

Revisão Sistemática da Literatura sobre ação empreendedorista e sua relação com a gestão do design

Literature Systematic Review on entrepreneurial action and its relationship with design management

SCHOENACHER, Rodrigo; Doutorando; ESDI-UERJ

rodrigo.schoenacher@gmail.com

FREITAS, Sydney F. de; Doutor; ESDI-UERJ

sydneydefreitas@gmail.com

OLIVEIRA, André Ribeiro; Doutor; ESDI-UERJ

andre.ribeiro@eng.uerj.br

O artigo apresenta os resultados da revisão sistemática conduzida com objetivo de mapear os principais conceitos relacionados à ação empreendedorista e sua conexão com o design. A RSL - Revisão Sistemática da Literatura - foi a técnica base para organização dos conceitos e terminologias. Identifica-se quatro aspectos-chave da ação empreendedorista e elementos internos e externos que exercem influência sobre a ação empreendedorista. Descreve-se pontos de contato entre a ação e o design. Apresenta-se evidências sobre a contribuição da gestão do design para a inovação em iniciativas empreendedorista – como a capacidade de lidar com as ambiguidades nos estágios iniciais do empreendimento. Identifica-se também elementos da relação entre design e empreendedorismo – como o designer-empREENDEDOR – ou aquela intermediada pelos conceitos relacionados à inovação – como o desenvolvimento de novos produtos. Expõe elementos que sugerem que inovações podem acontecer por intermédio de abordagens correlatas, como o *design thinking*.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Gestão do design; Inovação.

This article presents the result of a systematic review conducted with the objective of mapping the main concepts related to entrepreneurial action and how it connects with design. The application of the systematic review of the literature technique met the objective of organizing concepts and terminologies related to entrepreneurial action and identifying points of contact with the design. Four key factors of entrepreneurial action and several elements internal and external that exert influence on entrepreneurial action were identified. Finally, it describes points of contact between action and design. The article presents evidence on the contribution of design management to innovation in entrepreneurial initiatives – as a resource to deal with early-stage business ambiguities. The article also describes the relationship between design and entrepreneurship – such as the designer-entrepreneur – or the indirect relationship that is presented through the innovation related concepts – as a new product development, and elements that suggest that this can happen through related approaches, such as design thinking.

Keywords: *Entrepreneurship; Design management; Innovation*

1 Introdução

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) apresentada neste artigo tem como objetivo mapear os aspectos teóricos que compõem a ação empreendedorista, os elementos que exercem influência sobre ela, como o design está presente e o como contribui para a ação de empreendedores. A RSL foi conduzida em abril de 2021 utilizando-se a base de dados *Web of Science*, conforme descrito na seção 3 deste artigo.

A revisão é parte da pesquisa cujo objetivo geral é entender como a gestão do design contribui para o surgimento de inovações em iniciativas empreendedoristas. Parte-se do conceito de Empreendedorismo entendido como a atividade exercida por empreendedores, que por sua vez são indivíduos que gerenciam negócios, na sua totalidade ou em partes, e inova apresentando novas combinações de recursos causando algum tipo de descontinuidade (BULL; WILLARD, 1993; DRUCKER, 1985). Essa definição reforça a associação direta entre a atividade de empreender e de inovar, sabendo-se que a descontinuidade refere-se tanto a ruptura quanto a evolução dentro de um processo (BESSANT; TIDD, 2015), características inerentes da inovação.

Mesmo as empresas que têm a capacidade de inovar sistematicamente reconhecem a dificuldade de criar experiência significativas em meio à abundância de produtos e serviços (BROWN, 2010). É nessa lacuna que se encaixa o design. Seus métodos, técnicas e abordagens têm se mostrado adequados para ajudar empreendedores a lidar com realidade atual, caracterizada pelos problemas capciosos (RITTEL; WEBBER, 1992). Na pesquisa relatada neste artigo, atem-se ao recorte de um grupo pequeno, mas relevante, de empreendedores que buscam inovar de forma sistemática.

A segunda parte do artigo apresenta definições relevantes sobre o tema e é seguida da descrição sobre a aplicação da técnica de Revisão Sistemática da Literatura aplicada. A partir daí o texto descreve os aspectos da ação empreendedorista identificados pela aplicação da técnica, os elementos que influenciam a ação e, por fim, traz evidência da relação entre o design e o empreendedorismo. Por fim, o artigo traz considerações sobre a aplicação da técnica, sobre os resultados encontrados e indica possíveis estudos futuros.

O estudo apresentado aqui evidenciou pontos de contato entre design e empreendedorismo – como o profissional de design que decide empreender ou o empreendedor que se baseia nas técnicas de design para desenvolver novas soluções – mas também os pontos de contato indiretos, intermediados pelos conceitos de inovação, como a capacidade de desenvolver soluções que vão além dos aspectos tecnológicos e incorporam significado aos produtos e serviços. Essas evidências estão detalhadas mais adiante neste artigo.

2 Definições relevantes

A análise dos artigos identificados ao longo do processo de Revisão Sistemática da Literatura trouxe à tona definições para três conceitos correlatos: intenção, ação e comportamento empreendedoristas. Enquanto a ação e o comportamento 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).

