e aproximar-se de novos modelos de negócios. A articulação com *startups* é para superar as adversidades e atrair investidores como componente essencial para o desenvolvimento das empresas nascentes inovadoras, pois é a maneira mais eficiente de se compartilharem riscos e mitigar incertezas (CNI, 2016).

Diferentes autores tentam compreender o complexo cenário que envolve a temática, a literatura aponta que o conceito de *startups* é dinâmico e capaz de atrair diferentes tipos de investidores. Pela visão de Kaplan (1998) *startup* é como uma das mais elaboradas formas de competição do jogo de lançamento de empresas. Nesse jogo o objetivo é criar novas companhias, máquinas mágicas de gerar produtos, empregos e riqueza, que exige como cacife para participar do jogo uma ideia radical, inovadora, poderosa, capaz de motivar pessoas, atrair investimentos e concentrar a energia da sociedade no desafio de melhorar o modo como as pessoas trabalham e se divertem. Os negócios evoluem ao longo do tempo e as empresas menos eficientes são substituídas pelas mais capazes, cujas práticas de sucesso serão copiadas por outras. Criado para acelerar o ritmo de evolução dos negócios, é um jogo praticado incessantemente por incontáveis empreendedores esperançosos, que testam a resistência, o empenho e o talento dos concorrentes, dispostos a se expor ao julgamento público, para

o bem ou para o mal, para a glória ou para o ridículo. O desafio é encontrar um modo novo, ou melhor, de fazer negócio; o prêmio é riqueza, fama, controle do próprio destino. Dirigido aos indivíduos mais brilhantes, criativos e trabalhadores, o jogo da *startup* visa motivá-los a melhorar a utilização dos recursos da sociedade, aumentar o número de empregos e criar uma variedade maior de produtos e serviços de qualidade.

Segundo Ries (2012) *startups* são empresas projetadas para enfrentar situações de grande incerteza, com futuro imprevisível para clientes que testemunham um cenário de mudanças acelerado. O autor considera uma *startup* como uma instituição por também estar repleta de atividades associadas ao seu desenvolvimento como: contratação de funcionários criativos, coordenação das atividades desses funcionários e criação de uma cultura empresarial que gere resultados. São ferramentas que contribuem para o dinamismo econômico, favorecendo o aumento da produtividade e elevando a qualidade de vida das pessoas por gerarem bons empregos e multiplicarem seu valor nos mercados, exibindo potencial de crescimento essencial para o desenvolvimento sustentável.

Para Gitahy, 2013, uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível (capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente) e escalável (crescer cada vez mais, sem que isso influencie no modelo de negócios), trabalhando em condições de extrema incerteza em que não há como afirmar se aquela ideia e projeto de empresa irão realmente dar certo – ou ao menos se provarem sustentáveis. Esse ambiente de incerteza, até que o modelo seja encontrado, exige investimento, pois sem capital de risco é muito difícil persistir na busca pelo modelo de negócios enquanto não existe receita. Tanto para a concepção e desenvolvimento da ideia quanto para a consolidação do produto no mercado são necessários investimentos para que a *startup* se torne uma empresa sustentável. Quando se torna escalável, a *startup* deixa de existir e dá lugar a uma empresa altamente lucrativa. Caso contrário, ela precisa se reinventar – ou enfrenta a ameaça de morrer prematuramente.

Gitahy, (2013) acredita que o custo mais baixo e a “facilidade” com que é possível criar negócios no ambiente da *internet* levam a maior frequência de *startups* com foco na *web*, por tornar a expansão do negócio bem mais fácil, rápida e barata, além da venda ser mais facilmente repetível. O que não impede que um grupo de pesquisadores com uma patente inovadora, por exemplo, em áreas como agronegócio e biotecnologia, também sejam uma *startup*, desde que comprove um negócio repetível e escalável. Da mesma forma Guillebeau, (2013), considera que quando se fala em *startups*, o acesso à tecnologia aumentou enormemente e os custos caíram muito, possibilitando testar instantaneamente uma ideia no mercado, sem ter de esperar meses para avaliar como os clientes potenciais receberão uma oferta.

