

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO**

GABRIELA CARNEIRO MONTEIRO PAIVA VILLARINHO

**DESIGN ESTRATÉGICO PARA PEQUENOS NEGÓCIOS:
Proposta de redesenho do Programa Transformando meu Serviço**

PORTO ALEGRE

2016

Gabriela Carneiro Monteiro Paiva Villarinho

DESIGN ESTRATÉGICO PARA PEQUENOS NEGÓCIOS:
Proposta de redesenho do Programa Transformando meu Serviço

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Severo Borba

Porto Alegre

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

V722d Villarinho, Gabriela Carneiro Monteiro Paiva

DESIGN ESTRATÉGICO PARA PEQUENOS
NEGÓCIOS: PROPOSTA DE REDESENHO DO PROGRAMA
TRANSFORMADO MEU SERVIÇO / GABRIELA CARNEIRO
MONTEIRO PAIVA VILLARINHO – 2016.

125 F.: IL.

DISSERTAÇÃO (MESTRADO) – UNIVERSIDADE
DO VALE DO RIO DOS SINO, PROGRAMA DE PÓS-

Gabriela Carneiro Monteiro Paiva Villarinho

DESIGN ESTRATÉGICO PARA PEQUENOS NEGÓCIOS:
Proposta de redesenho do Programa Transformando meu Serviço

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 07 de março de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca – UNISINOS

Profa. Dra. Karine de Melo Freire – UNISINOS

Prof. Dr. Gustavo Severo Borba – UNISINOS

Aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gustavo Borba, pela condução, pela disponibilidade e pelo conhecimento compartilhado, não só no desenvolvimento da dissertação, mas também na orientação durante o estágio de docência.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Design UNISINOS, em especial ao Prof. Dr. Carlo Franzato, à Profa. Dra. Karine de Melo Freire e à Profa. Dra. Chiara Del Gaudio, pelas belíssimas atuações no planejamento e realização do Programa Transformando meu Serviço e pelo papel fundamental do desenvolvimento desta pesquisa.

Aos meus colegas da turma 2014, que preencheram de risos e histórias estes dois anos de Mestrado, em especial às minhas queridas Lauren Aita, Luciane Schwalbe e Thaís Serafini, pelo companheirismo e pela generosidade ao compartilhar comigo suas experiências.

Ao SEBRAE/RS, pelo apoio na realização do Mestrado e por abrir espaço para a realização do Programa Transformando meu Serviços.

À CAPES, pelo apoio financeiro, que viabilizou a realização desta pesquisa.

À minha antiga gerente e sempre parceira, Marta Folha, pelo suporte e estímulo fundamentais, desde o início do Mestrado até defesa desta dissertação.

Aos meus colegas de trabalho, pelo apoio nos últimos dois anos, por ouvirem as minhas longas conversas sobre design e por se deixarem contaminar por elas.

Ao meu avô, Ferrúcio (*in memoriam*), o primeiro empreendedor que conheci, que nunca parou de sonhar seus projetos audaciosos e criativos, e que por várias vezes voltou em minhas lembranças durante a pesquisa.

À minha família, por compreender minhas ausências e me apoiar nos momentos em que me vi desanimando.

Aos meus pais, por me ensinarem o valor imensurável do conhecimento, o gosto pelo estudo e a dedicação plena aos meus objetivos de vida – entre eles, a felicidade.

Ao meu irmão, Vinícius, pela amizade, pela cumplicidade e por ter se tornado referência de um profissional dedicado e comprometido.

Ao meu marido, Eduardo, por partilhar comigo o apreço pelo estudo, pelas valorosas conversas nos momentos de dúvida e por ser o meu lugar seguro para voltar todos os dias.

RESUMO

A investigação de processos que promovem a inovação no setor de serviços é fundamental, considerando que a diversidade de natureza dos segmentos que compõem este universo de empresas. Esta necessidade é reforçada pelo visível crescimento do setor nos últimos anos, reafirmando a importância desta atividade na economia. Para tanto, o design thinking tem sido considerado uma abordagem adequada, por se ocupar do processo de desenvolvimento de interações, ao invés de se preocupar unicamente com o resultado final. Com isso, o design consegue se adequar e responder às diferentes necessidades dos pequenos negócios no desenvolvimento de novos serviços. O presente estudo investiga os fatores críticos de sucesso do Programa Transformando meu Serviço, realização conjunta entre UNISINOS e SEBRAE/RS, que auxiliou nove pequenos negócios na construção ou transformação de um serviço. A pesquisa foi desenvolvida através de estudo de caso com análise de conteúdo do material produzido no workshop e de coletas de dados por meio de entrevistas, grupo focal e diários de campo. Ao final do estudo, formulou-se oito hipóteses que foram traduzidas em uma proposta de redesenho do Programa Transformando meu Serviço, composta por um questionário preliminar a ser respondido pelo empresário, premissas básicas para realização do Programa e um conjunto de orientações para os atores do processo.

Palavras-chave: Design Estratégico; Design Thinking; Empreendedorismo; Pequenos negócios.

ABSTRACT

Researches about the processes that promote innovation in the service sector are crucial, considering the diversity of natures of segments that constitute this group of enterprises. This need is reinforced by the visible growth of this sector in the last years, reaffirming the importance of the activity in the economy. Therefore, design thinking has been considered an adequate approach, for engaging interactions development process rather than being concerned only with the final result. Thereby, design can adapt itself and respond to the different needs of small businesses in developing new services. This study investigates the critical success factors of the program Transformando meu Serviço, joint realization of UNISINOS and SEBRAE/RS, which helped nine small businesses in constructing or transforming a service. This research was developed by a case study with content analysis of the material produced during the workshop and data collection by interviews, focus groups and field diaries. By the end of the study, eight hypotheses were formulated, that have been translated into a proposal to recast the program Transformando meu Serviço, consisting in a preliminary questionnaire to be answered by the owner of the business, basic premises for implementation of the programme and a set of directions for the actors of the process.

Key-words: Strategic Design; Design Thinking; Entrepreneurship; Small and Medium Business

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Design como plataforma para inovação e crescimento.....	23
Figura 2 – Etapas do Design Thinking segundo Fraser (2012)	24
Figura 3 – Etapas do Design Thinking segundo Martin (2010) – Funil do Conhecimento	25
Figura 4 – Etapas do Design Thinking segundo Brown (2010)	26
Figura 5 – Etapas do Design Thinking segundo Vianna <i>et al</i> (2012).....	27
Figura 6 – Etapas do Design Thinking segundo Kelley e Kelley (2013)	29
Figura 7 – Etapas do Design Thinking segundo Stickdorn e Schneider <i>et al</i> (2014).30	
Figura 8 – Relação entre <i>insight</i> e ideia	30
Figura 9 – Pensamento convergente e divergente.....	31
Figura 10 – Estados de espírito de participantes de processos de design.....	32
Figura 11 – Quem é um empreendedor?	36
Figura 12 – Distribuição dos empreendedores iniciais segundo inovação – Brasil e países.....	40
Figura 13 – Especialistas avaliando o Brasil segundo os fatores limitantes e favoráveis – Brasil 2014	42
Figura 14 – Resumo do método proposto	55
Figura 15 – Etapas do Programa Transformando meu Serviço, de coleta e de análise de dados	62
Figura 16 – Mapa de análise – Etapas de coleta e material resultante	63
Figura 17 – Mapa de análise – Workshop.....	63
Figura 18 – Características do Design de Serviços.....	64
Figura 19 – Percurso proposto pelas Ferramentas	65
Figura 20 – Mapa de análise – Entrevistas com empresários	73
Figura 21 – Mapa de análise – Grupo Focal	77
Figura 22 – Mapa de análise – Entrevistas com facilitadores	83
Figura 23 – Mapa de análise – Encontro de resultados	88
Figura 24 – Ocorrência de evidências para formulação de hipóteses.....	92
Figura 25 – Ciclo de aprendizagem vivencial	97
Figura 26 – Proposta de redesenho do Programa Transformando meu Serviço	103
Figura 27 – Questionário preliminar para o empresário	104
Figura 28 – Premissas para realização do Programa	104

Figura 29 – Orientações básicas ao empresário.....	105
Figura 30 – Orientações básicas ao facilitador.....	105
Figura 31 – Orientações básicas ao Tutor	106
Figura 32 – Relação entre hipóteses e a proposta de questões preliminares ao empresário	107

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 – Material de trabalho entregue aos participantes no workshop	49
Fotografia 2 – Folheto de programação do workshop e orientações sobre a metodologia.....	49
Fotografia 3 – Cartas do kit S.O.S. Criativo	50
Fotografia 4 – Registro do primeiro dia de workshop	50
Fotografia 5 – Prancha da ferramenta Mapa de Atores	50
Fotografia 6 – Atividade de prototipação pela ferramenta <i>Stopmotion</i>	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre Estratégia e Design a partir de definições dos conceitos	21
Quadro 2 – Eixos-chave na definição de empreendedorismo	34
Quadro 3 – Perspectivas da natureza do empreendedorismo	37
Quadro 4 - A Evolução do termo Empreendedorismo.....	38
Quadro 5 – Relação entre os conceitos Design e Empreendedorismo	44
Quadro 6 – Resumo dos atores	47
Quadro 7 – Relação de atividades do workshop.....	48
Quadro 8 – Descrição e identificação das empresas que ingressaram no projeto....	53
Quadro 9 – Perguntas bases direcionadas aos empresários e categoria relacionada	58
Quadro 10 – Perguntas bases direcionadas aos facilitadores e categoria relacionada	58
Quadro 11 – Resumo de característica a partir do diário de observações.....	72
Quadro 12 – Perfil dos Empresários entrevistados	73
Quadro 13 – Perfil dos participantes do Grupo Focal.....	78
Quadro 14 – Perfil dos Facilitadores entrevistados	83
Quadro 15 – Ocorrência de evidências para construção das hipóteses	91

LISTA DE SIGLAS

ALI	Agente Local de Inovação
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GPDEICS	Grupo de Pesquisa em Design Estratégico e Inovação Cultural e Social
PME	Pequenas e médias empresas
PPGD	Programa de Pós-Graduação em Design
SEBRAE/RS	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1 Design estratégico	20
2.1.1 Design thinking.....	23
2.2 Empreendedorismo	33
2.2.1 Definição de conceitos	33
2.2.1 Estudo sobre empreendedorismo no Brasil.....	38
2.3 Correlação entre os temas abordados na fundamentação teórica	42
3 METODOLOGIA	45
3.1 Delineamento da pesquisa	45
3.2 Objeto de estudo	45
3.2.1 Workshop de design de serviços/.....	47
3.2.2 Internalização	51
3.2.3 Encontro de compartilhamento de resultados	52
3.2.4 Empresas participantes do projeto	52
3.3 Técnicas de coleta de dados	54
3.3.1 Diários de observação do workshop	55
3.3.2 Entrevistas com empresários e Entrevistas com facilitadores.....	56
3.3.3 Grupo focal com tutores	59
3.3.4 Diário de campo dos resultados	59
3.4 Técnica de análise de dados	60
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1 Diários de observação do workshop	63
4.1.1 Classificações	66
4.1.2 Resumo dos resultados de cada categoria	66
4.1.3 Resumo de características de cada empresa	72
4.2 Entrevistas com empresários	72
4.2.1 Perfil dos entrevistados	73
4.2.2 Classificações	73
4.2.3 Resumo dos resultados de cada categoria	74
4.3 Grupo focal com tutores	77
4.3.1 Perfil dos entrevistados	78

4.3.2 Classificações	78
4.3.3 Resumo dos resultados de cada categoria	78
4.4 Entrevistas com facilitadores.....	83
4.4.1 Perfil dos entrevistados	83
4.4.2 Classificações	84
4.4.3 Resumo dos resultados de cada categoria	84
4.5 Diário de campo dos resultados	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
5.1 Discussão das análises dos resultados.....	91
5.2 Proposta de redesenho do Programa Transformando meu Serviço	102
5.3 Conclusões	108
REFERÊNCIAS.....	111
ANEXO A – FORMULÁRIO DE SELEÇÃO DE EMPRESAS PARA PROGRAMA TRANSFORMANDO MEU SERVIÇO.....	114
ANEXO B – REPRODUÇÃO PARCIAL DOS CAMPOS PREENCHIDOS NO FORMULÁRIO ONLINE PELAS EMPRESAS PARA INSCRIÇÃO NO PROJETO	116
ANEXO C – PROGRAMAÇÃO DA AGENDA DO WORKSHOP	123
ANEXO D – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DO WORKSHOP.....	124

1 INTRODUÇÃO

O ambiente das empresas vem se alterando com imensa rapidez, em especial nos pequenos negócios, que se mostram mais suscetíveis às mudanças recentes do cenário econômico. Tais alterações exigem grande capacidade de compreensão por parte dos indivíduos e das organizações, para que possam acompanhar e reagir a estas mudanças, se moldando às novas necessidades e aos novos desafios. Todavia, nem sempre as organizações foram expostas a esta necessidade de adaptabilidade; no início do século XX as organizações eram conjuntos de partes que se encaixavam formando “linhas definidas de comando e comunicação” (CAPRA, 2005, p. 114). Esta definição fazia parte das teorias mecanicistas da administração, que usavam a metáfora de uma máquina para definir uma empresa, associando-a a um sistema estático e rígido. O estímulo para manter uma máquina em funcionamento é feito por meio de comandos dos operadores, representados nas organizações pelas operações providas através de um controle vertical e hierárquico. A partir destas teorias, os problemas comumente enfrentados por uma organização costumavam ser mais fragmentados e cartesianos.

A lógica por meio da qual se fundamentam as teorias mecanicistas é baseada no pensamento dedutivo, e garante controle e certeza através do conhecimento, e foi a base de toda a evolução até a Revolução Industrial. Neste período gerou riqueza e estabeleceu o capitalismo, bases para o surgimento do gerenciamento moderno e de seu processo estratégico (GOLSBY-SMITH, 2007). De fato, a teoria mecânica da administração obteve êxito no que se refere ao aumento da eficiência e da produtividade, mas contribuiu com uma postura inerte por parte das empresas no que se refere às mudanças e fez com que muitas características da natureza humana fossem ignoradas. Preocupações pessoais, motivações e criatividade foram afastados do ambiente empresarial, uma vez que as perguntas sobre desempenho e qualidade podiam ser respondidas automaticamente. Além disso, ao tratar uma organização como uma máquina, pressupõe-se que, em não havendo manutenção adequada, eventualmente ela venha a parar de funcionar. Por isso, uma característica das organizações que se aproximam desta metáfora é que tais estruturas não mudam por si mesmas, precisam de um estímulo projetado por outra estrutura ou indivíduo (WHEATLEY & KELLNER-ROGERS, 1996; CAPRA, 2005).

A partir do fenômeno da globalização, do surgimento de novas tecnologias e do maior alcance nas relações em rede, as organizações passaram a ser mais dinâmicas e os problemas se tornaram sistêmicos, conseqüentemente, exigindo uma abordagem adequada para enfrenta-los. Propõe-se, então, uma nova metáfora para caracterizar as organizações, associando-as a um organismo vivo, como redes não-lineares complexas. Acredita-se que esta metáfora seja mais adequada por admitir que, sendo um sistema vivo, a organização está em constante transformação, por aceitar que há produção e troca de conhecimento dentro deste sistema, e por acreditar que cada empresa é uma organização que apresenta capacidade de aprender. Para Wheatley & Kellner-Rogers (1996), os sistemas vivos aprendem constantemente e são auto organizáveis; a vida tende a se organizar por sistemas, da mesma forma que tende a buscar a ordem através do caos. As organizações são sistemas vivos, pois são formadas por pessoas capazes de se transformar e se adaptar, por isso são dotadas de inteligência e criatividade, são capazes de se adaptar e se auto-organizar.

A forma como uma organização se estrutura e se auto-organiza é determinada por sua estratégia, definida por Zurlo (2010, p.2) como “causa e efeito de um processo coletivo e interativo para modificar a realidade”, e por Golsby-Smith (2007) como o processo pelo qual as empresas criam futuros alternativos e provocam o engajamento das pessoas em suas atribuições. No entanto, ao contrário do que prevê em sua definição, na maioria das organizações a estratégia é vista como uma forma de sobrecarrega-las de dados e informações, muito pouco utilizados, mas que respondem ao pensamento dedutivo. Ou seja, enquanto deveria estar mais ligada a descobertas de alternativas possíveis e focada na exploração, a estratégia se concentra na entrega com eficiência e na manutenção do equilíbrio. A dificuldade de se fundamentar unicamente no modelo de pensamento analítico é manter-se apenas na realidade existente, logo, não há como criar através deste modelo. Para isso, o modelo de pensamento deve ser baseado na retórica ou dialética, que permite desenhar futuros alternativos através da argumentação. Buscando propor uma nova abordagem para elaboração da estratégia nas organizações, o design se apresenta como um caminho viável, como uma proposta de forma de projetar a estratégia.

Segundo Zurlo (2010), aspectos da estratégia se fundem a aspectos do design, de forma a sugerir que o segundo seja uma maneira de construir o primeiro.