Qualquer que seja o comportamento empreendedorista, ele é precedido pela **intenção empreendedorista** de desenvolver esse comportamento. Por sua vez, a intenção é influenciada por dois principais fatores (GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012):

- Desejo percebido: grau de atratividade para uma pessoa criar um negócio.
- Viabilidade percebida: capacidade identificada pela pessoa de capturar uma determinada oportunidade.

O conceito, **ação empreendedorista**, é definido como a inter-relação entre quatro construtos (MASANGO; LASSALLE, 2020) concebidos como etapas sucessivas e iterativas, conforme descrito a seguir:

1. **Efeitos contingentes:** experiência prévia do empreendedor, tanto geral quanto aquela específica de um determinado mercado;
2. **Atitudes para oportunidades:** prontidão e confiança de uma pessoa na identificação e busca por oportunidades.
3. **Aprender fazendo:** transformação do conhecimento prévio e da experiência em um novo conhecimento por meio de reflexões pessoais.
4. **Atividades empreendedoristas:** desenvolvimento contínuo do produto e reação aos movimentos do mercado.

Sabendo-se que o comportamento segue como consequência da ação anterior, tem-se que O **comportamento empreendedorista** “se manifesta pela postura estratégica da organização na busca por oportunidades de negócios, na qual a orientação de mercado é demonstrada por uma comportamento estratégico organizacional de identificar e atender demandas de mercado” (LIU et al., 2017, p. 1981). Uma variação 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).

Com base nos três conceitos apresentados, tem-se uma sutil, mas importante, diferenciação entre intenção, ação e comportamento. Em resumo, a intenção indica a disposição de uma pessoa em se envolver em iniciativas empreendedorista; a ação caracteriza um conjunto de atividades organizadas em um processo contínuo e iterativo; o comportamento trata da postura do empreendedor no processo.

Para efeito desse estudo, o termo **ação empreendedorista** será utilizado de como conceito geral para identificar qualquer intenção, ação ou comportamento que seja mapeado antes ou durante o desenvolvimento de atividades relacionado ao empreendedorismo. A escolha do termo **ação** se deve ao entendimento dos autores de que tanto a intenção quanto o comportamento são descritos ou estão diretamente ligados a uma ação, intencional ou não, por parte dos empreendedores. Essa escolha se baseia na definição proposta por Masango e Lassalle (2020) na qual os efeitos contingentes (que incluem a intenção) e as atitudes (ou comportamento) são descritos como parte da ação empreendedorista, e na definição proposta por Solhi e Koshkaki (2016) que consideram o histórico e a intenção empreendedorista como parte de um processo mais amplo.

A seguir o artigo descreve a metodologia aplicada e os resultados em cada uma de suas etapas, evidenciando e conexão entre as diferentes etapas e a relação entre o objetivo e as perguntas de partida com a lista final de textos revisados.

3 Metodologia

A Revisão Sistemática da Literatura foi conduzida conforme a metodologia proposta por Gohr et al (2013) na qual o primeiro passo trata de desenvolver as perguntas a serem aplicadas na busca. Partindo do objetivo da pesquisa em identificar elementos de gestão de design e de inovação presentes em iniciativas empreendedoristas reconhecidas como inovadoras e bem-sucedidas formularam-se as três perguntas:

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

O segundo passo foi a realização de uma busca usando a ferramenta 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 as chaves de busca.

Quadro 1 – Quantidade de artigos por chave de busca

Cód.	Chave de busca ¹	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 behaviour (tit) AND innovation (top) AND design (top)	25
05	entrepreneurial mindset (tit) AND innovation (top) AND design (top)	13

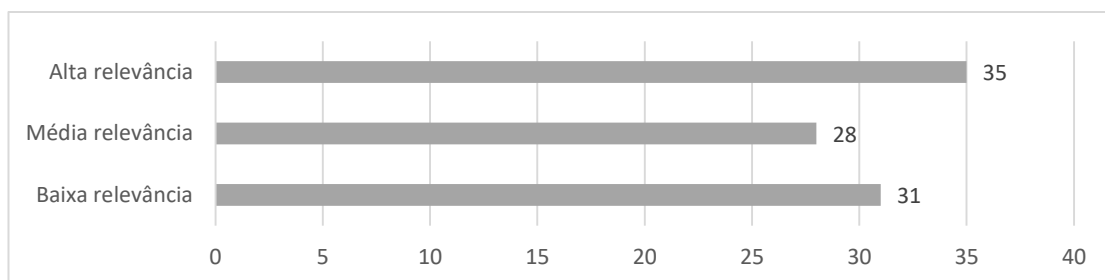
Fonte: O autor

As buscas na base *Web of Science*, feitas em abril de 2021, resultaram nos dados apresentados no Quadro 1. 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.

¹ Legenda: (tit) indica palavras buscadas nos títulos e (top) indica palavras buscadas em qualquer lugar do texto (tópicos).

O somatório das 5 buscas resultou em 94 registros, sem nenhuma duplicidade de artigos. As três perguntas serviram de base para a classificação dos artigos identificados a partir do seu título como relevância alta, média ou baixa (Figura 1).