Longhi, (2011) aponta que uma das vantagens de uma *startups* é a facilidade de instalação, elas são geralmente montadas em casa ou em faculdades, com pequenos aportes de capital, exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comumente a de tecnologia), possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados. Geralmente as *startups* passam por um período de incubação, onde os projetos são analisados e acompanhados nos seus primeiros dias de vida, e sendo adequados a uma realidade viável dentro mercado. Nesse sentido, o autor aponta que existem seis fases na vida de *uma startup* de sucesso: a concepção da ideia; a construção do protótipo do produto; o lançamento; aporte de capital; crescimento e adequação ao mercado e venda ou Oferta Inicial de Ações IPO (*Initial Public Offering*). O autor salienta que a vantagem de ser uma *startups* é que as fases 4 e 5 podem ocorrer repetidas vezes nesse ciclo.

Segundo Santos (2013), o bom design é importante para *startups* que não dispõem de muita verba para publicidade. Ele tem de imaginar quando deve investir em forma, desenvolvimento de características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo. Desde que com maior compreensão das possibilidades de significação dos produtos e em posse de informações relativas às percepções dos usuários, os designers poderão avaliar as maneiras mais efetivas de comunicar os atributos desejados, influenciar o poder de atração de um produto (RONCALIO e KISTMANN, 2014) e, com isso, maximizar os resultados das propostas de inovação seja a partir de escritório interno, consultorias externas, mais ativas no empreendimento, ou por meio de *freelancers*.

Segundo Ries (2012), *startup* é uma empresa ou uma instituição humana que se constrói nos mais diversos ramos e que surge espontaneamente em condição de extrema incerteza. Tem em sua

essência a inovação para criar produtos e serviços os quais pretendem revolucionar o mercado. No que diz respeito a administração o autor acredita que os métodos tradicionais não sejam adequados para *as startups*, visto que neste ambiente as mudanças são frequentes e os riscos maiores, diferente do ambiente estático da empresa tradicional. Para otimizar e potencializar o processo de inovação, as *startups* adotam inúmeras iniciativas. Ele cria a Startup Enxuta ou *Lean Startup*, trata-se de uma abordagem que desenvolvida sobre diversas ideias prévias de administração e desenvolvimento de produto incluindo: a manufatura enxuta, o *Design Thinking*, o desenvolvimento de clientes (*customer development*) e o desenvolvimento ágil. Sendo está uma nova abordagem para criar a inovação contínua, criada para conduzir o negócio em uma direção sustentável, no sentido de construir produtos que entreguem valor ao cliente e, ao mesmo tempo, eliminar o que não contribui. Assim, a Startup Enxuta prioriza a velocidade em percorrer o ciclo: construir-medir-aprender; o teste das suposições fundamentais de valor e crescimento utilizando Produtos Viáveis Mínimos MVPs (*Minimum Viable Products*); a otimização do produto por meio de testes de contabilidade para a inovação e de métricas adequadas; e a decisão de perseverar se concluir que está no caminho certo, ou de pivotar caso a estratégia não seja bem-sucedida.

Atualmente o design é visto como um método criativo de gestão que pode ser integrado em outros processos da organização e que modifica a estrutura tradicional do gerenciamento em uma empresa como: gestão de ideias, gestão de inovação/pesquisa e desenvolvimento, (MOZOTA, 2011). Uma vez que a *startup* é um negócio que possui em seu cerne a inovação, os resultados alcançados nesse sentido poderiam ser maximizados com a atuação dos profissionais do design. Contudo inovação é um dos conceitos mais discutidos nos últimos tempos, e está presente em todas as áreas empresariais.