Relação esta, também comentada por Golsby-Smith (2007): o autor refere-se ao design como a arte da invenção e não da análise, pois não há como analisar o que ainda não foi criado. Então, como pensar a estratégia observada pela lente da possibilidade? A proposta é fazê-lo através da argumentação, com o objetivo de voltar-se para conversação mais do que para a documentação. A documentação não gera ideia, apenas a codifica, comunica; o documento é, afinal, uma ferramenta individual. A conversação gera ideias, por outro lado, promove troca, é um processo orgânico que gera possibilidades. No processo da conversação, as coisas iniciam nebulosas e confusas, mas através da exploração se cristalizam e promovem a mobilização da ação. O design é a retórica moderna; a estratégia é argumentação, o plano é argumentação e, por sua vez, o design é argumentação. O conceito da argumentação abre possibilidades, fornece ferramentas para criar a estratégia e permite que o processo de design aconteça com mais facilidade em todos os âmbitos de tomada de decisão das organizações.

A forma de pensar atribuída ao design é o caminho do meio entre as escolas de pensamento – o pensamento analítico e o pensamento intuitivo (BROWN, 2010; MARTIN, 2010; ZURLO, 2010). O pensamento analítico se vale do raciocínio dedutivo e do raciocínio indutivo, duas formas de lógica para declarar constatações sobre o mundo. Através da análise, a separação do todo em partes menores, é possível descobrir suas características e relações com as outras partes e com o todo – sugerindo assim um entendimento do problema. Em seguida, o procedimento de síntese reagrupa as partes em um todo que responda ao problema inicial como sua solução. Já o pensamento intuitivo está voltado para a criatividade, para a inovação, é “a arte de saber sem raciocinar” (MARTIN, 2010, p. 7). Se o perigo de se manter apenas no pensamento analítico é a inércia, o perigo de se manter apenas no pensamento intuitivo é a instabilidade – o caminho do meio entre as duas escolas é a lógica pela abdução, caracterizada pelo questionamento, e é este o tipo de pensamento promovido pelo design thinking.

Por outro lado, é preciso admitir que um negócio deve passar por etapas distintas desde sua constituição e ao longo de sua existência; é fundamental uma etapa de exploração inicial, onde deve-se dedicar à geração da ideia por trás do negócio, mas esta etapa deve ser seguida de uma etapa de heurística, onde é preciso ajustar e refinar esta ideia, viabilizando sua operação (MARTIN, 2010). Alguns negócios se constituem sem nunca ter se dedicado profundamente à etapa

de exploração, ou o fazem apenas uma vez no início. Contudo, um negócio que continua entregando sempre o mesmo conhecimento, não se sustenta. Outros negócios, por sua vez, se estabilizam na etapa de exploração sem nunca avançar para viabilizar as ideias geradas, tornando-se assim um negócio instável. Segundo Martin (2010), é comum as empresas se caracterizarem como o primeiro caso, surgindo de uma ideia criativa, mas, assim que se estruturam, o empresário se dedica unicamente a administrar o negócio.

A afirmação de que as organizações pouco se dedicam à etapa de exploração ao longo de sua existência é ainda mais comum nos pequenos negócios, onde nem sempre há uma estrutura com recursos humanos para dividir a gestão e operação com o empresário. Fato este que se mostrou evidente nas análises da presente pesquisa, que teve como objeto de estudo o Programa Transformando meu Serviço, desenvolvido a partir de uma parceria entre UNISINOS e SEBRAE. O Programa foi promovido para atender a nove pequenos negócios de diversos segmentos na concepção de serviços inovadores através do design e foi composto por três etapas: workshop de design de serviços, internalização por meio de acompanhamento individual e compartilhamento de resultados. Os atores envolvidos no programa foram corpos docente e discente do Programa de Pós-Graduação em Design da UNISINOS, empresários e funcionários dos nove pequenos negócios selecionados para integrar o grupo e funcionários do SEBRAE/RS da Gerência de Inovação e Tecnologia.

A pesquisa teve como foco a investigação de fatores críticos e aspectos em comum entre as empresas a partir de sua participação no Programa para responder ao seguinte problema de pesquisa: Como o Programa Transformando meu Serviço poderia ser estruturado para ser mais assertivo na condução dos pequenos negócios no processo de design?

A partir disso, a pesquisa tem como objetivo geral:

Avaliar o programa Transformando meu Serviço e propor uma estrutura alternativa de aplicação para pequenos negócios.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Analisar a participação das empresas no Programa Transformando meu Serviço;
- b) Identificar os fatores críticos de sucesso relacionados ao processo e ao melhor aproveitamento pelos pequenos negócios em processos de design;

- c) Desenvolver uma proposta de estrutura alternativa para o Programa Transformando meu Serviço.

Nos últimos anos o setor de serviços vem representando a maior parcela de negócios, reafirmando a importância desta atividade na economia, relacionada não só à produtividade, à competitividade econômica e à qualidade de vida, mas também em função do papel que cumpre na promoção da inovação nos demais setores. Em decorrência da quantidade de empresas que praticam esta atividade, a dificuldade de se tratar o setor de serviços se dá, principalmente, pela grande diversidade de características dos negócios incluídos neste conjunto. Assim, as atividades classificadas como serviço apresentam uma série de elementos que são muito distintos entre si, e com isso, operam com diversos tipos de matéria-prima, como diversidade de clientes, artefatos físicos, dados, símbolos e informações. Em resumo, serviços são muitas vezes intangíveis e apresentam desafios para prever atividades de armazenamento, transporte e exportação, além da dificuldade de proteção por meio de patentes. A partir disso, ao abordar inovação em serviços, é fundamental aproveitar-se da interação que a atividade envolve, se apoiando menos em conhecimento técnico e mais em bases sociais e culturais (MILES, 2007).

No início da década de 1970, acreditava-se que as empresas de serviço deveriam adotar uma abordagem semelhante à de uma linha de produção, aproximando-se de práticas industriais e se movendo a uma produção em massa de atendimentos padronizados. Entretanto, acredita-se que esta abordagem levou à baixa qualidade dos serviços e à baixa qualidade dos empregos gerados no setor. Até a década de 1980, inovação em serviços recebeu pouca ou nenhuma atenção, e mesmo quando começou a ser estudada, o investimento em P&D para o setor ainda era muito baixo se comparado ao investimento no setor industrial. Uma característica do movimento de industrialização dos serviços foi a aplicação de tecnologia da informação, que tornou possível a automatização de elementos no escritório das empresas, sugerindo que a inovação em serviços estaria diretamente ligada à introdução da tecnologia. Este processo seguiria o RPC – *Reverse Product Cycle*, que envolve três fases: melhoria na eficiência, melhoria na qualidade e novos serviços. Contudo, por esta ótica, a inovação em serviços estaria sempre ligada a um novo produto (MILES, 2007). É curioso que, no entanto, atualmente, em um movimento inverso, o centro de toda atividade econômica vem se deslocando da produção industrial para a prestação de serviços e geração de conhecimento. Ou

seja, não só empresas do setor de serviços, mas cada vez mais empresas do setor da indústria precisam se diferenciar da concorrência, e inovar, através da prestação de serviço, sendo ele o foco principal do negócio ou agregado a produtos. Com isso, as empresas não devem se preocupar em oferecer produtos ou serviços, mas sim em oferecer ambos, ou seja, oferecer processos, interações, experiências, formas de colaboração ou de comunicação (BROWN, 2010). Logo, isso reforça a afirmação de Miles (2007), de que é fundamental que a inovação de serviços esteja ligada às interações, mais do que à tecnologia.

Respondendo de forma positiva à esta questão acima, o processo de design se apresenta como uma abordagem capaz de investigar estas interações, se propondo a explorar possibilidades e projetar para promover experiências. O Programa Transformando meu Serviço se propôs a desenvolver este processo com nove pequenos negócios, mas nem todos concluíram o trabalho. A presente pesquisa vem justamente para entender: o que há em comum entre as empresas com resultados semelhantes, como identificar estes fatores para trabalhos futuros, quais as premissas para a realização do Programa e quais as orientações aos atores, para assim propor como o Programa pode ser redesenhado para permitir o melhor aproveitamento por parte das empresas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta os dois pilares sobre os quais esta pesquisa se fundamenta: design e empreendedorismo; a primeira subseção apresenta o design e sua relação com negócios, a partir do design de serviços e do design thinking, enquanto a segunda subseção aborda o empreendedorismo, suas definições e estudos realizados sobre o tema. A última subseção expõe as correlações entre os processos de design e de empreendedorismo, identificando semelhanças e complementariedades.

2.1 Design estratégico

A relação entre design e empresas vem mudando consideravelmente ao longo dos anos, e cada vez mais o design tem se mostrado uma peça fundamental para gerar significado e valor (LOCKWOOD, 2010). O design surge por meio de diferentes abordagens e denominações, que variam desde *design thinking* a *business design*, mas todas referem-se basicamente à mesma proposta: permitir que as organizações explorem possibilidades por meio da estratégia e construam modelo de negócios inovadores, através do ato de projetar e do uso do pensamento abduutivo (BROWN, 2010; MARTIN, 2010; LOCKWOOD, 2010; FRASER, 2012; ZURLO, 2010). Isso nada mais é do que valer-se da forma de pensar utilizada em processos de design e aplicá-la em outros contextos, combinando-a muitas vezes com outros processos existentes na organização, seja para resolver problemas, seja para atender necessidades, seja para construir o modelo de negócio.

Para Zurlo (2010), o design possui aspectos que também são relacionados à estratégia e, ao comparar algumas discussões sobre estes conceitos, é possível verificar que há relações entre os dois, como demonstra o Quadro 1. A comparação dos conceitos de estratégia e design permite identificar elementos em comum nas definições, a começar pelo fato de que todas as definições mencionam de alguma maneira a criação ou a transformação; isso já evidencia a relação da estratégia e do design com o processo de projetar, pressupondo a construção de algo novo. Em algumas definições é possível perceber que este processo ocorre a partir da colaboração e em âmbito coletivo, o que demonstra a construção coletiva a partir das pessoas, implícita neste processo de projetar. Há ênfase na referência ao

valor e ao significado, tanto de forma explícita como implícita – a indicação de atender a um desejo de “como as coisas devem ser” pode ser considerada uma relação com significado, ao ler a definição de Simon (1981, p.198). Além disso, tanto a definição de estratégica como a definição de design se referem à criação de algo original, com poder de diferenciação. Por fim, elementos que se referem a atuar sob uma visão do todo, de maneira sistêmica, ficam evidentes em ambos os conceitos, como ao utilizar termos como “conjunto de atividades”, “criar novos futuros”, “modo certo de pensar” e “reconhecer padrões”.

Isso leva a concluir que o ato de pensar estratégia e o ato de projetar estão fortemente relacionados, de forma que o design pode ser um caminho para construção da estratégia, ao mesmo tempo em que a estratégia subsidia o processo de design; forma-se um ciclo de retroalimentação, promovendo a combinação de ambos, no que é conceituado como design estratégico.

Quadro 1 – Relação entre Estratégia e Design a partir de definições dos conceitos

Estratégia	Design
“Estratégia competitiva é ser diferente. Isso significa deliberadamente escolher um conjunto diferente de atividades para entregar uma combinação única de valor” (PORTER, 1996, p.64).	“O design se ocupa de como as coisas devem ser” (SIMON, 1981, p. 198).
“Estratégia deveria ser o processo que permite às organizações criar novos futuros e engajar pessoas nesta tarefa” (GOLSBY-SMITH, 2007, p.22).	“[...] você precisa começar com o modo de pensar certo e aplicar métodos adequados, que desbloquearão seu melhor raciocínio e aproveitarão sua intuição, imaginação e capacidade de criar soluções originais” (FRASER, 2012, p. 15).
“[...] é causa e efeito de um processo coletivo e interativo para modificar a realidade” (ZURLO, 2010, p.2).	“[...] se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, no expressar em mídias além de palavras ou símbolos” (BROWN, 2010, p. 4).

Fonte: Elaborado pela autora.

O design estratégico é, segundo Zurlo (2010), relacionado à complexidade e deve ser considerado um sistema aberto, composto por diferentes pontos de vista, modelos e perspectivas; para compreender este conceito é preciso aceitar a pluralidade de expressões relacionadas a ele. Ainda que não com o objetivo de

defini-lo, é possível mencionar alguns aspectos recorrentes que o caracterizam: o design estratégico ocorre em âmbitos coletivos, dá suporte às ações estratégicas por meio de suas próprias capacidades, tem como produto a geração de efeito de sentido em soluções de ofertas – também referidas como sistemas produto-serviço, que pode ser mencionada como a representação tangível da estratégia.

Para pensar uma organização orientada pelo design deve-se partir das capacidades de comunicação, construção, interação e organização, definidas como ordens do design por Buchanan *apud* Lockwood (2010). As duas primeiras se relacionam a usos já adotados pelas organizações, ainda que com finalidades e resultados diferentes, as funções de comunicação e construção são amplamente exploradas pelas empresas. A terceira ordem já vê o design como promotor da interação, outro uso que vem aos poucos sendo adotado pelas empresas, também com diferenças em suas aplicações e grau de efetividade. A mudança está em adotar o design no nível da organização, através de métodos de design desenvolvidos para trabalhar sistemas, processos, movendo o design para o âmbito organizacional, como competência presente em seus integrantes. Este movimento é justificado pela necessidade de um processo que atue de forma colaborativa e integrada, para responder às necessidades atuais dos negócios; é mover o foco de atuação do design, passando do produto para as decisões, é promover a inovação orientada pelo design.

A fim de viabilizar esta mudança, é preciso exercitar a capacidade adaptativa e trabalhar a resistência à mudança, naturalmente presente nos indivíduos, e para isso, o design se mostra um instrumento para enfrentar parcialmente estas questões. Para tanto, o design assume um papel receptivo e difusor da mudança, recebendo os sinais provenientes do ambiente externo e comunicando internamente a interpretação destes sinais de forma que possa ser compreendido no ambiente interno. A ação de comunicar deve estar associada à capacidade de persuasão e convencimento por meio da retórica, habilidade inata do design (ZURLO, 2010).

Para permitir visualizar de forma mais clara o processo de adoção do design como orientação de uma empresa é preciso ampliar seu foco de atuação e enxergar o design em todos os níveis hierárquicos (FRASER, 2012), conforme representado na Figura 1. Um indivíduo que disponha de conhecimento e habilidades próprias do design se mostra mais preparado para enfrentar problemas e decisões a partir da estratégia da empresa. Uma equipe que trabalhe aplicando design no negócio se

mostra mais alinhada e aberta a criar de forma colaborativa, aproveitando-se do conhecimento de todos os seus membros. Para a organização, inovar através do design lhe confere mais vantagem competitiva e permite-lhe aproveitar oportunidades na entrega de valor ao seu cliente. Uma economia formada por empresas orientadas pelo design apresenta maior potencial competitivo e mais solidez frente a crises.

Figura 1 – Design como plataforma para inovação e crescimento



Fonte: Adaptado de Fraser (2012, p. 18).

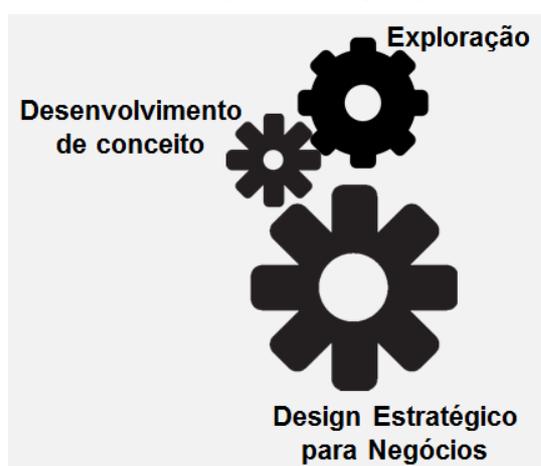
2.1.1 Design thinking

O design de serviços se refere ao processo de design aplicado no contexto de segmentos de serviços, muito mais do que propriamente ao resultado final – que pode envolver estruturas abstratas de organizações, experiências, processos ou até mesmo objetos físicos (STICKDORN; SCHNEIDER *et al*, 2014). Tratar design de serviços como processo mais do que como resultado final se mostra bastante adequado, em especial se considerar a diversidade de tipologias de serviços existentes e a quantidade de particularidades que cada um apresenta (MILES, 2007). Se comparar três empresas do setor de serviços, como um café, uma academia e uma clínica veterinária, cada uma delas possui características bastante distintas das demais; o café deve se preocupar com o recebimento de matéria prima, os processos de preparo e de servir; a academia está fundamentada em recurso humano e em prover equipamentos adequados para seus clientes; e a clínica veterinária é fortemente dependente de instalações físicas adequadas para poder

realizar o serviço de atendimento a animais. Ou seja, se fosse preciso propor o mesmo resultado para estes três negócios, certamente várias necessidades não seriam atendidas ou nem mesmo exploradas. No entanto, propor o mesmo processo para que os três negócios desenvolvam seus resultados respeitando suas particularidades, isso é possível. Logo, reforça-se então a necessidade de se valer do fato de o serviço estar profundamente relacionado e condicionado à existência de interação entre provedor e usuário (STICKDORN; SCHNEIDER *et al*, 2014), pois é da interação que será possível explorar novas possibilidades e criar uma inovação.