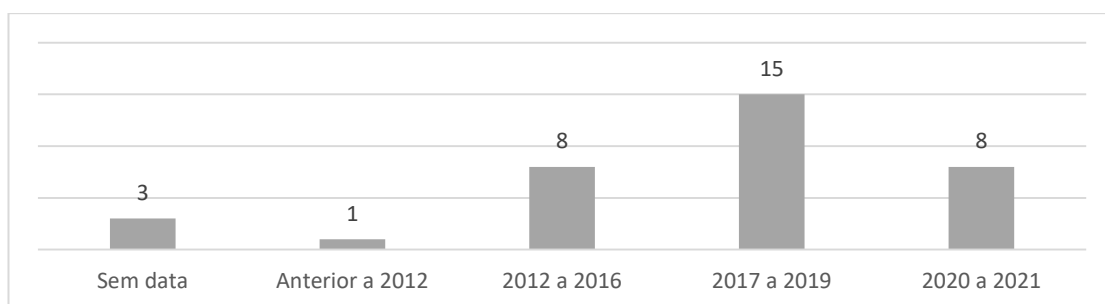
Figura 1 – Quantidade de artigos por relevância



Fonte: O autor

Na primeira fase, os artigos de alta relevância foram organizados também de acordo com sua data de publicação - Figura 2. Essa estratificação por ano evidencia o caráter coevo dos textos analisados. Dos 35 artigos identificados como alta relevância na etapa anterior, 29 mantiveram esse status ou foram classificados como média relevância a partir da revisão dos resumos. Os demais foram reclassificados como baixa relevância e desconsiderados para a etapa seguinte.

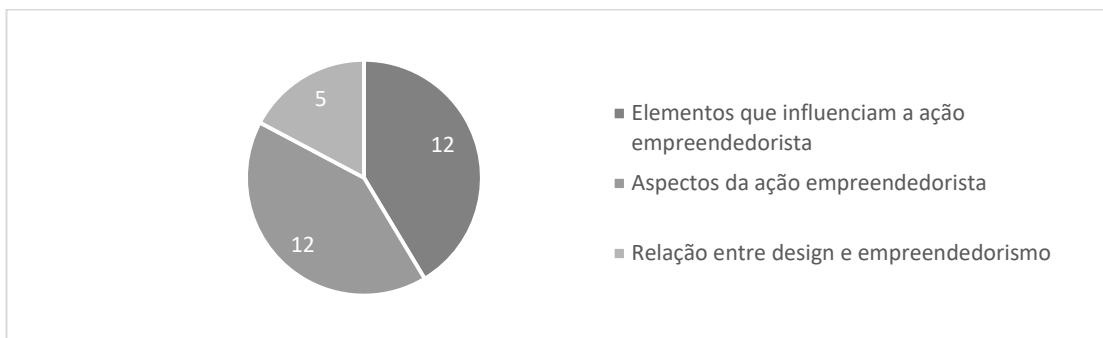
Figura 2 – Quantidade de artigos por ano de publicação



Fonte: O autor

Os artigos selecionados (alta e média relevância) para a etapa final de revisão foram organizados em 4 grupos (Figura 3). O primeiro grupo é composto por artigos que apresentam elementos que exercem algum tipo de influência sobre a ação dos empreendedores. O segundo grupo é formado por artigos que descrevem um ou mais aspectos presentes na ação e o terceiro trata da relação entre design e empreendedorismo.

Figura 3 – Quantidade final de artigos por tema



Fonte: O autor

O próximo passo da revisão foi analisar o conteúdo dos artigos selecionados e organizar a discussão de acordo com os temas propostos acima. Fez-se, ainda, uma análise adicional relacionada às definições-chave identificadas durante a revisão, apresentada na seção 2 deste artigo.

4 Elementos que influenciam a ação empreendedorista

Os artigos analisados durante a Revisão Sistemática da Literatura 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 causadas 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 (Quadro 2) e organizados em dois grupos. O primeiro grupo, referente aos elementos internos, está relacionado a fatores comportamentais e da história do empreendedor. O segundo grupo, de elementos externos, por sua vez, é de fatores que independem do sujeito, mas que podem afetar seu comportamento.

Em relação aos elementos internos ao empreendedor, os conceitos identificados são: (i) liderança empreendedorista, (ii) autoeficácia criativa, (iii) educação, (iv) idade do empreendedor, (v) motivação para aprender, (vi) atitude e (vii) baixa aversão a incerteza. Já os elementos externos mapeados nesse estudo foram: (viii) suporte para inovação, (ix) imperfeições no processo de inovação, (x) relações de poder, (xi) autonomia do cargo, (xii) deslocamento social e (xiii) idade da empresa.

Quadro 2 – Elementos que influenciam a ação empreendedorista

Internos	Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Educação • Autoeficácia criativa • Idade do empreendedor • Motivação para aprender • Atitude • Baixa aversão a incerteza 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte para inovação • Imperfeições no processo de inovação • Idade da empresa • Deslocamento social • Autonomia • Relação de poder

Fonte: O autor

Detalhando os elementos internos identificou-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). A autoeficácia criativa é definida como "efeito humano no cumprimento de um comportamento específico (criatividade) em um contexto particular" ou a crença em na própria capacidade pessoal de ter ideias criativas e buscar resultados criativos (AKBARI et al., 2020). Atitude é 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).