#### **4. A contribuição do designer para inovação em startups**

Entre as diversas formas de atuação dos designers em empresas é possível identificar equipes internas, consultorias externas ou *freelancers*. Estes profissionais são atuantes nas áreas de design gráfico/comunicação, design de interiores, desenho industrial/design de produtos, design digital/web/multimídia, design de moda (CBD, 2014). Devido à natureza criativa da área, não existe uma abordagem amplamente adotada seja pelo profissional ou pelas empresas. Algumas usam processos formalmente estruturados, como por exemplo, o *Design Thinking*, uma abordagem orientada para dados, que se divide em observação, idealização e implementação e requer intensivos estudos etnográficos dos consumidores, sessões criativas de *brainstorming* e trabalho em equipe para decidir como levar a ideia do projeto à realidade (KOTLER & KELLER, 2012). O autor acredita que todas as pessoas sejam dotadas da capacidade de gerir ações de design, mas nem todas são capazes e competente para serem designers profissionais. A isso Manzini (2015) chama de design difuso e design *expert*.

O design difuso seria aquele realizado por quem tem a capacidade natural do design, enquanto o design *expert* seria o design praticado por pessoas treinadas para operar profissionalmente, ambos com extenso campo de possibilidades, variações infinitas e com fortes influências das dinâmicas socioculturais. Os especialistas em design são dotados de conhecimento específico que lhes permite operar profissionalmente nos processos de design, seja sob o ponto de vista do conteúdo, da forma ou da modalidade. Para a atuação dos designers supõe uma transformação contínua na elaboração do próprio conhecimento, para que possam implementar meios que alcancem os objetivos por trás do design (informar, identificar, sinalizar, estimular, persuadir e conscientizar) (NICOLAU, 2013). São eles que dão significado aos produtos usando um idioma de design específico, ou seja, o conjunto de sinais, símbolos e ícones (do qual o estilo é apenas uma instância) que entrega a mensagem (VERGANTI, 2012).

Em termos de conteúdo, inclui um conjunto de ferramentas e uma cultura específica que ajudam os especialistas a entender o estado das coisas e apoiar o processo de co-design - atividades criativas e proativas, onde o papel de especialistas é um mediador e facilitador, desde a geração do primeiro conceito até os resultados finais. Segundo Manzini, (2015) a cultura é o que é necessário para alimentar um sentido crítico (do estado atual das coisas) e uma atitude construtiva (propondo os valores e visões para se imaginar "o novo"). Entre os vários campos relacionados ao design é possível destacar o design editorial, design de embalagens, design de superfície, design de animação, design de games, design de interação, design de experiência, branding, gestão do design, design sustentável,

design de serviços, design social e design de informação (NICOLAU, 2013). Essas são algumas áreas que podem ter atividades facilitadas, mediadas ou desenvolvidas diretamente por profissionais designers.

O principal desafio do designer no mundo contemporâneo está no desenvolvimento de soluções para questões complexas, que exigem uma visão ampliada do projeto, envolvendo produtos, serviços e comunicação, de forma conjunta e sustentável. Neste contexto, a riqueza interpretativa, a visão abrangente e o desenvolvimento de ações transversais são essenciais para os designers, especialmente de competências relacionadas à visão sistêmica, a análise simbólica e ao estabelecimento de relações transversais com outras disciplinas e atores sociais.

Krucken, (2008) defende que existe a possibilidade de ampliação do campo de ação do designer, através do fortalecimento de seu papel de agente impulsionador de inovações sustentáveis (design para sustentabilidade) e de projetos relacionados a valorização de recursos locais (design aplicado a valorização do território, sistema design, design na cadeia de valor, design de serviços). Para Bonsiepe (2011), cabe ao designer projetar, introduzindo as mudanças necessárias, com predisposição de mudar a realidade sem se distanciar dela, sempre superando as dificuldades e não se contentando apenas com uma postura crítica frente à realidade e persistindo nessa posição. Para Moraes, (2008) sobre design e complexidade o autor expõe que:

“O designer tornou-se um operador-chave no mundo da produção e do consumo, cujo saber empregado é tipicamente multidisciplinar pelo seu modo de raciocinar sobre o próprio produto, por estar no centro da relação entre consumo e produção, pela necessidade de entender as preferências e as dinâmicas da rede de valor e, sobretudo, por que as suas ações devem conseguir modificar ou conferir novos valores aos produtos através de suas intervenções projetuais. Os designers, de igual forma, tendem a promover a síntese dos conceitos teóricos e transferi-los como resposta formal de satisfação, desejo ou necessidade”.