O processo proposto em design de serviços por Stickdorn e Schneider *et al* (2014) é o processo de design thinking, que tem como base uma série de habilidades desenvolvidas pelos designers ao longo da história de atuação destes profissionais, que Brown (2010, p. 3) explica como a “busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas do negócio”. O design thinking baseia-se fundamentalmente em etapas de divergência e convergência, em um processo de exploração do problema e das possibilidades, de forma não-linear, com caráter exploratório e buscando estimular a criatividade para geração de ideias de forma colaborativa (BROWN, 2010; MARTIN, 2010; FRASER, 2012; VIANNA *et al*, 2012; STICKDORN; SCHNEIDER *et al*, 2014). Embora o conceito apareça sempre com estes elementos, a forma de representação gráfica do processo de design pode variar, conforme Figuras 2 a 7.

Figura 2 – Etapas do Design Thinking segundo Fraser (2012)

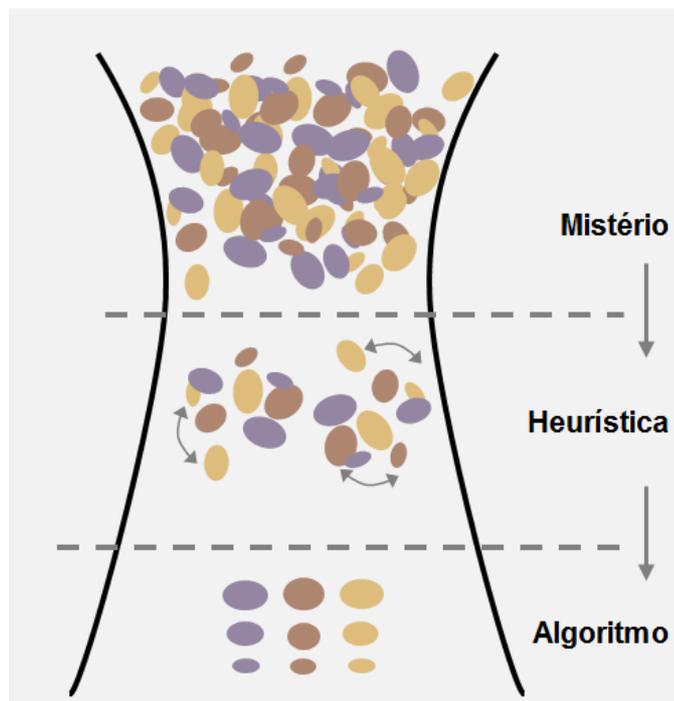


Fonte: Adaptado de Fraser (2012, p. 11).

Sob uma perspectiva organizacional, Fraser (2012) apresenta um esquema composto por três etapas, às quais ela denomina de engrenagens (Figura 2). A

primeira engrenagem é a exploração, onde, através da empatia e compreensão da realidade dos atores envolvidos, se reformula o problema e descobre-se qual a necessidade do usuário. Já a segunda engrenagem, denominada desenvolvimento do conceito, se propõe a gerar ideias por meio de uma abordagem holística, que por fim será trabalhada através da estratégia do negócio, ou até mesmo transformando-a, na engrenagem denominada design estratégico para negócios.

Figura 3 – Etapas do Design Thinking segundo Martin (2010) – Funil do Conhecimento



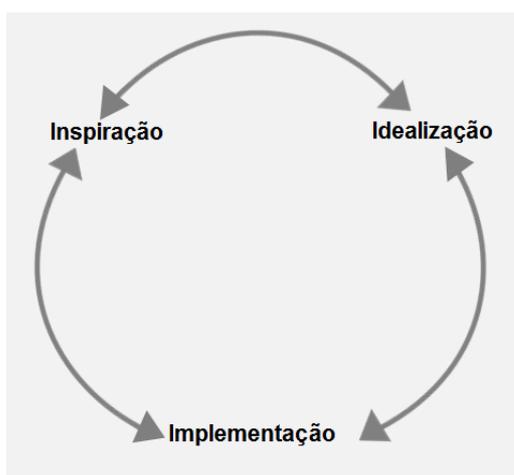
Fonte: Adaptado de Martin (2010, p. 9).

Martin (2010) apresenta o diagrama do funil do conhecimento (Figura 3) como uma forma da empresa obter vantagem competitiva, e sugere que o design thinking é a forma de se movimentar por seus estágios de mistério, heurística e algoritmo. O primeiro trabalha a análise de um mistério, que pode ser um problema ou oportunidade não explorado, e a geração de ideias de solução. O estágio seguinte, da heurística, é uma espécie de filtro para as ideias geradas no estágio anterior e a operacionalização da solução encontrada pelo movimento no funil é o que constitui o estágio de algoritmo. O percurso pelo funil do conhecimento possui dois momentos: a exploração e a exploração. A exploração consiste em trabalhar o mistério dentro da heurística; é um processo que tem como objetivo a validade, que permite que se explore o incerto, que se tentem caminhos, onde se buscam padrões, se identificam necessidades e, por isso, demanda mais tempo e é um processo caro. Por isso, uma

empresa não pode ficar apenas nesta etapa. Já a exploração trata-se de transformar as ideias geradas na heurística em algoritmos, para produção em larga escala, refletindo a busca por confiabilidade, transformando a inovação em um operacional mecânico, logo, um processo barato.

É possível perceber a partir destes diagramas (FRASER, 2012; MARTIN, 2010) que o design atua no nível da estratégia, referindo-se ao design estratégico e a uma organização orientada pelo design. Isso fica evidente quando as representações gráficas dos processos consideram uma etapa de inclusão da inovação na operação da organização. Ao apresentar o estágio de algoritmo, Martin (2010) se refere a como operar a inovação que se desenvolveu nos estágios anteriores de exploração, como por exemplo, inserir na linha de produção a ideia desenvolvida no contexto da empresa. Fraser (2012), por sua vez, deixa de forma bastante explícita nas engrenagens a ideia do percurso de uma organização para se tornar uma empresa orientada pelo design, de forma que seu diagrama se preocupa em demonstrar os estágios de inserção do design no negócio. Nestes dois casos, o design é expressado como parte da estratégia, atuando no nível da tomada de decisão e promovendo vantagem competitiva. Os diagramas apresentados a seguir se referem mais ao processo de geração e desenvolvimento de ideias, direcionando-se para o nível de projeto, e são tratados como o processo de design thinking.

Figura 4 – Etapas do Design Thinking segundo Brown (2010)



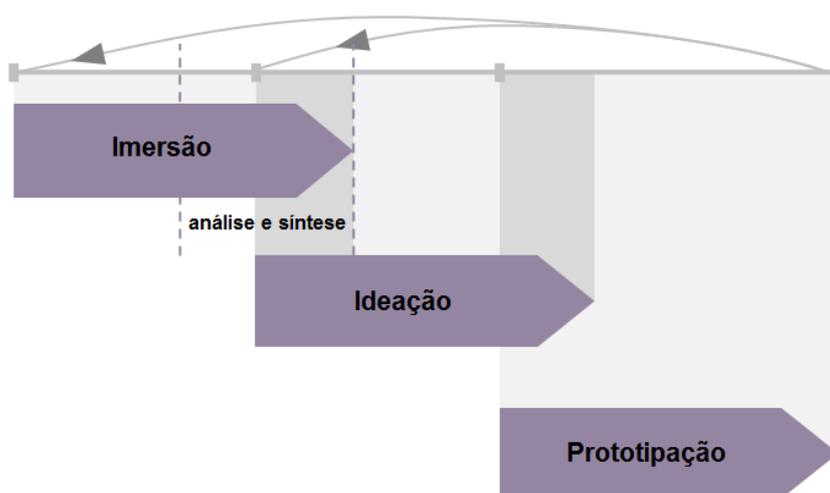
Fonte: Elaborado pela autora.

Brown (2010) descreve as etapas do design thinking como fases de inspiração, idealização e implementação (Figura 4). O problema é identificado e explorado na etapa de inspiração, seguido pela geração de ideias, desenvolvimento

e teste das soluções na etapa de idealização, chegando até a inserção do projeto no mercado, na fase de implementação. No design thinking, o processo de exploração e resolução de problemas é visto como um sistema de etapas que se sobrepõem, e não como uma sequência ordenada e pré-definida. As etapas de inspiração, idealização e implementação são percorridas mais de uma vez, sem necessariamente respeitar uma ordem, compondo um processo exploratório iterativo, ilimitado e neutro. O percurso por estas etapas envolve dois tipos de pensamento: o pensamento divergente, que produz várias possibilidades e ideias, e o pensamento convergente, que faz a seleção destas ideias.

Já o esquema representativo proposto por Vianna *et al* (2012), denomina as etapas como imersão, ideação e prototipação (Figura 5). A etapa de imersão pode ser dividida em imersão preliminar, que trata do entendimento e reenquadramento do problema, e imersão em profundidade, que se ocupa de compreender as necessidades dos atores envolvidos e o contexto como um todo. Já a etapa de ideação consiste em gerar ideias inovadoras a partir de atividades colaborativas e de criatividade, as quais serão validadas na etapa de prototipação. É importante destacar que Vianna *et al* localiza o pensamento de análise e síntese como uma etapa que sobrepõe as três etapas detalhadas, criando com isso uma quarta etapa híbrida que pode ser deslocada ou repetida a qualquer momento do processo, por considerar que estas ações destes tipos de pensamento servem para organizar visualmente os dados e auxiliar na comunicação e seleção para o grupo.

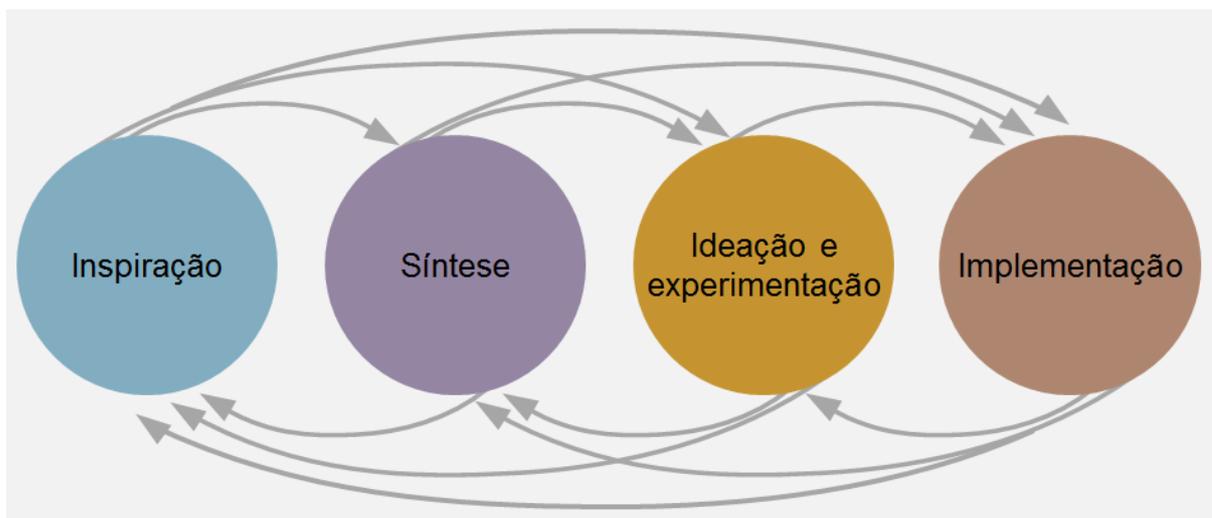
Figura 5 – Etapas do Design Thinking segundo Vianna *et al* (2012)



Fonte: Adaptado de Vianna *et al* (2012, p. 18).

Além do tipo de pensamento já citado, denominado divergente e convergente, ou de análise e síntese (BROWN, 2010; MARTIN, 2010; VIANNA *et al*, 2012; GOLSBY-SMITH, 2007), outro elemento central do processo de design thinking, segundo Kelley e Kelley (2013), é a criatividade, que é definida pelos autores como o ato de usar a imaginação com o objetivo de criar algo, que se manifesta nas organizações através da inovação. A criatividade, no entanto, não estaria ligada apenas às criações artísticas, mas sim, a fazer uso do próprio conhecimento, proveniente de diversas áreas de estudo, para resolver um problema – através de um processo de projeto guiado pelo design. Assim, o caminho para a inovação é construído pelo design. O processo proposto por Kelley e Kelley (2013) é composto de quatro fases: inspiração, síntese, ideação e experimentação, e implementação (Figura 6). A etapa de inspiração se fundamenta na empatia, no exercício de compreender o usuário e seu contexto, além de também buscar comparações para entendimento das situações em outros contextos. A etapa de síntese consiste em reunir as informações coletadas na etapa anterior e organizá-las de forma que façam sentido, reconhecendo padrões, identificando temas e encontrando sentido. É nesta etapa que o problema é reformulado, pois após a etapa de exploração é possível identificar qual o real problema e a questão em que se está trabalhando. Durante a etapa de ideação e experimentação ocorre a geração de ideias e prototipagem, com o objetivo de criar o maior número de ideias possíveis e receber um retorno do usuário a partir delas. Por último, a etapa de implementação consiste no momento em que o produto do processo será colocado no mercado e, da mesma forma que as etapas anteriores, esta também deve ser projetada para que seja coerente com a proposta que foi desenvolvida. Kelley e Kelley (2013) citam ainda três fatores que devem ser equilibrados em todo processo de inovação: a tecnologia, o negócio e o fator humano. Os autores entendem que os dois primeiros já são amplamente cobertos por outras disciplinas, como engenharias e administração, respectivamente, e por isso, o fator humano é onde há mais oportunidades de criar inovação. Esta afirmação corrobora com a colocação de Stickdorn e Schneider *et al* (2014), sobre voltar a atenção do design de serviços para a interação entre prestador e usuário, pois a observação e exploração da interação entre estes atores é o que poderá gerar inovação.

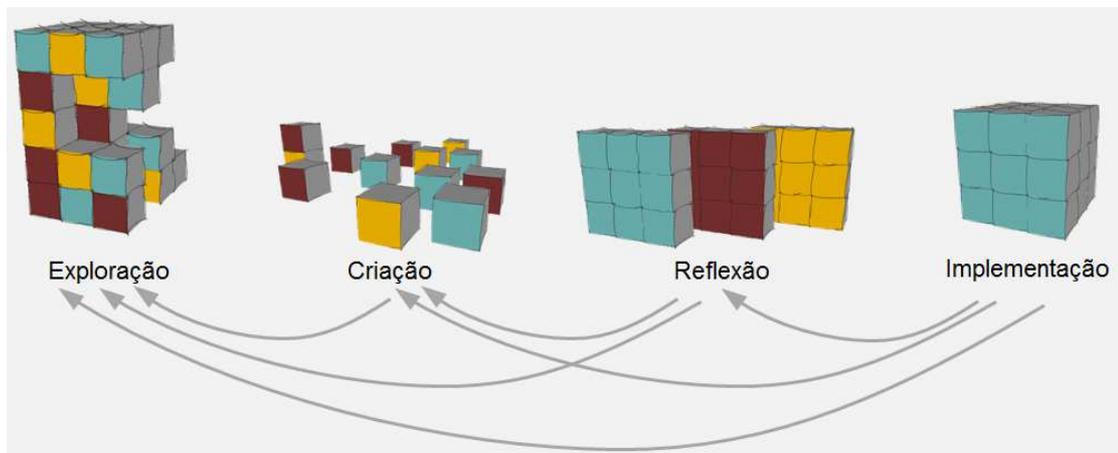
Figura 6 – Etapas do Design Thinking segundo Kelley e Kelley (2013)



Fonte: Adaptado de Kelley e Kelley (2013, p. 22 e 23).

Por fim, Stickdorn e Schneider *et al* (2014) direcionam o processo de design thinking para serviços, e também o descrevem como um processo iterativo e não linear, prevendo etapas de exploração, criação, reflexão e implementação (Figura 7). A etapa de exploração, sugerem os autores, deve-se iniciar com um alinhamento com os atores envolvidos, abordando quais as expectativas e objetivos, qual será a forma de trabalho e a definição de papéis, para então partir para identificação do real problema. Esta tarefa consiste em entender a perspectiva do usuário, compreender suas motivações e seu comportamento, gerando *insights* a todo momento. Em seguida, deve-se organizar e visualizar os dados, simplificando processos complexos e intangíveis. A etapa de criação deve pensar em gerar o maior número de ideias, tendo em mente um dos princípios mais representativos do design thinking, que é não evitar erros, mas sim desejá-los, pois é importante que eles ocorram nas fases iniciais e não na implementação. A etapa de reflexão está relacionada ao teste através de protótipos, com técnicas que buscam tangibilizar os processos que compõem o serviço, não só com função de experimentação, mas também de comunicação. Por fim, a etapa de implementação demanda um processo de mudança na organização, para que se possa implantar o processo do serviço que foi construído. O processo é composto por estas fases, no entanto, os autores sugerem que antes de iniciar um projeto que será conduzido pelo design thinking para serviços, se projete primeiro o processo, de forma que, considerando ser um processo não-linear, o ponto de partida pode ser qualquer lugar do esquema.