No que se refere ao impacto de cada elemento na ação empreendedorista, os estudos mostraram os resultados descritos a seguir. A liderança empreendedorista e a autoeficácia criativa, associadas a um elemento externo (suporte que o empreendedor tem para inovar) explicam 35% das variações no comportamento inovador dos empreendedores (AKBARI et al., 2020).

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 também pela atitude em relação a ter um comportamento empreendedorista e pela auto percepção em relação à 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 influenciado positivamente pela idade e pelo nível educacional (ARRAK; KAASA; VARBLANE, 2020).

Estudo feito por Law e Breznik (2017) mostra que motivação para aprender tem forte relação com capacidade de inovar, que, assim como a baixa aversão a incerteza, influencia a intenção de empreender. Porém, a importância da capacidade de inovar para intenção de montar um novo negócio não é consenso entre os pesquisadores. Apesar de ter forte correlação com autoeficácia e com a atitude, os atributos críticos para a intenção de empreender são atitude e autoeficácia, enquanto a capacidade de inovar é percebida apenas como um tipo de competência, mas que não é chave para empreendedorismo (LAW; BREZNIK, 2017).

O mesmo estudo verifica também que não há diferenças entre a intenção de empreender quando compara-se homens e mulheres, porém explica que a atitude tem maior relevância para intenção empreendedorista em mulheres, enquanto a capacidade de inovar tem maior relevância entre os homens (LAW; BREZNIK, 2017).

Apesar de não diferença relevante entre homens e mulheres no que se refere à intenção de empreender, os pesquisadores verificaram que a idade dos empreendedores influencia outros aspectos da 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, verifica-se que a sociedade na qual o empreendedor está inserido pode influenciar diretamente seu comportamento e 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 de baixo poder a determinados recursos. Porém, esse mesmo estudo mostra que essa distância

de poder não exerce influência direta sobre a criação de novos negócios (ARRAK; KAASA; VARBLANE, 2020).

Outro estudo, também feito em países em desenvolvimento ajuda a explicar por que a intenção de criar negócios não é afetada pela relação de poder. No estudo, os pesquisadores verificaram que não há relação entre as normas subjetivas e a intenção empreendedorista, o que pode indicar que o empreendedorismo nesses países se dá muito mais a título de necessidade do que de oportunidade (GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012).

Esse mesmo estudo mostra que a intenção de se tornar um empreendedor surge a partir de um evento que funciona como gatilho, chamado "deslocamento". Esse evento pode 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).

Outro elemento externo que exerce influência na ação empreendedorista é o tempo de existência do empreendimento. Empresas mais jovens se diferenciam de outros tipos de empresa por engajar no marketing empreendedorista (KILENTHONG; HULTMAN; HILLS, 2016). Os autores diferenciam esse de outros tipos de marketing por ser operado em um ambiente que muda rapidamente e por ser caracterizado por tomada de riscos calculado, alavancagem de recursos, por decisões baseadas em intuição e experiência com foco na identificação de oportunidades, por abordagens flexíveis de mercado e por exploração de nichos de mercado de menor porte (KILENTHONG; HULTMAN; HILLS, 2016).

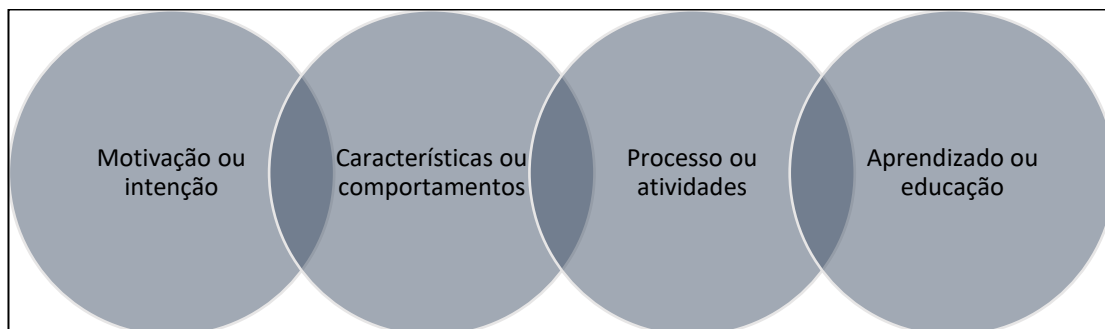
O perfil da sociedade afeta também como os empreendedores interpretam sua ação. Em países em desenvolvimento, inovação e empreendedorismo são percebidos como conceitos inseparáveis e pré-requisitos um do outro. Nesse caso, a inovação não é necessariamente disruptiva, mas pode ser algum simples como uma mudança em um método produtivo (SOLHI; KOSHKAKI, 2016). As imperfeições do processo de inovação, caracterizadas pela gestão de risco, informação assimétrica e 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).