Nesse sentido, a consolidação de parcerias para elaborar um mapeamento de *startups* versus a construção de um banco de oportunidades para profissionais designers, poderia ser bem sucedida, no sentido de que mais estudos sobre esta temática sejam desenvolvidos. Uma articulação entre a academia, o poder público e associações de classe e de fomento em prol de um fortalecimento das práticas de design para profissionais designers poderia ser benéfica no sentido de estimular a atuação junto às *startups* para a concepção e desenvolvimento de inovações promissoras em seus negócios.

## 5. Considerações finais

A *startup* é um negócio que possui em seu cerne a inovação. Por ser considerado um campo de oportunidades, os designers podem aplicar seus conhecimentos para o desenvolvimento e implementação de produtos/serviços inovadores para fortalecer as chances de sucesso das *startups* no mercado.

Os resultados poderiam ser maximizados com a atuação de profissionais designers, sejam a partir de escritório interno, consultorias externas mais ativas no empreendimento ou por meio de *freelancers*, na busca de práticas de vanguarda, que propiciem resultados de impacto e que garantam a competitividade dos negócios.

O reconhecimento do papel do designer para o alcance de resultados estratégicos em inovação nas *startups* deverá partir do posicionamento dos próprios designers, em termo profissionais e em todas as oportunidades de atuação.

A atuação do design tem fronteiras amplas, sendo uma de suas principais metas analisar e avaliar as interconexões organizacionais, contudo, é comum ver essas metas serem executadas por profissionais de outras áreas, adotando abordagens padronizadas que muitas vezes levam a resultados aquém do possível.

O momento é propício para uma reflexão do profissional do design, agente que possui competência técnica e sociocultural para integrar capacidades e estimular ações criativas para conceber e implementar processos inovadores.

---

## Design as mediator of innovation in startups

**Abstract:** Design today is recognized by a growing number of people as a way of thinking and behaving applicable to different situations. The design professional is seen as a qualified person with technical competence to deal with tools and approaches that will enable the mediation of informational and communicative processes. In this sense, the designer can boost productivity and develop innovative solutions, integrating capabilities and stimulating creative actions. The term innovation along with the demand for new startups has been highlighted as an alternative for companies that wish to adapt to new technologies and create competitive differentials in the environment in which they operate. Currently, professionals from different areas implement standardized approaches to design in their work practices, without taking into account the specific knowledge required for design practice. This article discusses some concepts related to the role of design in this scenario, considering essential definitions such as design, innovation, entrepreneurship and startups. This exploratory study draws on design and innovation theories and results in a reflection of the role of design in the face of startups, their comprehensiveness and the design and implementation of innovations. It is hoped that the potential of designers together with startups can establish more competitive ventures in the market, in addition to opening opportunities in this work environment. The results point to the need for partnerships and mapping of startups versus the construction of a bank of opportunities for design professionals.

**Keywords:** design, innovation, startup, entrepreneurship.

### Referências bibliográficas

AZEVEDO, Wilson. **O que é design**. São Paulo: Brasiliense, 2005.

BEST, Kathryn. **Design management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. 2th Ed. Fairchild Books. 2015

BONSIEPE, Gui. **Design, cultura e sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.

CBD – Centro Brasil Design. Diagnóstico do Design Brasileiro. 2014. Disponível em: [http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico\\_Design\\_Brasileiro\\_Web.pdf](http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf). Acesso em 26/07/2017.

Christensen, Clayton M. O dilema da inovação - Quando As Novas Tecnologias Levam Empresas Ao Fracasso. M.Books; 2012.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Pequenas e médias empresas inovadoras e startups** / Confederação Nacional da Indústria, Instituto Euvaldo Lodi. – Brasília:, 2016.