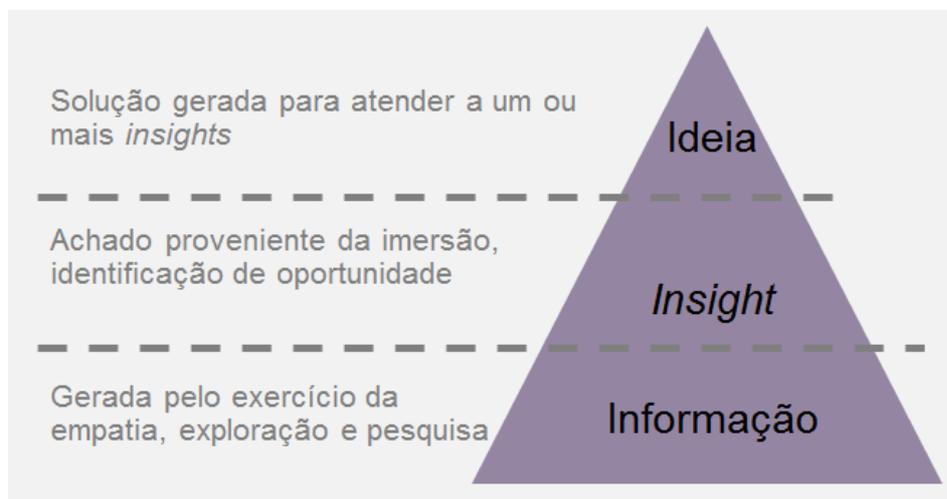
Figura 7 – Etapas do Design Thinking segundo Stickdorn e Schneider *et al* (2014)



Fonte: Adaptado de Stickdorn e Schneider *et al* (2014, p. 124 e 125).

O termo mencionado acima, *insight*, é um elemento que compõe o processo de criação, a principal fonte do design thinking. O *insight* é resultante da etapa inicial de exploração e de toda e qualquer análise no decorrer do projeto, e é ele que precede a ideia (Figura 8). Após organizar os *insights*, é possível identificar padrões, permitindo uma melhor compreensão do problema para partir para a geração de ideias (BROWN, 2010; VIANNA *et al*, 2012).

Figura 8 – Relação entre *insight* e ideia

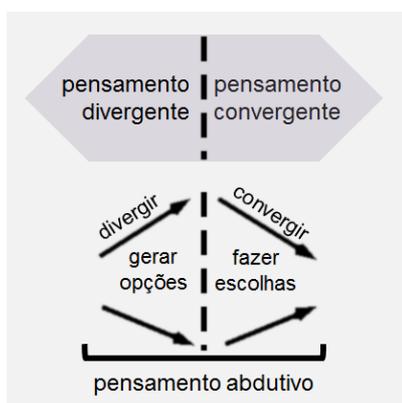


Fonte: Adaptado de Vianna *et al* (2012, p. 67).

O que se pode identificar em comum em todas estas representações do processo de design thinking é a base no pensamento abduativo (Figura 9), construído pelos pensamentos convergente e divergente, evidenciado nos ciclos de análise e síntese (BROWN, 2010; MARTIN, 2010; VIANNA *et al*, 2012; GOLSBY-SMITH, 2007). A construção deste pensamento se dá pelas fases do processo, conforme apresentado na linha de cada autor, e todos se referenciam a etapas ou estágios.

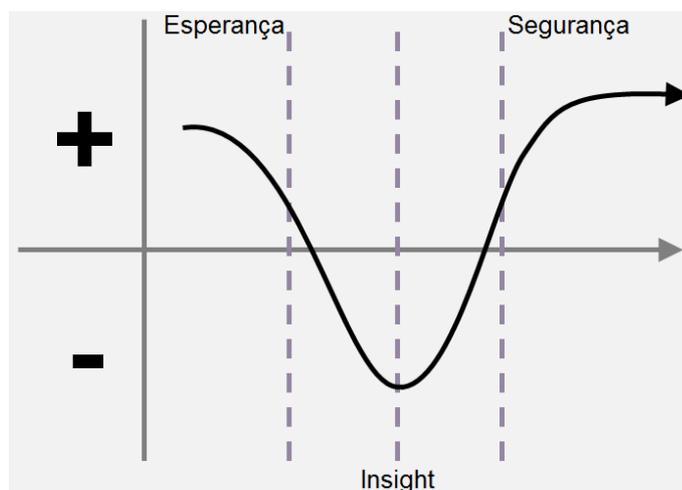
No entanto, a verdade é que estes diagramas apresentam espaços sobrepostos, que se hibridam durante o processo, de forma que muitas vezes, as etapas e os estágios mal podem ser reconhecidos. Estes espaços se formam, com frequência, fora do momento programado, e cabe a quem está conduzindo o processo, aproveitar estas oportunidades. Até mesmo em função deste percurso flexível e desta aparência desestruturada, o processo de design pode, muitas vezes, ser um processo difícil, que envolve sentimentos de frustração, de incerteza e de insegurança – em especial por envolver a necessidade de tomar decisões em um momento em que se lida com experimentação. Para representar o “estado de espírito” que os participantes de um processo de design experimentam, Brown (2010) se utiliza de um gráfico (Figura 10), onde descreve as fases do projeto relacionadas com as sensações experimentadas pelos participantes. O início do projeto é marcado por um otimismo, pois a equipe que decide participar está esperançosa e acredita no processo, entretanto, esta sensação positiva vai reduzindo à medida que a equipe entra em contato com informações, dados e pesquisas, por se sentir pequena frente ao grande volume de possibilidades e por ter que tomar decisões em um estágio ainda tão inicial. Com a geração e seleção de ideias, a possibilidade de alcançar um resultado vai se moldando e o estado de espírito do indivíduo começa a melhorar, atingindo o estágio mais alto no momento da prototipação, pelo fato de os protótipos serem “indicativos tangíveis e visíveis de progresso” (BROWN, 2010, p. 61). É fundamental que o designer tenha conhecimento destas dificuldades, sabendo lidar tanto com os sentimentos negativos do participante do processo, da mesma forma que deve lidar com seus próprios sentimentos.

Figura 9 – Pensamento convergente e divergente



Fonte: Adaptado de Brown (2010, p. 63).

Figura 10 – Estados de espírito de participantes de processos de design



Fonte: Adaptado de Brown (2010, p. 61).

Além das etapas que o constituem, o processo de design thinking está baseado em outros aspectos de naturezas bastante distintas. O primeiro deles se refere às equipes multidisciplinares (FRASER, 2012; BROWN, 2010; KELLEY; KELLEY, 2013); para realizar um projeto pelo design thinking é fundamental buscar por um ambiente interdisciplinar, mas para que se possa beneficiar do conhecimento dos seus participantes, é preciso pensar em equipes menores. Ainda que o design ocorra em grupo, design não significa pensar em grupo; é preciso que todos os participantes possam ter espaço de contribuir e de compartilhar seu conhecimento. Este ambiente, além de interdisciplinar, deve ser aberto à experimentação, ao risco e ao erro, e isso se constrói por meio da cultura da organização (BROWN, 2010; MARTIN, 2010; ZURLO, 2010). Segundo Martin (2010, p.36), as organizações precisam encontrar o equilíbrio “entre operar dentro do atual estágio de conhecimento e avançar para outro estágio”; isso significa sair de um estágio de confiabilidade, onde os resultados são consistentes e previsíveis, e migrar para um estágio de validade, onde o objetivo é produzir resultados que cumpram determinado objetivo, mas que não podem ser programados anteriormente. A confiabilidade é um ambiente pouco aberto ao risco; a validade, um ambiente que se constrói a partir do risco. Parte da busca pelo ambiente adequado passa, evidentemente, pela preocupação em prover um ambiente físico que trabalhe a favor do processo de design, e que pode ser denominado o espaço de projeto (BROWN, 2010; KELLEY; KELLEY, 2013). O papel do ambiente físico é estimular a criatividade, facilitar relações, promover interações e provocar a imersão necessária para o projeto. Além disso, é importante que o espaço físico permita manter expostos os materiais

produzidos nos projetos, tanto para viabilizar esta imersão, como para comunicar aos demais membros da empresa o que está sendo desenvolvido. Como parte de construção deste ambiente que comunica o avanço do projeto e que é aberto à experimentação, é fundamental considerar a importância do pensamento visual e da prototipação. Estes são elementos importantes em um processo de design thinking, por democratizar as discussões em uma linguagem universal, que pode ser compreendida facilmente pelos participantes, além de estimular a criatividade.

Estes aspectos do processo de design aqui detalhados, considerando também as etapas apresentadas pelos autores, poderão ser identificados e serão mais discutidos no capítulo de Análise dos Resultados.

2.2 Empreendedorismo

2.2.1 Definição de conceitos

O termo empreendedor apresenta um problema de definição, que é constantemente discutido por diversos autores (SARKAR, 2008; DRUCKER, 2008). A palavra “empreendedor” é originária do francês, significa algo como estar entre o fornecedor e o consumidor, mas como foi sendo empregada de diversas formas ao longo dos anos, lhe foi sendo conferido novos significados. De toda forma, a definição do termo aparece sempre relacionada a transações comerciais, gestão de recursos, tomada de decisões e geração de valor (SARKAR, 2008). No entanto, é importante destacar que muitas vezes há problemas relativos à tradução, quando equipara o termo *entrepreneur* com empresário – uma vez que nem todo empresário é empreendedor e nem todo empreendedor chegará, necessariamente, a ser um empresário. Da mesma forma, nem todo novo negócio pode ser considerado um empreendimento, nem seu dono, um empreendedor (DRUCKER, 2008). Baron e Shane (2007) sugerem ainda que os problemas na definição deste conceito se iniciem pelo fato de considerar o indivíduo empreendedor isoladamente, quando na verdade o fenômeno do empreendedorismo apresenta outra dimensão fundamental: a presença de oportunidades lucrativas.

Para fins desta pesquisa, será adotada a definição proposta por Drucker (2008), que define empreendedorismo como uma prática e uma disciplina, empreendedor como indivíduo que a pratica, espírito empreendedor como uma

característica de um indivíduo ou empresa e empreendimento como tarefas ou trabalho sistematizado e resultado desta prática. No Quadro 2 são apresentados os eixos-chave para a definição de empreendedorismo, os quais serão discutidos nesta subseção.

Quadro 2 – Eixos-chave na definição de empreendedorismo

Eixos	Notas sobre as tendências de cada autor
Empreendedorismo e inovação	Schumpeter (1934); Drucker (1985)
Identificação de oportunidades e sua exploração	Kirzner (1973); Shane (2003); Venkataraman (1997)
Empreendedor, características e comportamento	McClelland (1961)
Empreendedorismo como processo – criação de empresa	Gartner (1988)
Expressão organizacional do projeto empreendedor (novas empresas/empresas existentes)	Stevensen e Jarillo (1990)
Exploração de oportunidade; e sua sustentabilidade através da inovação	Sarkar (2007)

Fonte: Elaborado por Carvalho L. e Sarkar S. (SARKAR, 2008, p. 27).

Talvez o maior desafio ao definir a palavra empreendedorismo seja confrontar a banalização que o termo enfrenta por estar em evidência nos últimos anos e por isso se faz necessário investir neste alinhamento de conceito. Se referir a um conceito de forma equivocada ou incompleta não só prejudica o conceito em si, como promove sua desvalorização. Para Sarkar (2008), “o empreendedorismo, relacionado com criação de empresas, terá de ter a ver com empresas de inovação”, do contrário, o conceito estará sendo aplicado a negócios geridos por empresários, e não apenas empreendedores. A relação do empreendedorismo com a inovação também é mencionada por Schumpeter (1996), e mais recentemente por Drucker (2008, p. 39):

Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado de ‘recurso’ até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico.

Também Bessant e Tidd (2009) definem a natureza da inovação como sendo ligada fundamentalmente ao empreendedorismo, e a relacionam à capacidade de fazer relações, identificar, reconhecer e explorar oportunidades.

Baron e Shane (2007) definem o conceito de empreendedorismo como uma área de negócios que busca compreender como surgem oportunidades para criação

de algo novo, como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos, que por sua vez a exploram e desenvolvem. Esta definição oferece, portanto, a visão do empreendedorismo como um processo, que se inicia na etapa de identificação da oportunidade, seguido por atividades-chave para desenvolvê-la e explorá-la e, de forma contínua, promover a gestão consciente deste empreendimento resultante da oportunidade.

Outros estudos, no entanto, focaram a atenção em questões de personalidade e características de indivíduos empreendedores; McClelland (1972) se ocupou da investigação de elementos motivacionais, chegando a três tipos de necessidades motivacionais: de realização, de autoridade e poder e de afiliação. O primeiro tipo se mostrou a necessidade mais presente nos participantes empreendedores, de forma que os resultados o levaram a acreditar que indivíduos com maior necessidade de realização pessoal apresentam características e traços de personalidade que os torna mais interessados e aptos para iniciar e manter uma empresa. Assim, McClelland (1972) identificou nove características que afirmou distinguem os empreendedores dos demais indivíduos: iniciativa, capacidade de comunicação, entendimento das oportunidades, orientação eficaz, preocupação com a qualidade do trabalho, planejamento sistemático, monitorização, cumprimento do contrato de trabalho, reconhecimento das relações nos negócios.

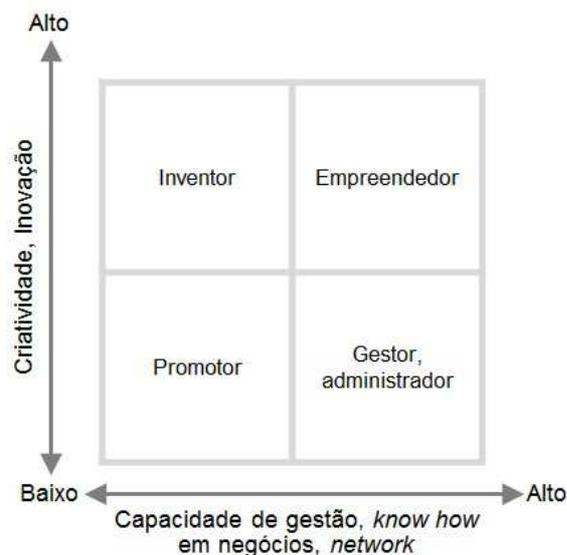
No entanto, considerar que um empreendedor esteja condicionado a apresentar ou não determinadas características, por outro lado, pode parecer um tanto limitante. Nesse sentido, pensar em características presentes em todos os indivíduos, ainda que se manifestem em diferentes proporções em cada um, parece ser mais adequado para descrever o que poderia ser um perfil de empreendedor; características estas, denominadas por Gerber (2004) de personalidades interiores. Segundo o autor, cada indivíduo possui em si uma parcela de personalidade empreendedora, outra parcela de personalidade administradora e outra parcela de personalidade técnica. A personalidade empreendedora é criativa, apresenta necessidade de mudança e possui boa percepção de situações onde se vê oportunidade; a personalidade administradora é pragmática, busca o equilíbrio e está relacionada com ordem e controle; a personalidade técnica é executora, apresenta pouca tendência à reflexão e tem habilidade na resolução de problemas. Para o autor, a personalidade empreendedora relaciona-se com o futuro, a personalidade administradora, com o passado, e a personalidade técnica com o

presente. Nota-se, pela descrição de cada tipo de personalidade, que há conflito entre elas, no entanto, é essencial que um empreendedor busque equilíbrio nestes três perfis. Gerber destaca uma preocupação nesse sentido, quando afirma que poucas pessoas atingem este equilíbrio, sendo muito comum apresentarem de forma mais evidente as características de uma personalidade técnica.

Ainda que afirme que empreendedorismo não pode ser classificado como traço de personalidade, Drucker (2008, p. 36) acredita que possível descrever o comportamento empreendedor:

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

Figura 11 – Quem é um empreendedor?



Fonte: Timmons (1989, p. 48).

Outra abordagem mais abrangente sobre quais aspectos definem um empreendedor é apresentado por Timmons (1989), que sugere a identificação a partir das relações entre criatividade e capacidade de gestão, com maior ou menor incidência de cada uma delas, permitindo identificar quatro tipos de pessoas, como demonstra a Figura 11. No entanto, o que diferencia esta abordagem de outras que se relacionam a características e traços de personalidades comuns entre empreendedores, é que nesta as aptidões não precisam ser reconhecidas obrigatoriamente em uma única pessoa, ou nem mesmo em pessoas. O autor

comenta que há casos em que uma empresa onde há dois sócios, por exemplo, pode ocorrer de um deles ter suas características mais voltadas para criatividade, enquanto o outro apresenta melhores habilidades em gestão. Ou ainda, partindo do pressuposto que conhecimento em gestão é algo que pode ser aprendido, estando acessível a quem demonstrar este interesse e que a habilidade criativa pode ser promovida em empresas que nutram um ambiente que encoraje a inovação, logo, o empreendedorismo é alcançável.

Abordar o empreendedorismo como disciplina abre a possibilidade de analisar este conceito como uma prática e trabalhar a partir de e para que haja aprendizado e aperfeiçoamento. Nesse sentido, definições mais amplas são pertinentes, como a utilizada pelo Entrepreneur Center da Universidade de Miami, Ohio (SARKAR, 2008, p. 25):

Empreendedorismo é o processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para a vida. A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de fazer algo.