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

5 Aspectos da ação empreendedorista

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). A motivação, nesse contexto, é interpretada de forma similar à intenção descrita anteriormente. Além desses três aspectos, foi identificado também a **ação empreendedorista por meio de processos** (ELIA; MARGHERITA; PASSIANTE, 2020; SOLHI; KOSHKAKI, 2016). Tem-se então quatro aspectos (Figura 4) que estão detalhados a seguir nesta seção do artigo.

Figura 4 – Os principais aspectos da ação empreendedorista



Fonte: O autor

5.1 Intenção empreendedora

No que se refere à intenção ou motivação empreendedora, pesquisadores propõem um modelo teórico com 9 fatores que influenciam a decisão de criar a um novo negócio (KITSIOS; KAMARIOTOU, 2018): idade, educação, suporte, experiência, *locus* de controle, necessidade de realização, atitude pessoal, recursos financeiros, atividades de marketing. Esse mesmo modelo teórico traz em sua definição 3 elementos-chave para um empreendedor decidir montar um novo negócio: benefícios relevantes, barreiras de entrada e fontes de recursos identificadas.

Durante a revisão identificou-se outro aspecto relevante para a ação empreendedora: a paixão. Esse aspecto é caracterizado por dois tipos distintos: a paixão harmoniosa e a paixão obsessiva (FENG; CHEN, 2020). Paixão harmoniosa é aquela na qual os indivíduos escolhem atividades que gostam, geram emoções positivas e consegue uma experiência plena, enquanto 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 (Ibidem).

Esse estudo buscou relacionar a paixão empreendedora com a autoeficácia a partir dos conceitos de paixão harmoniosa e paixão obsessiva. A autoeficácia é definida no estudo 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. Não é a habilidade em si, mas o grau de confiança do indivíduo em sua capacidade de alcançar seus objetivo (FENG; CHEN, 2020).

Os pesquisadores verificaram que a autoeficácia é positivamente influenciada pela paixão empreendedora, mas apenas a paixão obsessiva se mostrou relevante para explicar a persistência do empreendedor e a performance do negócio (FENG; CHEN, 2020).

5.2 Comportamento empreendedora

Em relação às características ou comportamentos, um dos artigos analisados (ANDERSON; ESHIMA; HORNSBY, 2019) propõe um construto – Comportamentos Empreendedoristas Estratégicos (CEEs) – para ser usado como base em estudos sobre empreendedorismo, tornando os métodos de pesquisa mais rigorosos. Esse conceito é definido como a exploração pela empresa de novas oportunidades de produto ou mercado por meio da comercialização intencional de suas inovações em produtos.

Enquanto Orientação Empreendedorista (OE) é definida como um artefato estratégico que reflete o quão uma empresa é inovadora, proativa, e tem baixa aversão a risco (COVIN; SLEVIN, 1989), o CEE é apresentada como atividades estratégicas de empresas que se posicionam diretamente em novos domínios de produto-mercado (ANDERSON; ESHIMA; HORNSBY, 2019).

Adicionalmente, os CEEs só contemplam comportamentos diretamente envolvidos na entrega de produtos e serviços aos clientes. Não considera inovações na cadeia de suprimentos, no modelo de negócio, em mudanças organizacionais, etc. (ANDERSON; ESHIMA; HORNSBY, 2019).

Características que explicam e evidenciam a presença do CEE são quatro: (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; ESHIMA; HORNSBY, 2019).

Outro conceito identificado é o de comportamento empreendedorista proativo, definido como a decisão estratégica da empresa de tomar iniciativa de se antecipar e buscar 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 produtos² é por meio da capacitação inovadora, definida como a capacidade da empresa de desenvolver novas soluções e atividades de inovação (LIU et al., 2017).

Os pesquisadores verificaram que o desempenho do desenvolvimento de novos produtos aumenta exponencialmente conforme aumenta o **comportamento empreendedor proativo** (LIU et al., 2017). Um dado adicional relevante desse estudo é que as pequenas e médias empresas que são orientadas ao cliente ou orientadas à concorrência tendem a ter pior desempenho no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos, pois acabam tendo uma postura focada apenas nas necessidades dos clientes atuais (orientadas a cliente) ou uma postura de apenas se adaptar aos movimentos do mercado (orientadas a concorrentes) (LIU et al., 2017).

5.3 Processos empreendedoristas

A ação empreendedorista é descrita também por meio de processos que organizam as atividades existentes em cada etapa do empreendimento. Segundo Masango e Lassalle (2020), um dos processos relacionados à ação empreendedorista é organizado em quatro etapas subsequentes e iterativas: (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.