FASCIONI, Ligia. **O design do designer**. E-book ISBN: 978-85-915143-4-2, publicado em 2014. Disponível em: <http://www.ligiafascioni.com.br/wp-content/uploads/2010/08/DesignDesigner-LigiaFascioni.pdf>. Acesso em 26 de Jun. 2017.

FINEP. Glossário. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>. Acesso em 26/06/2017.

FORTY, Adrian SOARES, Pedro Maia. **Objetos de desejo design e sociedade desde 1750**. São Paulo Cosac & Naify, 2007.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2016**; Curitiba: IBQP, 2017. ISBN 978-85-87446-22-0; Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf> Acesso em 21 de Jun. 2017.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** Exame. PME. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>. Acesso em 01. Jul.2017

GUILLEBEAU, CHRIS. **A Startup de \$100: Abra o negócio dos seus sonhos e reinvente sua forma de ganhar a vida.** São Paulo: Saraiva, 2013.

Kaplan, Jerry. **Startup: uma aventura no Vale do Silício.** Cultura Editores Associados. 1998.

Kotler, Philip. Keller, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 14ª Ed. 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 14ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRUCKEN, Lia. **Competências para o Design na sociedade contemporânea.** In: De Moraes, D.; Krucken, L.. (Org.). **Design e Transversalidade.** 1 ed. Belo Horizonte: Santa Clara, 2008, v. 1.

LONGHI, Fúlvio. **A história da revolução das startups.** Imasters, 2011. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startup>. Acesso em: 01 de Jul. 2017.

MALDONADO, Tomás. **Neue Entwicklungen in der Industrie und die Ausbildung des Produktgestalters.** Em: *ulm, Zeitschrift der Hochschule fur Gestaltung*, n.2, 1958, apud BONSIEPE, Gui. **Design, Dultura e Sociedade.** São Paulo: Blucher, 2011.

MANZINI, Ezio. **Design, when everybody designs: an introduction to design for social innovattion.** Cambridge: MIT Press Book, 2015.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugênio André Dias. **A gestão do Design como estratégia organizacional.** 2.ed. Londrina: Eduel; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MORAES, Dijon de. **Design e Complexidade.** Estudos Avançados em Design. Caderno 2. UEMG, 2008.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do Design: usando o Design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

NICOLAU, Raquel Rebouças A. **ZOOM: Design, Teoria e Prática.** João Pessoa: Ideia, 2013. 201 p. Disponível em: <http://www.insite.pro.br/elivre/zoomraquel.pdf>. Acesso em: 27 de Jun. 2017.

OLIVEIRA, Caio Marcelo Miolo. **O Moodboard como estímulo à inovação no processo de codesign: estudo de caso em uma startup.** 12º P&d 2016: Belo Horizonte. 2016.

Porter, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RONCALIO, Vanessa Weiss; KISTMANN, Virgínia Borges. **Inovação guiada pelo design: possíveis caminhos para pensar a significação em produtos e serviços.** In 11º P&D, 2014. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/ped2014/trabalhos/trabalhos/1081\\_arq2.pdf](http://www.ufrgs.br/ped2014/trabalhos/trabalhos/1081_arq2.pdf). Acesso em 26 de Jun. 2017.

SANTOS, Ana Paula de Freitas; PEREIRA, Fabrício Henrique; SHIMADA, Gracieli Silva; MARTINS, Kissylla Mirielle Ferreira; PINTO, Abigail Deolinda Lunelli. **A Variável Produto no Mix de Marketing.** Revista Ampla de Gestão Empresarial, Registro, SP, Ano 2, Nº 2, art. 8, p 117-129 maio 2013, ISSN 2317-0727.

THIEL, Peter. **De zero a um: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício.** 1. Ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

VERGANTI, Roberto. **Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda.** The journal of product Innovation Management. 2012. Disponível em: <http://www.uniroma2.it/didattica/direzioneestrategie/>. Acesso em: 26 de Jun. 2017.

VERGANTI, Roberto. **Não existe manual de inovação.** Entrevista a revista Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/nao-existe-manual-de-inovacao-declara-roberto-verganti/2012>. Acesso em: 01 de Jul. 2017.