Conceber o empreendedorismo como uma forma de ver e fazer as coisas, emprega no conceito uma relação com a criatividade e amplia a sua definição para outros níveis. Com isso, a visão de que o empreendedor está condicionalmente ligado à criação de uma empresa é extrapolada para outros âmbitos (MORRIS, 1994), pois deixa de ser considerado um fenômeno individual e passa a ser aceito como um fenômeno mais complexo. Nos Quadros 3 e 4 são apresentados aspectos do empreendedorismo e as abordagens conceituais por autores.

Quadro 3 – Perspectivas da natureza do empreendedorismo

Perspectiva	Relação estabelecida
Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos associados à facilitação de produção em troca de lucro.
Criação de empresa	Empreendedorismo implica na fundação de um novo empreendimento que não existia antes.
Criação de inovação	Empreendedorismo se preocupa com combinações únicas de recursos que tornam os métodos ou produtos existentes obsoletos.
Criação da mudança	Empreendedorismo envolve a criação de mudança ajustando, adaptando e modificando o próprio repertório pessoal, abordagens e habilidades para atender às diferentes oportunidades disponíveis no ambiente.
Criação de empregos	Empreendedorismo se preocupa com a contratação, gestão e desenvolvimento dos fatores de produção, incluindo a força de trabalho.

Perspectiva	Relação estabelecida
Criação de valor	O empreendedorismo é um processo de criação de valor para os clientes através da explorando novas oportunidades.
Criação de Crescimento	Empreendedorismo é definido como uma orientação forte e positiva para o crescimento em vendas, lucro, ativos e emprego.

Fonte: Morris, tradução da autora (1994, p. 22).

Quadro 4 - A Evolução do termo Empreendedorismo

Autores	Abordagem conceitual	Notas sobre as tendências de cada autor
Schumpeter (1936)	Enfatizou o papel do empreendedor como impulsionador da inovação e, por conseguinte, do crescimento econômico	Inovação
McClelland (1961)	Estudou as motivações dos empreendedores quando começam um novo negócio ou desenvolvem negócios existentes. Conclui que os empreendedores se caracterizam por ter altos níveis de realização (<i>achievement</i>)	Motivação e perfil psicológico Pesquisa baseada nas características
Gartner (1988)	Deve-se colocar o foco no comportamento e não nas características	Comportamento
Bygrave e Timmons (1992)	Analisaram, em detalhe, as operações de aplicação e retorno de capital de risco	Análise de fatores de criação das empresas, identificação da oportunidade, procura de informação, formação de equipe, acesso aos recursos e formulação de estratégias. Nesse caso, o principal enfoque é no acesso aos recursos
Shane e Venkataramman (2000)	Exploração de oportunidades	Explorar oportunidades

Fonte: Adaptado de Carvalho L. e Sarkar S. (SARKAR, 2008, p. 43).

2.2.1 Estudo sobre empreendedorismo no Brasil

Entende-se que o empreendedorismo tem papel fundamental no desenvolvimento econômico dos países e, com o objetivo de compreender melhor esta influência, todo ano são desenvolvidas investigações pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), divulgadas a partir de relatórios. O estudo que constitui este projeto, iniciado em 1999 por uma parceria entre a *London Business School* e o *Babson College*, conta atualmente com a adesão de aproximadamente 100 países para a construção de estudos sobre empreendedorismo no mundo. No Brasil o estudo é realizado com indivíduos de 18 a 64 anos de idade, fornecendo informações quantitativas sobre a parcela da população que está envolvida com empreendedorismo. A investigação é destinada a indivíduos, e não a empresas, de

forma a considerar empresários formais e informais, de diversas faixas de faturamento. É importante esclarecer que o documento consultado faz uso do termo empreendedor para se referir aos pesquisados; contudo, considerando a definição adotada para empreendedor nesta pesquisa e considerando que se desconhece o estímulo inicial para abertura das empresas dos pesquisados, os mesmos serão aqui denominados empresários.

Para fins de comparação, o estudo agrupa os países pesquisados em três níveis: países impulsionados por fatores (onde predominam atividades ligadas a fatores de trabalho e recursos naturais), países impulsionados por inovação (caracterizados por negócios mais fortes em conhecimento, com expansão e modernização do setor de serviços) e países impulsionados por eficiência (onde é identificado avanço na industrialização e ganhos em economia em escala), estando o Brasil classificado no último nível citado.

Entre os aspectos pesquisados pelo GEM (EMPREENDEDORISMO, 2015), é importante destacar três pontos que serão aprofundados nesta discussão: índice de empresários que abriram uma empresa por oportunidade, características dos negócios em aspectos relacionados à inovação e condições limitantes que afetam o empreendedorismo no Brasil.

O primeiro ponto se refere ao elemento mais importante entre os mensurados pelo GEM e apresenta um resultado favorável, em especial se comparado aos resultados obtidos em mesmo estudo realizado em anos anteriores: a motivação dos empresários iniciais para abrir um negócio. Em 2002, o índice de empresários iniciais que abriam um negócio motivados pela oportunidade era de apenas 42,4%; em 2014, o índice atingiu 70,6%. Esta informação é relevante se considerado que negócios abertos por necessidade estão quase sempre relacionados a baixo investimento e a baixo conteúdo tecnológico (SARKAR, 2008).

O segundo ponto a ser comentado, que pode levar ao questionamento do resultado mencionado acima, é o índice referente às características dos negócios em aspectos relacionados à inovação. O GEM de 2014 (EMPREENDEDORISMO, 2015) não menciona em números, mas o GEM de 2013 (EMPREENDEDORISMO, 2013) disponibiliza esta informação: quase todos os negócios brasileiros apresentavam, na ocasião da investigação, baixo potencial inovador. Para negócios de empresários iniciais, o produto oferecido não se mostrava novo para ninguém em 98,8% dos casos, a tecnologia disponibilizada já existia há mais de cinco anos em

99,5% dos casos e em 98,6% dos negócios os consumidores estavam localizados apenas no Brasil. Nos negócios estabelecidos os resultados não diferiam; em 99,7% dos casos o produto oferecido não era novo para ninguém, em 99,9% dos casos a tecnologia já existia há mais de cinco anos e em 98,9% dos casos os consumidores estavam apenas no Brasil.

Figura 12 – Distribuição dos empreendedores iniciais segundo inovação – Brasil e países

Inovação	Brasil	Países				
		Alemanha	China	EUA	Índia	México
% dos empreendedores iniciais						
Conhecimento dos produtos ou serviços						
Novo para todos	0,0	14,7	16,7	18,3	17,0	9,4
Novo para alguns	1,2	26,1	46,0	26,3	21,4	24,8
Ninguém considera novo	98,8	59,3	37,3	55,4	61,7	65,8
Concorrência						
Muitos concorrentes	63,3	53,8	69,7	40,0	47,3	72,1
Poucos concorrentes	29,6	36,3	27,2	38,7	41,7	25,1
Nenhum concorrente	7,1	9,9	3,2	21,3	11,0	2,9
Orientação internacional						
Nenhum consumidor no exterior	98,6	45,9	77,5	15,2	83,1	90,4
De 1 a 25% dos consumidores são do exterior	1,0	38,0	21,7	73,6	11,2	5,0
De 25 a 75% dos consumidores são do exterior	0,4	11,1	0,4	7,5	4,8	3,7
Mais de 75% dos consumidores são do exterior	0,0	5,0	0,4	3,8	0,8	0,9
Idade da Tecnologia ou processos						
Menos de 1 ano	0,0	6,8	5,7	10,9	23,1	5,1
Entre 1 a 5 anos	0,5	13,4	18,3	18,3	33,9	6,3
Mais de 5 anos	99,5	79,8	76,0	70,8	43,0	88,7

Fonte: EMPREENDEDORISMO (2014, p. 97)

A intenção de tencionar o percentual de empresários iniciais que afirmam ter iniciado seu negócio por oportunidade com o potencial inovador dos produtos oferecidos por eles não é colocar em dúvida o estudo realizado, mas sim questionar o conceito de oportunidade utilizado pelos respondentes. O estudo não traz este conceito definido e nem faz menção a qualquer alinhamento prévio com os respondentes, o que sugere que há um desequilíbrio entre o significado do termo em uma abordagem acadêmica e o sentido disseminado popularmente.

O terceiro ponto a ser discutido, se refere às condições para empreender no país no que tange a fatores limitantes. Este item, ao contrário dos mencionados anteriormente, é investigado por meio de um estudo realizado em paralelo ao estudo com a população, e é direcionado a especialistas selecionados por amostragem intencional não probabilística. O questionário leva o respondente a indicar, entre outras informações, três aspectos que considere limitantes ao empreendedorismo. No GEM 2014 (EMPREENDEDORISMO, 2015) os quatro principais aspectos

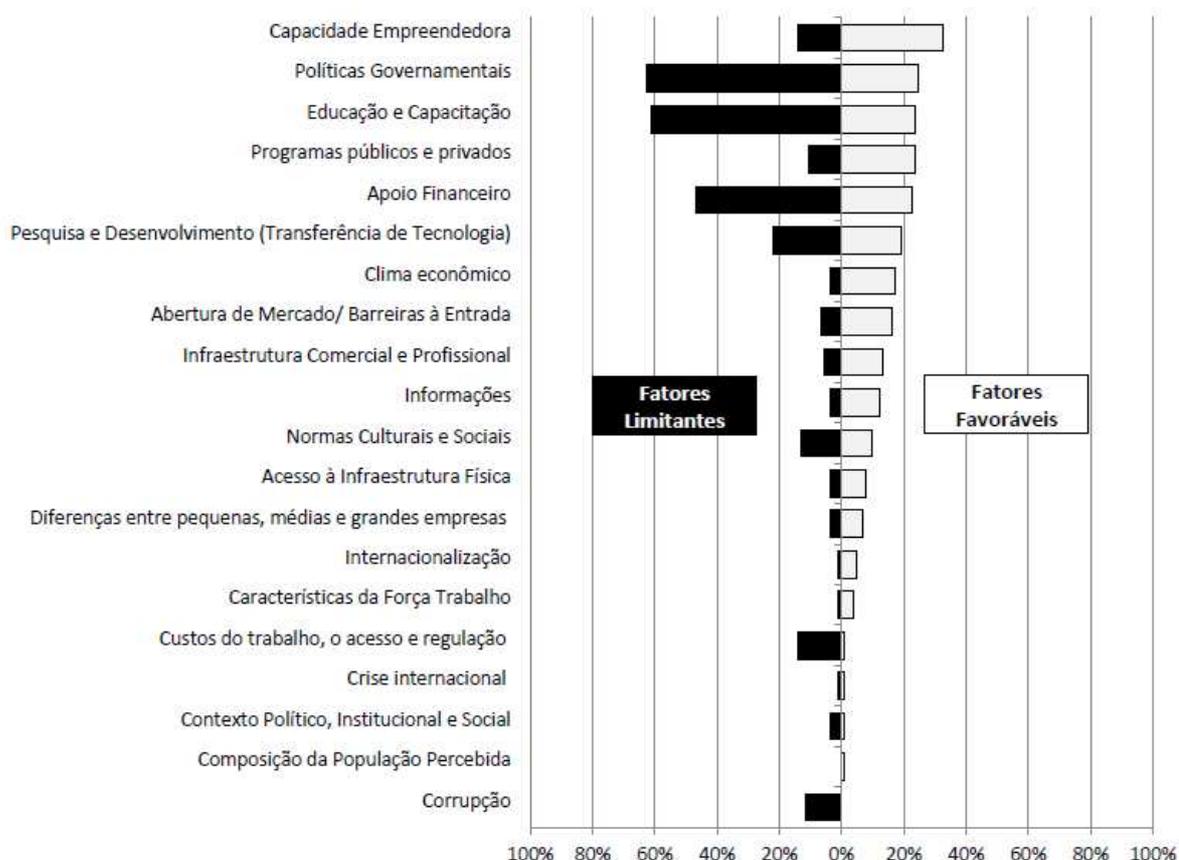
considerados limitantes pelos especialistas são: políticas governamentais (62,9%), educação e capacitação (61%), apoio financeiro (46,7%) e capacidade empreendedora (14,3%). Os aspectos educação e capacitação e capacidade empreendedora serão destacados e aprofundados, pela aderência com a presente pesquisa.

O aspecto de capacidade empreendedora foi citado tanto como fator favorável quanto como limitante. Segundo o relatório, a referência como aspecto positivo se deve à disseminação da cultura empreendedora e a boa aceitação da atividade de empreender pela sociedade, aproximando o empreendedorismo da população em geral. Entretanto, o baixo índice de escolarização somado à falta de foco e deficiências apresentadas por empresários no planejamento e na gestão, contribuem para que este aspecto seja um limitante ao empreendedorismo. Os especialistas participantes do estudo relacionam às lacunas referidas neste aspecto como um dos motivos da alta taxa de mortalidade de empresas nos dois primeiros anos de vida.

A referência à educação e capacitação como um fator limitante ocorre, segundo o relatório, ao esbarrar no sistema tradicional de ensino que direciona os alunos a empregos no setor público e privado, negligenciando a alternativa de empreender como uma escolha profissional, muitas vezes por relacioná-la diretamente com o risco. Também associado à baixa qualidade de ensino, está o baixo potencial de crescimento das empresas, que seria o motivo de tão poucos negócios oferecerem produtos com potencial inovador.

Em resposta à análise de fatores limitantes, os especialistas que participam desta etapa do estudo são convidados a sugerir recomendações ligadas a estes fatores. Com isso, as recomendações atuais para o cenário de negócios no Brasil, conforme este estudo, se fundamentam em consolidar o conteúdo relacionado a empreendedorismo na educação em todos os níveis, fortalecer estímulos à criatividade e empreendedorismo nas escolas, cursos técnicos e universidades e capacitar professores nesta disciplina.

Figura 13 – Especialistas avaliando o Brasil segundo os fatores limitantes e favoráveis – Brasil 2014



Fonte: EMPREENDEDORISMO (2015, p. 17)

2.3 Correlação entre os temas abordados na fundamentação teórica

O capítulo de fundamentação teórica teve como objetivo se aprofundar nos temas de Design Estratégico e Empreendedorismo, para compreender melhor as relações entre estes dois conceitos e verificar como poderiam ser trabalhados em conjunto. O Design Estratégico já compunha a primeira subseção do capítulo no início da pesquisa; o Empreendedorismo, no entanto, surgiu a partir do início das análises dos dados, por revelar-se adequado para entender e explicar com os resultados obtidos. A seguir, serão apresentadas as correlações entre os temas, também sintetizadas no Quadro 5.

Ao avançar na pesquisa destes dois temas, foi possível perceber semelhanças e complementariedade entre ambos, a começar pelas suas relações com a oportunidade. Enquanto o design se vale do exercício de empatia, da profunda compreensão do usuário, da reformulação do problema e da investigação por meio de observação (FRASER, 2012; KELLEY; KELLEY, 2013; BROWN, 2010),

o empreendedorismo atua mais voltado para a identificação e exploração de oportunidades, seguido da implementação da solução criada, que em geral, resulta em um novo negócio (DRUCKER, 2008; MORRIS, 1994). No que se refere ao ato de enfrentar a mudança, o design atua como receptor e difusor, por meio de interpretação e tradução da mudança (ZURLO, 2010), ao passo que o empreendedorismo reage a ela e a explora, como uma oportunidade (DRUCKER; 2008). São papéis similares, mas não idênticos, pois cumprem funções complementares; enquanto o design se ocupa de construir uma solução através de um processo criativo com etapas de projeto, ainda que não lineares, o empreendedorismo está mais voltado para a construção de um modelo de negócio e se preocupa com aspectos gerenciáveis desta operação.

Há características comuns que podem ser identificadas nos dois conceitos, acerca do pensamento divergente e convergente em ciclos de análise e síntese. É possível reconhecer momentos de geração de ideias e abertura, distintos dos momentos de fazer escolhas e de fechamento. Ficam evidentes as etapas de exploração, geração de ideias e implementação da inovação, ainda que cada conceito faça uso de nomenclaturas diferentes para denominar estes estágios. No entanto, no caso do empreendedorismo não ficou tão evidente a característica não-linear e cíclica das etapas como é claramente abordado no design (BROWN, 2010), muito menos o fato de que elas se misturam ao longo do processo.

Ambos trabalham com a identificação de padrões e criação de combinações únicas, o que consiste na definição de criatividade. Kelley e Kelley (2013) destacam a criatividade como a base da inovação e da resolução de problemas, por atuar como uma maneira de combinar conhecimentos de um ou mais indivíduos para encontrar uma solução. No campo do empreendedorismo, Timmons (1989) inclusive propõe a identificação de aspectos do empreendedorismo baseado em um gráfico, representado através da Figura 11, fundamentado na relação entre criatividade e capacidade de gestão, as quais o autor considera características presentes em todo indivíduo, alterando apenas a intensidade.