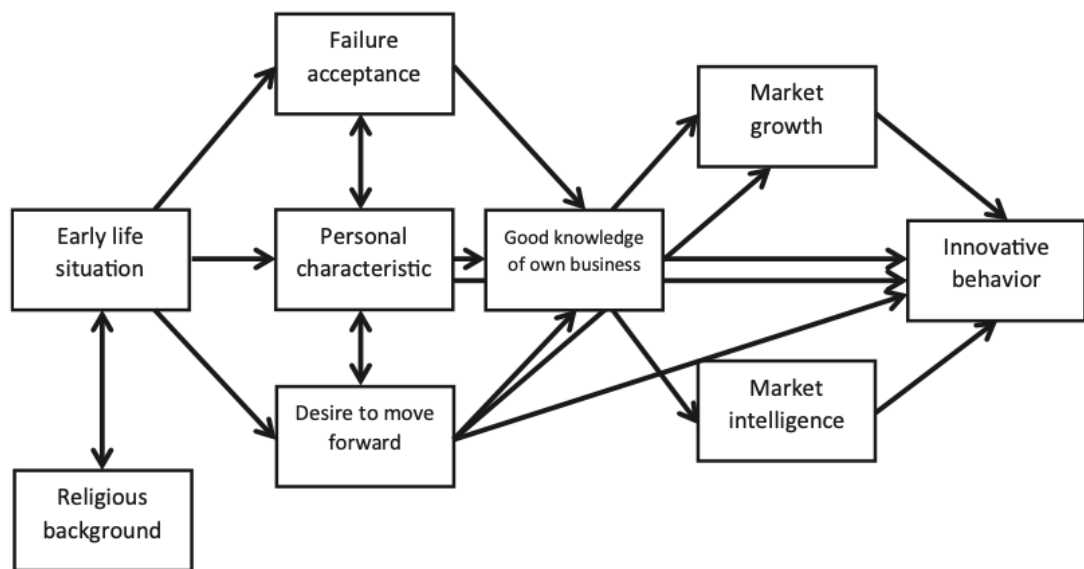
Outro estudo, que descreve o processo empreendedorista a partir da perspectiva de alguém se tornar empreendedor, organiza-o em três fases (GUZMÁN-ALFONSO; GUZMÁN-CUEVAS, 2012). Os "deslocamentos" sociais - como demissão e término dos estudos - seguidos dos acontecimentos que transformam o possível no potencial empreendedor - treinamentos,

² Performance o desenvolvimento de novos produtos é o grau de sucesso de um novo produto em relação à performance financeira e de mercado (LIU et al., 2017).

estudos, família, amigos - e a ação, que acontece quando algumas condições específicas estão presentes – por exemplo, fonte de financiamento, recursos humanos ou tecnológicos.

Um exemplo adicional de processo que organiza a ação empreendedorista é o modelo teórico baseado em rede para inovação proposto a partir de estudos de caso em um país em desenvolvimento (SOLHI; KOSHKAKI, 2016). Nos casos analisados, os pesquisadores identificaram que os conceitos de inovação e empreendedorismo são indissociáveis, embora, nesses casos, a inovação pode ser algo simples como uma mudança no processo produtivo.

Figura 5 – Modelo teórico baseado em redes



Fonte: Solhi; Koshkaki, 2016

A Figura 5 é uma representação do resultado final do modelo desenvolvido por Solhi e Koshkaki (2016) e, assim como Guzmán-Alfonso e Guzmán-Cuevas (2012), também considera a situação de vida do indivíduo antes de decidir por empreender. Para os 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.

Outro estudo de caso, feito por Weerakon, Gales e McMurray (2019) identifica a presença de elementos de diferentes abordagens empreendedoristas – causação, efetuação e bricolagem empreendedoristas – e explica que as abordagens de bricolagem e de causação fazem parte do processo de efetuação quando se trata de busca por oportunidades empreendedoristas sociais.

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).

A última forma de organizar o processo relacionado à ação empreendedorista identificada durante a revisão foi o modelo baseado em fluxos do ecossistema empreendedorista digital (ELIA; MARGHERITA; PASSIANTE, 2020), conforme ilustrado na Figura 6. Esse fluxo, diferente dos anteriores, descreve o a ação empreendedorista a partir do momento da conceituação do empreendimento. Por outro lado, ele apresenta um passo a passo mais detalhado desde a conceituação até a etapa final de comercialização ou transferência.

Figura 6 – Fluxo do ecossistema empreendedorista digital



Fonte: O autor (baseado em Elia; Margherita; Passiante, 2020)

5.4 Aprendizado empreendedorista

A educação 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 efectual, como proposto por Sarasvathy (2001), na fase inicial do empreendimento (HANEBERG, 2019). O aprendizado empreendedorista como processo efectual possui três dimensões distintas: atividade, múltiplos atores e dependente do contexto (HANEBERG, 2019). As principais características de cada uma das dimensões estão descritas no Quadro 3.

Mesmo podendo acontecer fora da sala de aula, o treinamento focado em empreendedorismo ajuda a construir uma mentalidade de crescimento de negócio por estimular uma maior autoeficácia dos participantes. Esse incremento na autoeficácia influencia diretamente o impacto da criatividade na mentalidade de crescimento e explica parcialmente o aumento da capacidade do empreendedor em construir redes de relacionamento (RICCI, 2020).

Quadro 3 – Características do aprendizado como ações nas etapas iniciais

Dimensão	Característica do	Ação no processo de
----------	-------------------	---------------------

	processo	criação do negócio
Atividade	Orientado a 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 dá 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: O autor (baseado em Haneberg, 2019)

Uma das palavras utilizadas em todas as chaves de busca na base de artigos foi design, o que permitiu identificar a relação entre este tema e a ação empreendedorista. Um dos artigos identificados na busca (DANIEL, 2016) descreve que, no caso do aprendizado empreendedorista, o conceito de *design thinking*, por exemplo, parece conseguir mediar a relação entre o processo efectual de aprendizado com os treinamentos realizados em sala de aula, já que se mostrou útil na promoção de um ambiente de aprendizado empreendedorista no qual os alunos conseguem definir seu próprio processo de aprendizado. Outros estudos também registram a similaridade entre os processos de aprendizado no design e no empreendedorismo (SIMEONE, 2015).