Quadro 5 – Relação entre os conceitos Design e Empreendedorismo

Característica	Características do Design	Características do Empreendedorismo	Relação estabelecida
Aceitação do risco	Processo no qual o estado de espírito dos atores passa por momentos de sentimentos variados, ter que tomar decisões lidando com incertezas (BROWN, 2010)	Ser empreendedor envolve estar suscetível aos riscos enfrentados ao se explorar uma oportunidade (MCCLELLAND, 1972)	Os processos estão relacionados com o risco e com todo o conjunto de sentimentos relacionados a isso, de forma a trabalhar a resiliência ao longo das etapas
Criatividade	A criatividade é manifestada através da inovação, que por meio do reconhecimento de padrões para resolução de problemas (KELLEY; KELLEY, 2013; FRASER, 2012)	Inovação é um instrumento do empreendedor, que a promove a partir das ações de fazer relações, identificar, reconhecer e explorar oportunidades (MORRIS, 1994; BESSANT; TIDD, 2009; DRUCKER, 2008)	Ambos trabalham com a identificação de padrões e criação de combinações únicas, buscando criar soluções originais
Mudança	As organizações precisam avançar para outros estágios de conhecimento, saindo do estado de confiabilidade (MARTIN, 2010)	Empreendedor vê a mudança como princípio e como algo sadio; ele busca e explora a mudança (MORRIS, 1994; DRUCKER, 2008)	Empreendedorismo está relacionado com a busca pela mudança, com a ação de ajustar-se, adaptar-se e modificar-se para aproveitar as oportunidades, e o Design assume o papel de difusor dessa mudança
Geração	Design está relacionado a geração de significado e valor (LOCKWOOD, 2010; BROWN, 2010; MARTIN, 2010)	O empreendedorismo objetiva a criação de valor (MORRIS, 1994)	Em ambos existe a ação de projetar a partir de necessidades ou oportunidades, a fim de entregar valor ao usuário
Processo criativo	Design como processo: através do pensamento abduutivo, percorrer etapas de exploração do problema, geração de ideias, prototipação e aplicação (BROWN, 2010; MARTIN, 2010; VIANNA <i>et al</i> , 2012; GOLSBY-SMITH, 2007).	Empreendedorismo como processo: identifica a oportunidade, realiza atividades-chave para desenvolvê-la, explora e promove gestão (BARON; SHANE, 2007)	Há características comuns de pensamento divergente e convergente em ciclos de análise e síntese, além de etapas de exploração, geração de ideias e implementação da inovação

Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada com abordagem qualitativa de investigação exploratória, a partir de revisão teórica e estudo de caso do Programa Transformando Meu Serviço.

Pesquisas exploratórias buscam formular hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, sendo muitas vezes construídas a partir de levantamentos bibliográficos e documentais, entrevistas e estudo de caso (GIL, 2009).

A escolha pela natureza exploratória se dá pelo desejo de compreender o processo de inovação através do design nos pequenos negócios no contexto do referido projeto, a fim de identificar práticas e características comuns nas empresas com resultados satisfatórios, com intuito de subsidiar o desenvolvimento de um instrumento identificador deste perfil mais propenso à participação e ao sucesso em processos de design. O estudo de caso é indicado para casos em que haja a necessidade de aprofundamento nas questões particulares do objeto estudado, de forma a proporcionar conhecimento amplo e detalhado sobre o objeto estudado a partir de estudo profundo. Este tipo de estudo se mostra adequado para situações em que os limites não estão muito claros, quando pretende-se descrever o contexto da investigação ou quando pretende-se investigar e explicar causas de fenômenos em situações complexas (GIL, 2009).

Segundo Yin (2001) define estudo de caso como sendo uma estratégia de pesquisa abrangente, que se baseia em várias fontes de evidências, garantindo que os dados se relacionem entre si, convergindo no resultado. Em uma definição técnica, Yin (2001, p. 32) descreve-o como sendo:

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

3.2 Objeto de estudo

O Programa Transformando Meu Serviço é resultado de uma parceria entre UNISINOS e SEBRAE/RS, e teve como principal objetivo orientar nove pequenos

negócios na transformação ou criação de um novo serviço através de uma metodologia desenvolvida pelos professores integrantes do GPDEICS.

O Grupo de Pesquisa em Design Estratégico para Inovação Social e Cultural é vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Design, sendo composto por docentes, discentes e pesquisadores egressos do Mestrado em Design.

O SEBRAE é uma instituição privada responsável pela gestão de recurso público proveniente do pagamento de impostos por empresas com faturamento maior que R\$ 3,6 milhões. A instituição tem como missão promover a competitividade dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, com o intuito de fortalecer a economia nacional, e para isso está presente em todos os Estados brasileiros e no Distrito Federal. No Estado do Rio Grande do Sul, o SEBRAE/RS iniciou suas atividades em 1972, “instituído-se como uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, sob a forma de serviço social autônomo” (SEBRAE RS). O Programa Transformando Meu Serviço fez parte das ações subsidiadas pelo Programa SEBRAEtec, um programa nacional que apoia e viabiliza o acesso dos pequenos negócios a serviços para implementação de soluções voltadas à inovação (SEBRAE).

Esta ação conjunta surgiu da oportunidade de trabalhar design e empreendedorismo em um processo flexível e criativo, a fim de promover a inovação nos pequenos negócios selecionados. O projeto foi realizado ao longo do ano de 2015, tendo iniciado no mês de março e sendo desenvolvido durante os meses subsequentes, chegando ao fim no mês de novembro do mesmo ano. A base da metodologia foi o processo projetual do design estratégico, através do qual foram trabalhadas as etapas de exploração, criação e teste, a partir do uso de ferramentas de design thinking. O projeto consistiu em três fases: workshop de design de serviços, internalização por meio de acompanhamento individual e encontro para compartilhamento de resultados, as quais serão detalhadas a seguir.

O Quadro 6, a seguir, apresenta um resumo dos atores participantes do Programa, de forma a reforçar a denominação adotada nesta pesquisa para referencia-los e o tipo de atuação.

Quadro 6 – Resumo dos atores

Denominação do ator nesta pesquisa	Descrição	Tipo de atuação no workshop	Tipo de atuação na internalização
Facilitador	Professor ou pesquisador egresso do GPDEICS	Integral	Pontual
Mentor	Especialista convidado para trabalhar uma temática específica em pequenas palestras	Pontual	Não há
Tutor	Aluno do GPDEICS que acompanhou uma empresa no workshop e ao longo da etapa de internalização	Integral (compôs mesa de equipe)	Integral
Colaborador SEBRAE	Colaborador do SEBRAE/RS da Gerência de Inovação e tecnologia	Integral (compôs mesa de equipe)	Não há
Pequeno negócio participante	Composto por empresário e colaboradores da empresa participante	Integral (compôs mesa de equipe)	Integral

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.1 Workshop de design de serviços/

De seis a oito de março de 2015, na sala Santander, localizada na Escola de Indústria Criativa no Campus Porto Alegre da UNISINOS, realizou-se o workshop de design de serviços. O objetivo era, através do processo de imersão de três dias, criar um ambiente criativo que oportunizasse que essas organizações transformassem um serviço existente ou criassem um novo serviço. O workshop abordou as três etapas de desenvolvimento próprias do processo de design: exploração, criação e teste. Cada etapa era composta por uma sequência planejada de ferramentas, que foi organizada para compor um conjunto de materiais que cada empresa recebeu.

O ambiente de trabalho do workshop foi organizado com nove ilhas, com mesa e cadeiras dispostas ao redor, uma para cada equipe. As equipes foram compostas pelos integrantes da empresa, em número que variou de um a quatro participantes, um colaborador do SEBRAE/RS que acompanhou o workshop e um designer do GPDEICS, denominado tutor para fins desta pesquisa.

As atividades foram conduzidas por pesquisadores do GPDEICS, que atuaram no papel de condutores do processo e estabeleceram o percurso das equipes no processo por meio de orientações coletivas, e serão denominados facilitadores para fins desta pesquisa. Em alguns momentos, os facilitadores também abordavam as equipes individualmente, com o objetivo de promover discussões, estimular reflexões e garantir o andamento do processo nas fases de exploração, criação e teste. O cronograma de trabalho do workshop previu pequenas palestras de quinze minutos, que foram ministradas por profissionais de áreas relacionadas com a temática de serviços, os quais foram denominados mentores para fins deste estudo. O objetivo destas palestras era gerar insights nos participantes, instigar reflexões e ampliar discussões na projeção do serviço.

Quadro 7 – Relação de atividades do workshop

Dia	Turno	Atividade / Ferramenta	Prancha
Dia 1	Manhã	Mentor 01: Carla Link Federizzi	Inspirações de serviços
		Análise contextual	Contexto
		Incidente crítico	Incidente Crítico
			Oportunidades e barreiras
			Definição do problema
	Tarde	Mentor 02: Daniel Bittencourt	Inspirações de tecnologia
		<i>Benchmarking</i>	Casos
			Aprendizado com os cases
		Mapa de atores	Mapa de Atores
Noite	Personas	Personas cliente e empresa	
	Manchetes do futuro	Manchete do Futuro	
Dia 2	Manhã	Apresentação resultados parciais	
		<i>Moodboard</i>	Apresentação digital em formato de *.ppt
			Proposta Conceito
		Mapa da jornada	Mapa da Jornada
	Tarde	Mentor 03: Tuti Giorgi	Inspirações de Criatividade
		<i>Brainstorming</i>	Mapa da Jornada
		<i>Blueprint</i>	<i>Blueprint</i> dos serviços
	Noite	<i>Business Model Canvas</i>	Business Canvas
	Dia 3	Manhã	<i>Stopmotion</i>
Tarde		Apresentação e avaliação	

Fonte: Elaborado pela autora.

No primeiro dia de workshop, cada equipe recebeu um conjunto de materiais que incluía blocos de papel adesivos, canetas hidrocores, o kit de cartas S.O.S Criativo e as pranchas das atividades. As Fotografias 1 a 3 reproduzem o folheto com a programação dos três dias de workshop e orientações sobre a metodologia, o conjunto de materiais disponibilizado na mesa de cada equipe de trabalho e as cartas do kit S.O.S. Criativo. As pranchas de atividades, ora eram um suporte para o uso de ferramentas, ora tinham a finalidade de ser um recurso para resumo ou anotações. As Fotografias 4 e 5 reproduzem o uso das pranchas e a atividade de prototipação. O conjunto de materiais foi utilizado durante os três dias de workshop e permaneceu com as empresas para ser utilizado também na etapa de internalização.

Fotografia 1 – Material de trabalho entregue aos participantes no workshop



Fonte: Equipe organizadora do workshop.

Fotografia 2 – Folheto de programação do workshop e orientações sobre a metodologia



Fonte: Equipe organizadora do workshop.

Fotografia 3 – Cartas do kit S.O.S. Criativo



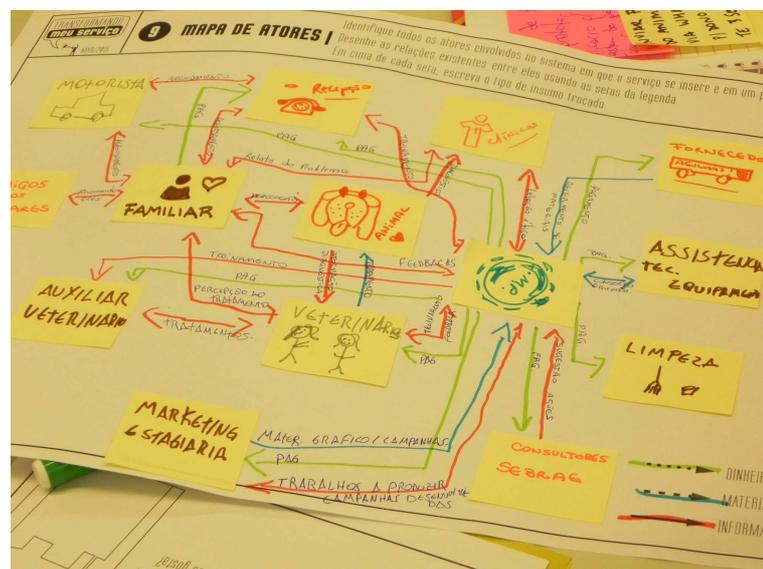
Fonte: Equipe organizadora do workshop.

Fotografia 4 – Registro do primeiro dia de workshop



Fonte: Equipe organizadora do workshop.

Fotografia 5 – Prancha da ferramenta Mapa de Atores



Fonte: Equipe organizadora do workshop.

Fotografia 6 – Atividade de prototipação pela ferramenta *Stopmotion*

Fonte: Equipe organizadora do workshop.

3.2.2 Internalização

A etapa de internalização por acompanhamento individual iniciou no mês de abril de 2015 e durou até o mês de outubro do mesmo ano. O cronograma inicial previa sete encontros a ocorrerem no intervalo de quinze dias, onde tutor, empresário e equipe de colaboradores da empresa trabalhariam na implantação do serviço criado na etapa do workshop na empresa, de forma que esta etapa seria concluída em no máximo três meses a contar da data do primeiro encontro. Contudo, a remarcação de datas dos encontros em decorrência de indisponibilidade de agenda acabou causando o atraso do cronograma, de forma que esta etapa durou seis meses no total, considerando que seu fim ocorreu quando a última empresa realizou o último encontro.

O acompanhamento individual das empresas permitiu que os tutores selecionassem quais ferramentas seriam utilizadas no processo de internalização, customização que não foi possível no workshop pois as ferramentas haviam sido trabalhadas de forma coletiva, eram pré-selecionadas e não variavam conforme a necessidade da empresa, mas sim criava um percurso de trabalho semelhante para o grupo.

Nem todas as empresas concluíram a etapa de internalização, quatro delas interromperam o processo em algum ponto desta etapa e, portanto, não chegaram a passar para a etapa seguinte. Os motivos apresentados pelos empresários e que

levaram cada empresa desistente a sair serão apresentados e discutidos de forma mais detalhada no capítulo de Análise dos Resultados.

3.2.3 Encontro de compartilhamento de resultados

O fechamento do projeto se deu através do encontro de compartilhamento de resultados, momento no qual foi feita uma breve revisão do processo de construção, resgatando algumas questões abordadas no workshop, seguido da apresentação de forma expositiva dos resultados atingidos pelas empresas.

3.2.4 Empresas participantes do projeto

Em se tratando de um projeto em parceria com o SEBRAE/RS, era condição básica que as empresas participantes não apresentassem faturamento maior que R\$ 3,6 milhões, critério utilizado pela instituição para classificar empresas pelo porte e definir seu público de atuação. Além disso, durante as reuniões de planejamento do Programa Transformando Meu Serviço entre SEBRAE/RS e GPDEICS, definiu-se como premissa que seriam empresas da cidade de Porto Alegre e identificou-se dois caminhos de trabalho possíveis: concentrar no projeto empresas de um único segmento, permitindo assim que todo o planejamento do projeto fosse construído voltado para uma única área de atuação, ou procurar diversificar ao máximo os segmentos de atuação das empresas participantes, de forma que permitisse a troca entres os grupos de forma mais transparente. Uma preocupação levantada com relação a estas duas possibilidades de caminho era a de garantir o processo de cocriação e inovação aberta, e em reunindo empresas do mesmo segmento, questões como concorrência e competição entre os grupos poderiam prejudicar o processo de criação, as trocas e o compartilhamento. Decidiu-se, portanto, selecionar empresas de diferentes segmentos de serviços.

As empresas que participaram do Programa Transformando meu Serviço foram selecionadas pelo SEBRAE/RS tendo como critério inicial a participação em outros programas da instituição voltados à inovação. Portanto, a divulgação do projeto se deu de duas formas apenas: por meio de apresentação da proposta de trabalho aos Agentes Locais de Inovação (ALI), que a partir da exposição ofertaram o projeto às empresas as quais acompanhavam; por meio de divulgação através de

meio eletrônico aos empresários participantes do programa de subvenção econômica do SEBRAE/RS, INOVA Pequena Empresa RS. A ação de divulgação cumpria uma parte do processo de seleção e tinha como objetivo informar os pequenos negócios sobre o objetivo do projeto, apresentar a estrutura e o cronograma de trabalho e evidenciar qual abordagem seria utilizada para o processo de desenvolvimento – a abordagem de design de serviços.

Em seguida, tendo tomado conhecimento do projeto e tendo interesse em participar, o empresário teve que preencher um formulário digital (Anexo A) elaborado pelo SEBRAE/RS, através do qual se buscou conhecer melhor a empresa e as motivações que o levavam a se interessar no projeto. As respostas foram analisadas pelo SEBRAE/RS e, por entender que as empresas inscritas já mostravam uma pré-disposição à inovação com base em sua relação com a instituição através de programas nesta temática, o critério utilizado foi o segmento de atuação do negócio, buscando garantir a diversidade de áreas de atuação no grupo que ingressaria no projeto, garantindo que a preocupação relativa à presença de concorrentes estivesse resolvida, conforme premissa definida nas reuniões de planejamento descrita anteriormente.

Com isso, foram selecionadas dez empresas, contudo uma desistiu antes do início do projeto sem tempo hábil para ser substituída. Sendo assim, definiu-se o grupo de participantes com nove empresas, identificadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Descrição e identificação das empresas que ingressaram no projeto

Identificação	Área de atuação	Número de participantes
Empresa A	Desenvolvimento de software	04
Empresa B	Alimentação, <i>fitness</i> , aluguel para eventos e beleza	01
Empresa C	Spin-off de <i>Software as a Service</i> (SaaS)	02
Empresa D	Desenvolvimento de software, gestão do conhecimento e integração de dados geológicos	02
Empresa E	Clínica de reabilitação de animais	02
Empresa F	Design gráfico	02
Empresa G	Indústria eletrônica de instrumentação para setor elétrico	02
Empresa H	Desenvolvimento de projetos de inovação	03
Empresa I	<i>Fitness</i> e beleza	02

Fonte: Elaborado pela autora.

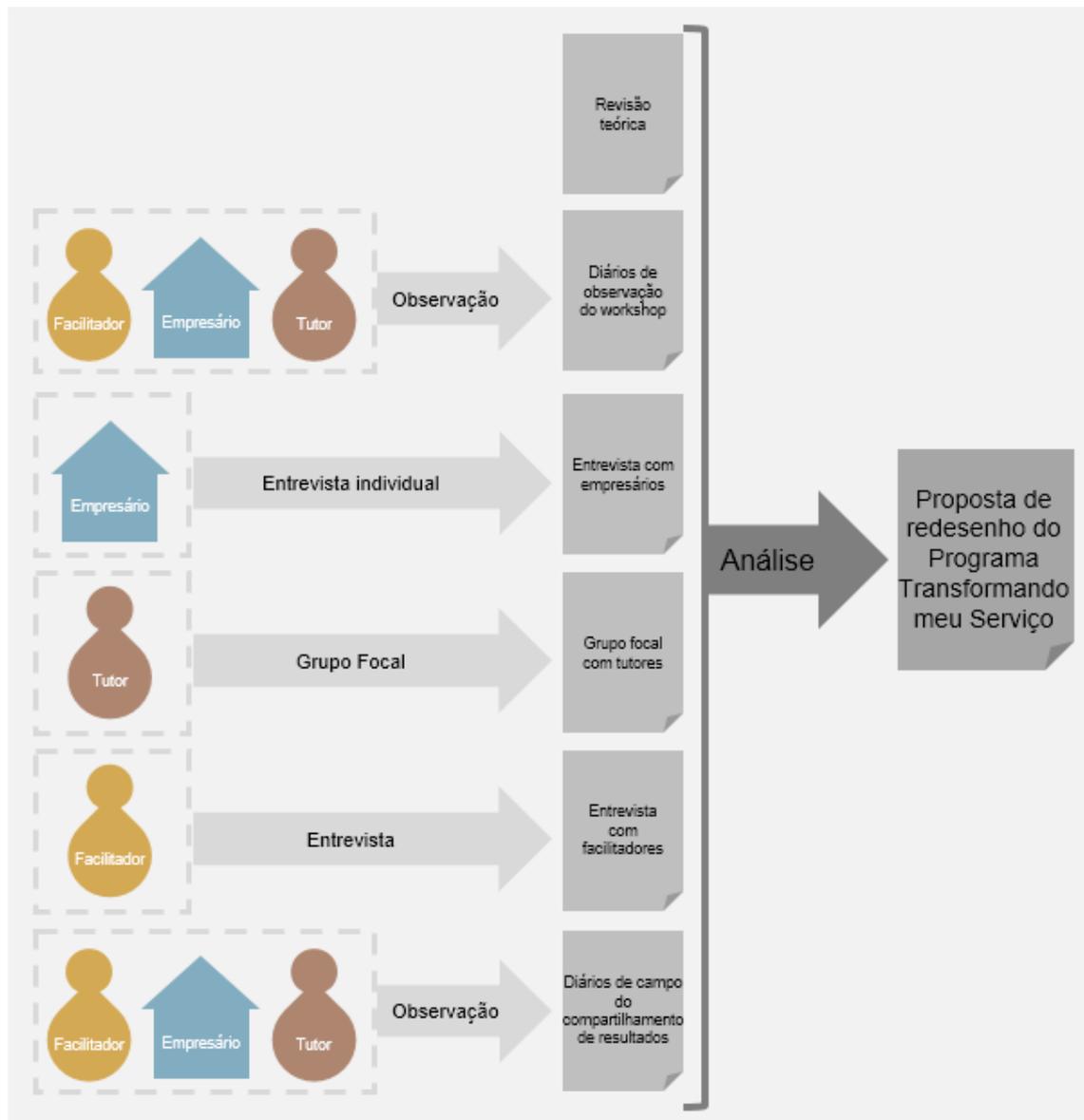
Seis destas empresas participavam, na ocasião, do programa do SEBRAE/RS de acompanhamento através de agentes bolsistas do CNPQ, denominado ALI, que tem como objetivo promover e implantar a cultura da inovação nas pequenas empresas. As demais empresas, na ocasião, eram apoiadas pelo programa INOVA Pequena Empresa RS, através do qual haviam recebido recurso financeiro do SEBRAE/RS para desenvolvimento de projetos em inovação na modalidade de subvenção econômica.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Os procedimentos empregados para a realização deste estudo fundamentam-se no levantamento bibliográfico e na pesquisa de campo para estudo de caso, para os quais foram utilizados instrumentos de coleta de dados variados de acordo com cada etapa e ator envolvido no projeto.

Atendendo ao requisito de se valer de várias fontes de evidência, a presente pesquisa coletou dados de formas diversas para subsidiar a estratégia de pesquisa escolhida. A figura 14 apresenta uma síntese do método de coleta proposto, representando as etapas de revisão teórica, de observação, de entrevistas, grupo/focal e análise dos resultados.

Figura 14 – Resumo do método proposto



Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.1 Diários de observação do workshop

O workshop constituiu a fase inicial do projeto e abordou as etapas de exploração, criação e teste através de ferramentas de design thinking. As empresas estavam organizadas em equipes que eram formadas por integrantes da empresa, um colaborador do SEBRAE/RS e um designer do GPDEICS, no papel de tutor.

O material produzido nesta etapa gerou os diários de observação do workshop elaborados pelos facilitadores e tutores, construídos a partir de registros textuais da percepção das atividades desenvolvidas, registros textuais da percepção

das relações estabelecidas entre os atores na fase de workshop, registros fotográficos das atividades e dos materiais produzidos.

O modelo do instrumento para coleta e registro dos dados do diário de observação do workshop (Anexo D), lista cada atividade do workshop e orienta para avaliação quanto à produção e ao processo. A primeira coluna deste instrumento de coleta, é destinada a descrever o resultado das atividades e inserir observações sobre o material produzido. Na segunda coluna, deve ser inserido o registro dos aspectos de processo, através de observações relativas a ele e às ferramentas, descrevendo inclusive questões relacionadas à sua usabilidade e utilidade dentro do processo como um todo.

A cada tutor foi designada uma empresa para acompanhar e orientar na fase de workshop, de forma que ele ficava, então, responsável pelos registros relacionados àquela empresa somente, tanto de preenchimento do instrumento de coleta de dados quanto do registro fotográfico dos materiais produzidos. Para os facilitadores o preenchimento do instrumento de coleta de dados considerou todas as empresas, uma vez que seu papel no workshop era conduzir o grupo.

Os dados coletados no workshop serviram de base para trabalhos em paralelo desenvolvidos pelo GPDEICS, alguns dos quais fez parte a pesquisadora. As discussões promovidas a partir da análise dos dados foram anotadas no diário de campo por meio de registros descritivos produzidos pela pesquisadora.

A importância destas discussões está relacionada à diversidade de conclusões decorrentes das análises elaboradas pelo corpo discente do PPGD, no sentido de levantar questões pertinentes para a presente pesquisa.

3.3.2 Entrevistas com empresários e Entrevistas com facilitadores

A escolha deste instrumento de coleta se deu por três motivos: necessidade de compreender o processo individual pelo qual cada empresa estava passando; necessidade de investigar a percepção de cada facilitador sobre o processo como um todo e sobre o desempenho das empresas; identificar elementos que contribuíam para o resultado de cada empresa de forma individual a partir da percepção dos atores; e pelo fato do tamanho da população ser pequeno, apenas nove empresas e três facilitadores, viabilizando a coleta, transcrição e análise dos dados. Duarte (2004, p.215) esclarece:

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.

A fim de obter resultados válidos, algumas preocupações mencionadas por Duarte (2004) tiveram que ser cobertas:

- Clareza acerca dos objetivos da pesquisa;
- Familiaridade da pesquisadora com o contexto, através de experiências pessoais, em especial por estar inserida no contexto dos pequenos negócios;
- Introeção do roteiro e segurança na condução da entrevista, por parte da pesquisadora;
- Certo nível de informalidade na condução das questões e ao explorar assuntos que surgirem ao longo da coleta.

As entrevistas, aplicadas a nove empresários e três facilitadores, foram realizadas durante a etapa de internalização, momento no qual os tutores acompanharam os empresários individualmente para auxiliar na transformação do serviço na empresa. O motivo de realiza-las neste período, e não ao final de todas as fases, se deu por dois motivos: o primeiro era garantir que o entrevistado ainda estivesse envolvido com o projeto, estando inserido no contexto de desenvolvimento do serviço e estimulado pelos encontros com o tutor; o segundo motivo foi que nesta fase do projeto ocorreram as desistências por parte de quatro empresas que não optaram por não concluir o projeto, de forma que era desejável coletar informações enquanto elas ainda não estivessem completamente desligadas do projeto.

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, por meio de ligações telefônicas gravadas nas entrevistas aplicadas a empresários, e presenciais com facilitadores, com gravação de áudio, em salas de estudo da Escola de Economia Criativa no Campus Porto Alegre da UNISINOS. O objetivo era investigar a etapa de desenvolvimento do projeto e dificuldades enfrentadas pelas empresas a partir de quatro categorias: tempo versus eficácia das ferramentas, envolvimento dos membros da empresa, falta de conhecimento acerca do processo de design e o processo. Os Quadros 9 e 10 apresentam as perguntas bases aplicadas em cada conjunto de entrevistas.

Quadro 9 – Perguntas bases direcionadas aos empresários e categoria relacionada

Pergunta	Categoria ou Objetivo
Quais os fatores críticos para o projeto dar certo?	
As ferramentas foram eficazes?	Tempo x eficácia das ferramentas
Qual a sua opinião com relação ao tempo para utilização das ferramentas e sua eficácia?	Tempo x eficácia das ferramentas
Como vocês descreveria o envolvimento dos membros da empresa nas fases de workshop e de internalização?	Envolvimento dos membros da empresa
Os membros da empresa já tinham algum conhecimento sobre Design de Serviços ou ferramentas de design?	Falta de conhecimento acerca do processo de design
Qual a influência deste conhecimento prévio sobre o assunto?	Falta de conhecimento acerca do processo de design
Qual a influência da falta de conhecimento prévio sobre o assunto?	Falta de conhecimento acerca do processo de design
Seria importante haver uma etapa anterior ao workshop?	

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 10 – Perguntas bases direcionadas aos facilitadores e categoria relacionada

Pergunta	Categoria
Como enxerga a importância de trabalhos de design para os pequenos negócios?	
Quais os fatores críticos para o projeto dar certo?	
Como foi o processo?	Processo
Como o processo deveria ter sido?	Processo
Seria importante haver uma etapa anterior ao workshop?	Tempo x eficácia das ferramentas
É possível identificar elemento em comum em empresas com resultado semelhante? Qual?	

Fonte: Elaborado pela autora.

Estas categorias foram definidas a partir da análise dos diários de observação do workshop; a partir da leitura dos registros, destacaram-se estes elementos como percepções da análise realizada nos dados coletados durante o workshop pelos tutores e facilitadores como sendo fundamentais para promover a colaboração entre os integrantes das equipes. Após a realização, todas as entrevistas foram transcritas pela pesquisadora para posterior análise.

3.3.3 Grupo focal com tutores

A fim de compreender a atuação dos tutores durante a etapa de workshop e de internalização, foi promovido um grupo focal com três tutores, cuja seleção de participantes foi por conveniência. O motivo de optar pela realização de um grupo focal ao invés de entrevistas é que era desejado que os participantes discutissem entre si as questões, uma vez que a atuação de cada um foi mais isolada ao final do Programa, e uma consideração poderia complementar outra, o que de fato aconteceu.

A partir disso, buscou-se investigar questões relacionadas à importância do design para os pequenos negócios, aos fatores críticos do processo do workshop e da etapa de internalização, à percepção e análise sobre o processo no que se refere à sua construção, e por fim, aos elementos em comum entre empresas com resultados semelhantes. Esta última questão possui, evidentemente, relação direta com o objetivo da pesquisa, mas foi inserida no final da coleta propositalmente para que as respostas anteriores provocassem reflexões nos respondentes, o que auxiliou na construção da resposta desta pergunta.

A condução da atividade foi feita pela pesquisadora, que tinha como roteiro os temas supracitados para abordar, mas as perguntas foram se adequando ao andamento da conversa. O material foi registrado em áudio, logo em seguida foi feita a transcrição, seguida pela unitarização e análise das unidades de significação, realizadas pela pesquisadora.

3.3.4 Diário de campo dos resultados

A etapa final de coleta de dados se deu através de observação do encontro de compartilhamento de resultados obtidos pelas empresas que concluíram o projeto, momento no qual os empresários apresentaram o serviço transformado ou criado a partir do projeto. Esta etapa gerou o diário de campo dos resultados, produzido pela pesquisadora por meio de registros fotográficos, de vídeo, de áudio e descritivo feitos na ocasião do encontro.

Estavam presentes neste encontro o grupo de facilitadores, parte do grupo de tutores – representado por dois membros, e os participantes de quatro das cinco empresas que concluíram o projeto. O objetivo deste encontro foi apresentar os

resultados obtidos por cada empresa e compartilhar dificuldades e sucessos vividos durante o trabalho.

3.4 Técnica de análise de dados

Os dados coletados foram analisados através da análise de conteúdo, que é descrito por Moraes (1999) como um método de investigação que compreende procedimentos variados e adaptáveis, se valendo da indução e intuição para o processamento de dados científicos. Esta técnica de pesquisa tem como características a objetividade, a sistematização e a inferência. Características estas que ficam evidentes na forma como o método explora o material a partir de repetidas leituras, codifica e recorta o texto, categoriza as unidades de análise e, por fim, descreve e interpreta os resultados.

Este método sofre, inevitavelmente, influência da interpretação pessoal do pesquisador, de forma que não possibilita uma leitura neutra dos dados; toda leitura é resultado de uma interpretação. Cada vez mais a investigação de dados por meio deste método dá ênfase ao contexto, por se mostrar indispensável para a compreensão do texto. Sendo assim, se faz necessário considerar e descrever, “além do conteúdo explícito, o autor, o destinatário e as formas de codificação e transmissão da mensagem” (MORAES, 1999, p. 10).

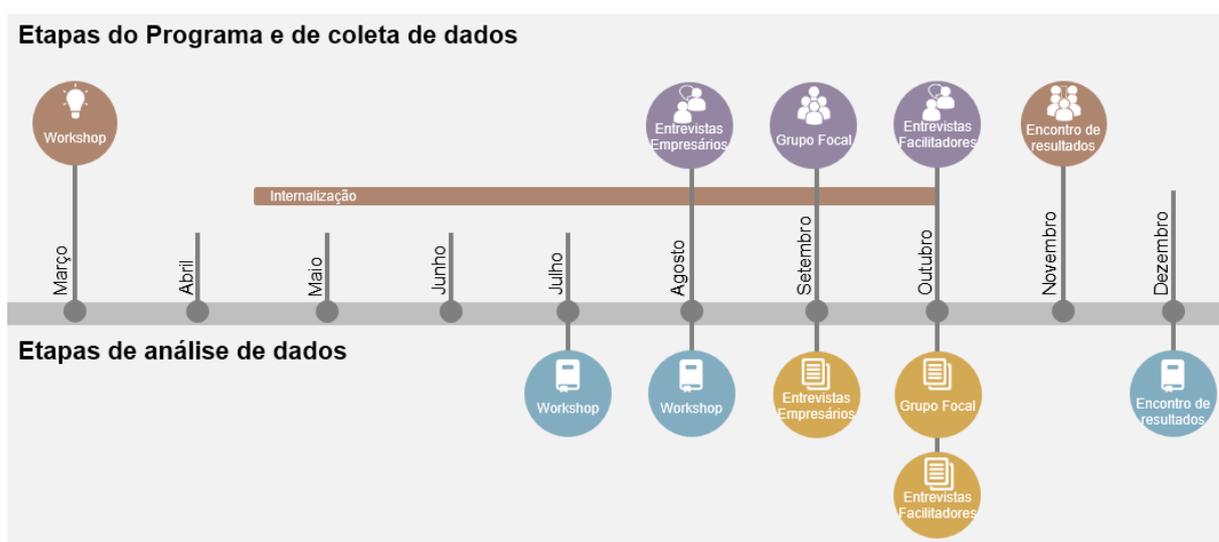
Desta forma, é pertinente mencionar que a pesquisadora é, além de discente do PPGD, funcionária do SEBRAE/RS, onde atua na área de inovação, tecnologia e design. Sendo assim, a interpretação dos dados se deu com o olhar de pesquisadora de design e integrante do GPDEICS, influenciado pelo olhar de profissional comprometida com a organização de apoio aos pequenos negócios no Estado do Rio Grande do Sul, motivo o qual a levou ao interesse em investigar o processo em sua dissertação. Entretanto, ainda que a autora tenha participado das etapas de planejamento como demandante, em nome da organização SEBRAE/RS, e posteriormente como espectadora dos processos de design, não houve interferência ou participação em momentos de tomada de decisão no que se refere à metodologia adotada pela UNISINOS, incluindo a escolha de ferramentas de design empregadas, a definição do cronograma de atividades bem como outras definições, que couberam única e exclusivamente ao GPDEICS.