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).

Porém, o treinamento em sala de aula tem suas limitações para o ensino do empreendedorismo. Estudo conduzido em universidade brasileira mostra que os cursos voltados ao esse tipo de aprendizado focam seus esforços no ensino das intenções e das competências empreendedoristas, mas não ajudam no desenvolvimento da confiança, ou autoeficácia (REIS; FLEURY, 2019).

6 A relação entre design e empreendedorismo

A partir dos estudos analisados, buscou-se encontrar trabalhos que dizem respeito a relação entre design e empreendedorismo a partir de duas perspectivas. A primeira é o empreendedorismo presente no contexto do design, materializado pela criação de empresas para oferecer serviços relacionados ao design (LIANG; LIANG; IP, 2020). A segunda é o uso do design como instrumento para implementação de iniciativas empreendedoristas (SIMEONE, 2015).

Essa relação entre o design e o empreendedorismo se dá especialmente pela proximidade que ambos os temas têm do conceito de inovação. Pesquisadores defendem que a inovação, a tecnologia e o design estão se fundindo, já que as fronteiras entre essas áreas estão sumindo em benefício de produtos e serviços mais amigáveis e com mais significado (EKMAN; EKMAN, 2009). Para esses pesquisadores, maior parte dos novos produtos e serviços não estão surgindo de apenas uma ou outra indústria, mas através delas, reforçando a importância do conceito de ecossistemas. 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)

Para além da relação por meio da inovação, design e empreendedorismo possuem outras interações que acontecem no dia a dia das empresas, como as interações entre as atividades empreendedoristas e de design nos processos diários (SIMEONE, 2015).

O empreendedorismo em design é descrito como o processo de criação de oportunidades de negócio por meio do design, mas não está limitado a 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). O conceito de criatividade empreendedorista é similar ao da autoeficácia e é descrito como 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).

Um número crescente de startups têm sido fundada por designers, mas apesar de contribuir com a criatividade para as iniciativas empreendedoristas, os designers carecem de habilidades gerenciais e de negócios, especialmente no que se refere a planejamento estratégico, orçamentação, marketing e contabilidade (LIANG; LIANG; IP, 2020). As principais contribuições do design na criação de negócios se dão pelo fato do design conter um conjunto peculiar de habilidades para lidar com as ambiguidades dos estágios iniciais de uma empresa e por isso ser uma ferramenta de inovação para o empreendedorismo (SIMEONE, 2015).

Os conceitos propostos pela pesquisadora Brigitte Borja de Mozota em 2006 foram utilizados como base de um estudo conduzido no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) para checar o papel do design como disciplina relevante para o desenvolvimento do processo empreendedorista (SIMEONE, 2015). Neste estudo foram identificadas evidências de que o

design contribui como diferenciador em relação aos concorrentes, como integrador de diferentes disciplinas dentro da organização, como transformador pela capacidade de criar soluções inovadoras e como bom negócio.

A revisão conduzida mostra que 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). Nesse estudo, a originalidade é definida como a habilidade de criar coisas totalmente novas, enquanto a utilidade se refere à criação de coisas que contribuem diretamente para o negócio, tanto internamente por meio de revisão de métodos de trabalho, quanto externamente pela criação de novos produtos ou serviços.

7 Considerações finais

Sobre o método de Revisão Sistemática da Literatura aplicado nesse estudo foi possível verificar que ele permite a condução do levantamento dos artigos relevantes sem perder o foco nos objetivos principais definidos pelas perguntas construídas na etapa inicial do trabalho. Mas o método também permite identificar temas relevantes para o estudo que não tinham sido mapeados inicialmente pelo pesquisador.

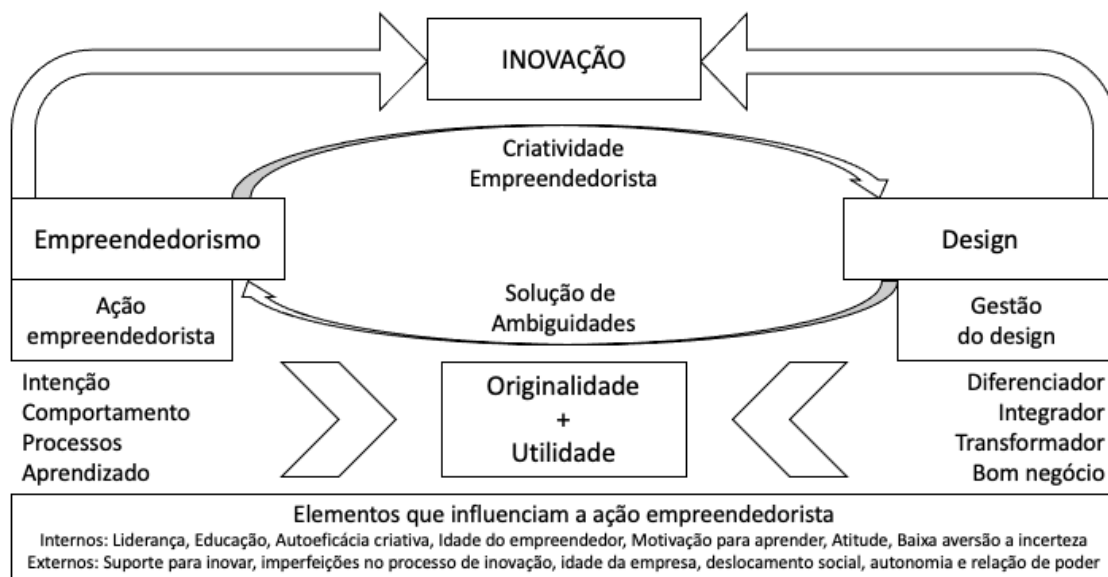
O design e o empreendedorismo guardam relação estreita entre si por meio da inovação e se influenciam mutuamente. O design apoia o empreendedorismo ao ajudar a lidar com as ambiguidades nos estágios iniciais do negócio (SIMEONE, 2015), enquanto o empreendedorismo está presente no universo do design por meio da criatividade empreendedorista (LIANG; LIANG; IP, 2020). Na busca por inovações bem-sucedidas ambos buscam soluções com foco em originalidade e utilidade. A Figura 7 sintetiza as relações identificadas no presente estudo e explicita a relação estreita entre esses dois conceitos mencionada anteriormente.

Voltando às perguntas iniciais desta Revisão Sistemática da Literatura:

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

Buscou-se organizar as informações identificadas acima para conseguir responder a cada uma delas e para indicar os próximos passos da pesquisa.

Figura 7 – Pontos de contato entre ação empreendedorista e gestão do design



Fonte: O autor

Em relação à presença de elementos da gestão do design em iniciativas empreendedoristas, há evidências de que instituições reconhecidas por estimular a ação empreendedorista usa elementos da gestão do design no seu dia a dia e em seus produtos e serviços (SIMEONE, 2015). Também foi possível identificar evidências da contribuição da abordagem do *design thinking* no aprendizado empreendedorista (DANIEL, 2016) e explicitar a relação simbiótica entre o empreendedorismo e o design por meio do conceito de inovação e de criatividade intrínseco a ambos (AKBARI et al., 2020; EKMAN; EKMAN, 2009; LIANG; LIANG; IP, 2020).

Os artigos analisados apresentam evidências sobre a contribuição dos elementos da gestão do design para o sucesso das inovações em iniciativas empreendedoristas. Verifica-se que os elementos da gestão do design estão presentes em algumas iniciativas bem sucedidas (SIMEONE, 2015), que o design contribui para estas por meio da criatividade empreendedorista (LIANG; LIANG; IP, 2020) e contém um conjunto peculiar de habilidades para lidar com as ambiguidades dos estágios iniciais (SIMEONE, 2015).

Sobre os elementos-chave da ação empreendedorista que contribuem para o surgimento de inovações, os estudos analisados mostram que a inovação em ambientes empreendedoristas é influenciada diretamente pela autoeficácia, pelo comportamento inovador e pela capacidade de desenvolver novos produtos. Cada um desses 3 elementos-chave é afetado direta ou indiretamente por outros aspectos. A capacidade de desenvolver novos produtos é uma característica inerente do design, o que indica uma conexão entre design, inovação e empreendedorismo.

A principal limitação do presente estudo é o uso de apenas uma base de artigos (*Web of Science*). Mesmo que as bases acessem conteúdos similares, a busca em diferentes bases pode ampliar a lista de resultados e trazer artigos não considerados aqui.

Uma sugestão de estudo futuro é aprofundar a análise sobre como os elementos da gestão do design e do *design thinking* contribuem com o surgimento de inovações em iniciativas empreendedoristas e se esses elementos têm influência direta na inovação ou indireta por meio da autoeficácia, do comportamento inovador ou da capacidade de desenvolver novos produtos.

8 Referências

- 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.
- 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.
- 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.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Innovation and Entrepreneurship**. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.
- BROWN, T. **Design thinking: Uma metodologia para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BULL, I.; WILLARD, G. E. Towards a theory of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 1, p. 183–195, 1993.
- 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: 20 jul. 2022.
- 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.
- 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.
- DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. Londres: Heinemann, 1985.
- 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. 119791, 2020.
- 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.
- 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.
- 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.
- ISENBERG, D. J. The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 6, p. 2–11, 2010.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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**. (L. G. Chova, A. L. Martínez, I. C. Torres, Eds.) INTED2020 Proceedings. **Anais...Valencia: IATED Academy**, 2020
- RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a General Theory of Planning. **Policy Sciences**, v. 4, n. 1, p. 155–169, 1992.
- 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.
- SIMEONE, L. 'Deploy or die': The role of design in supporting entrepreneurial processes at the MIT Media Lab. **Ikkad 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.
- 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.

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.