Os dados analisados no presente estudo compreendem os diários de observação do workshop, as transcrições das entrevistas com os empresários, a transcrição do grupo focal com tutores, as transcrições das entrevistas com os facilitadores e o diário de campo do encontro de compartilhamento de resultados. Todos estes documentos foram validados na etapa de preparação, através de leitura e análise de efetividade em consonância aos objetivos da pesquisa. Seguiu-se então para a etapa de unitarização, por meio da qual se definiu, identificou e isolou as unidades de significação, assim, ao final desta etapa, cada unidade foi reproduzida em um cartão para que ficasse individualizada. Com isso, a etapa de categorização consistiu em reunir estes cartões em agrupamentos, de modo a viabilizar a análise e interpretação das unidades de significação e suas categorias. De acordo com Duarte (2004), as unidades de significação são produto da fragmentação das entrevistas, e devem ser articuladas umas às outras através de categorias de análise, que podem ser previstas a partir da revisão teórica ou podem surgir durante a análise da transcrição.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados a análise dos dados e o instrumento de seleção de empresas, organizados da seguinte maneira: inicialmente a análise de cada material de forma isolada, seguida da discussão sobre os resultados encontrados de forma horizontal abrangendo todos os materiais, chegando ao instrumento de seleção. A Figura 15 representa cronologicamente a ordem das etapas do Programa Transformando meu Serviço e de coleta e análise dos dados, ocorridas ao longo do ano de 2015.

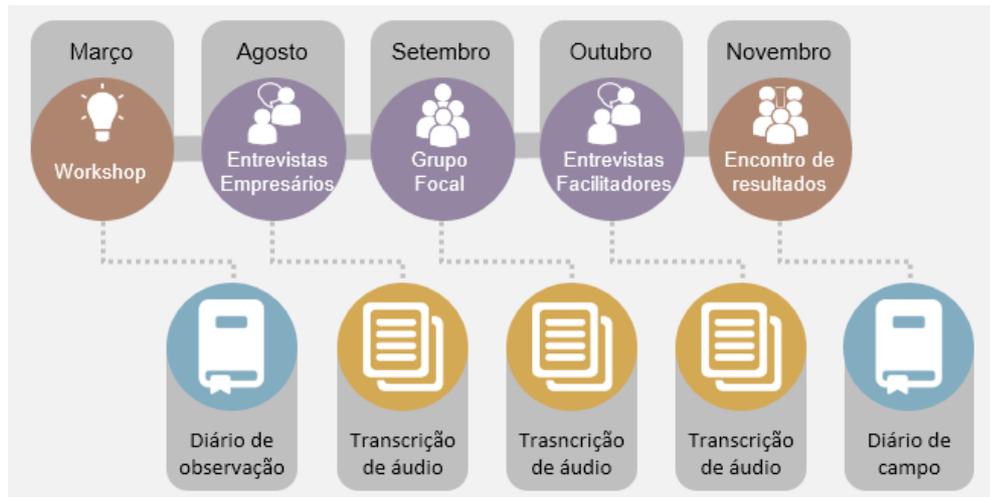
Figura 15 – Etapas do Programa Transformando meu Serviço, de coleta e de análise de dados



Fonte: Elaborado pela autora.

O objeto de estudo da presente pesquisa, o Programa Transformando Meu Serviço, foi analisado conforme suas etapas e eventos relacionados, tendo como dados analisados os seguintes materiais: os diários de observação do workshop, as transcrições das entrevistas com os empresários, a transcrição do grupo focal com tutores, as transcrições das entrevistas com os facilitadores e o diário de campo do encontro de compartilhamento de resultados. A Figura 16 detalha o mapa de análise, identificando material resultante de cada etapa de coleta de dados, que será exibido a cada nova seção deste capítulo, informando qual o material analisado naquela seção.

Figura 16 – Mapa de análise – Etapas de coleta e material resultante



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 Diários de observação do workshop

O material produzido na primeira etapa do Programa Transformando meu Serviço compôs os Diários de observação do workshop, elaborados pelos facilitadores e tutores.

Figura 17 – Mapa de análise – Workshop



Fonte: Elaborado pela autora.

O material consiste, basicamente, em registros textuais das atividades e registros fotográficos do processo e dos materiais produzidos. Os dados coletados nos registros textuais se focam no processo e na produção resultante do conjunto de ferramentas utilizados e nas relações estabelecidas entre os atores.

A programação do workshop previu ferramentas que atendessem às macro-etapas de exploração, criação e teste; etapas a partir das quais é constituído o mapa global do kit S.O.S. Criativo, utilizado como instrumento central do projeto. O kit é composto por cartas com ferramentas, distribuídas nas macro-etapas e classificadas conforme sua contribuição: análise/síntese, empatia, visualização, usabilidade e criatividade. Sendo destinado a processos de design de serviços, o kit propõe que o trabalho seja realizado tendo premissas de atuação ligadas a características de processos desta natureza. A Figura 18 reproduz as características de design de serviços, que deveriam ser conhecidas e adotadas pelos participantes, a fim da boa execução do projeto e melhor aproveitamento das ferramentas.

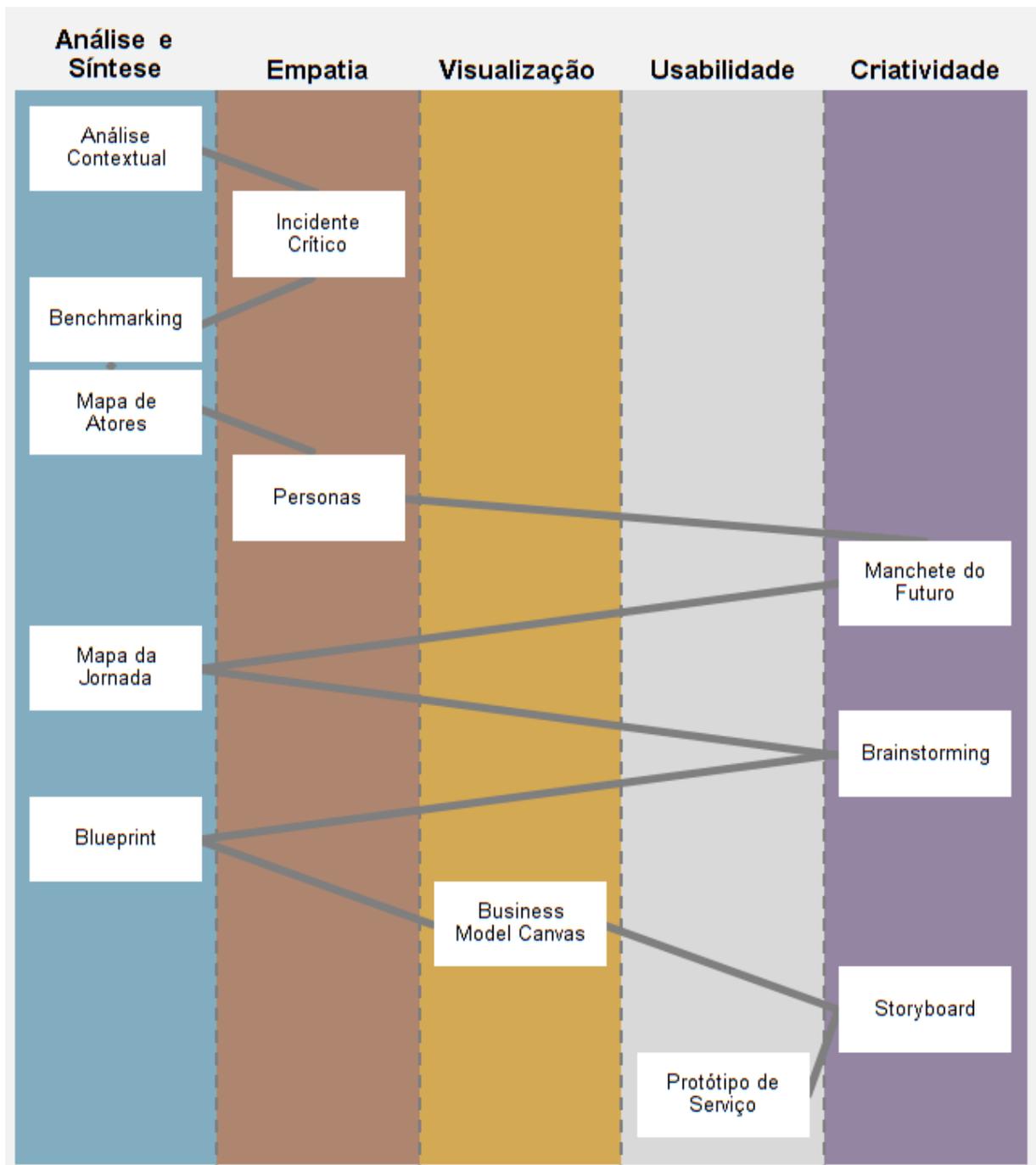
Figura 18 – Características do Design de Serviços



Fonte: Material gráfico produzido para o Workshop.

O conjunto planejado de ferramentas formava um percurso através do qual as empresas seriam conduzidas pelos tutores, passando pelas macro-etapas e transitando entre as cinco contribuições para o processo. O objetivo destas etapas é conduzir o processo de projeto de um serviço partindo da exploração de um problema e das possibilidades por meio de geração e seleção de ideias. A Figura 19 demonstra visualmente o trajeto proposto para a fase de workshop.

Figura 19 – Percurso proposto pelas Ferramentas



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.1 Classificações

As unidades de significação foram classificadas nas categorias:

- Tempo *versus* eficácia da ferramenta;
- Envolvimento dos participantes;
- Conhecimento técnico prévio;
- Características da empresa.

As categorias surgiram a partir da análise dos registros que compunham os Diários de observação do workshop, uma vez que se identificou aspectos recorrentes nos relatos: relação entre o tempo e a eficácia das técnicas, o envolvimento dos participantes, a falta de conhecimento técnico por parte dos participantes e as características da empresa. Assim, estas categorias foram definidas por terem se mostrado pertinente e adequadas para a análise, uma vez que a percepção do processo pelos tutores e facilitadores contribuiu para a construção de informações sobre a identidade das empresas, foco principal da presente pesquisa.

4.1.2 Resumo dos resultados de cada categoria

De forma geral, o percurso foi satisfatório pois conduziu as equipes no processo de exploração, criação e teste, tal como era o objetivo do trabalho; no entanto os registros evidenciam vários momentos em que as equipes se depararam com dificuldades e, conseqüentemente, questionamentos. Assim, com relação à categoria Tempo *versus* eficácia da ferramenta, alguns pontos críticos se destacaram na análise:

- Em diversos momentos o tempo dispensado para determinadas ferramentas foi insuficiente, em especial em ferramentas que despertavam a reflexão e nas que envolviam fazer escolhas e descartar ideias, como a prancha “Definição do Problema” e a prancha “Proposta Conceito”;
- As etapas de inspiração, trabalhadas por meio das palestras dos mentores nas áreas de serviço, tecnologia e criatividade, acabaram sendo subutilizadas no decorrer do processo, pois os insights das

equipes ficaram apenas registrados nas pranchas de inspiração e não foram retomados nas ferramentas posteriores;

- A ferramenta *Cases* foi bem-sucedida, de maneira geral, mas como previa uma pesquisa prévia por parte dos tutores, algumas equipes tiveram cases que não se relacionavam muito bem com sua atividade, gerando evidências nos registros de que é desejável que o tutor conheça melhor a empresa que vai acompanhar;
- A ferramenta de *Business Model Canvas* foi utilizada no final do segundo dia, momento em que as equipes estavam cansadas e não dispunham da disposição necessária para fazer uso da ferramenta de maneira adequada; as equipes das Empresas A, C e D apresentam registro de dificuldade com esta ferramenta em função do pouco tempo para realizá-la;
- Pela grande diversidade de segmentos de empresas, algumas equipes acabaram não tendo em sua composição um integrante com habilidade de trabalhos com imagem, tanto no que se refere à criação de desenhos como forma de se expressar e se comunicar com os integrantes da equipe, como no que se refere ao uso de ferramentas como *moodboard*. Neste sentido, muitas ferramentas perderam um pouco de sua eficácia, pois há indícios no material analisado que o bloqueio com imagens gerou um bloqueio com a ferramenta e, conseqüentemente, não permitiu que se alcançasse seu objetivo;
- Nos momentos em que as equipes se mostravam cansadas ou esgotadas no que se refere ao processo criativo, questionamentos por parte dos tutores e facilitadores foram fundamentais, com perguntas iniciadas em “e se” ou “por que”;
- Em nenhuma equipe há registro da utilização da ferramenta de Mapa de Atores como um instrumento projetual a partir da reflexão, mas sim como um registro do existente, como um diagnóstico. Além disso, muitas vezes houve dúvidas com relação ao grau de detalhamento dos atores, da forma de denominá-los, da abrangência ser referente a um indivíduo ou a um grupo de atores com papel semelhante;

- A disponibilização de pranchas pode ter conferido um caráter de rigidez no processo, por se tratar de um trabalho que envolvia pessoas não familiarizadas com o processo de design, e sugeriu que o uso das ferramentas pudesse ser comparado ao uso de moldes a serem seguidos;

“As ferramentas são muito prescritivas. Caixas pré-moldadas para hospedar conteúdo que já esperávamos. Os post-its são caixinhas menores que impõem uma grelha ao pensamento. Formulário a serem preenchidos... Devemos trabalhar no sentido de oferecer ferramentas que sejam usáveis, mas que ao mesmo tempo permitam forma de expressão mais originais e autênticas dos codesigners”. (Trecho de um dos diários de observação)

A partir da análise, a categoria Envolvimento pode ser resumida nos pontos:

- Um dos aspectos que ficou evidenciado, de forma geral em todas as equipes, foi a capacidade de colaboração entre os atores, estudada a partir da identificação e análise de evidências de integração durante o workshop capazes de promover a mesma. A colaboração assume papel importante em processos de design, em especial por ser promotora da disseminação e construção de saberes entre os participantes. Da mesma forma, a relação horizontal de poder entre participantes de cada equipe, bem como o ambiente informal e amistoso criado em algumas mesas de trabalho, foram destacados como elementos facilitadores de processos de cocriação, embora nem todas as equipes tenham atingido este nível de informalidade.
- As equipes das empresas B, F e I foram as mais impactadas com relação ao envolvimento dos seus participantes. A equipe da empresa B esteve durante todo o workshop com apenas um participante que era um funcionário, o que prejudicou o desempenho da equipe na distribuição de tarefas e no tempo de execução, bem como na falta de poder de decisão deste participante sobre a definição do projeto. A equipe da empresa F apresentava problemas de ordem hierárquica na relação entre os participantes, tendo um integrante centralizador e outro integrante pouco expressivo e pouco propositivo. A equipe da empresa I não dispôs de todos os integrantes o tempo todo, pois cada

hora um deles precisava se ausentar e com isso perdia-se a continuidade do processo. As demais equipes demonstraram maior envolvimento de seus participantes;

- Ficou evidente nos registros de vários tutores que as etapas de inspiração, trabalhadas por meio das palestras dos mentores nas áreas de serviço, tecnologia e criatividade, demandariam que houvesse disponível um momento de discussão logo em seguida ao seu término, pois os participantes das equipes se mostravam sempre ávidos em compartilhar seus insights;
- A equipe da empresa I pareceu estar na expectativa de uma atuação mais próxima a um projetista por parte do tutor, demonstrando uma posição passiva e na espera de respostas.

Quase nenhuma equipe detinha algum tipo de conhecimento técnico prévio sobre processos de design ou de design thinking, de forma que a análise identificou os seguintes pontos na categoria de Conhecimento técnico prévio:

- As equipes das empresas F, G e I apresentaram em seus registros as palavras “ansiedade”, “angústia” e “tensão” com frequência, estando sempre relacionadas a insegurança de estar vivendo um processo novo e desconhecido, em especial em momentos em que o processo demandava fazer escolhas;
- A característica do processo de design, de agir de forma cíclica, avançando e recuando nas etapas provocou sentimentos de confusão e insegurança nas equipes das empresas G e I, conforme é possível verificar no registro, que apresenta o questionamento de ferramentas com objetivos aparentemente semelhantes e o questionamento de momentos de maior exploração do problema ou das primeiras ideias;
- Ferramentas como Mapa de Atores, Mapa da Jornada, *Blueprint* e Personas apresentaram registros que relatam dificuldade das empresas em utilizá-las devido à dúvida de se tratar do presente ou do futuro. As empresas A, D e H apresentaram dúvidas e grande desconforto com o fato de não saber como deveriam prosseguir;
- A equipe da empresa F apresentou bastante insegurança nos momentos de tomada de decisão, mencionando que não se sentia

pronta para avançar nas etapas do workshop, tanto de definição de problema como de proposta conceito. Sempre ficava muito evidente o medo de perder boas ideias e focar em ideias erradas, demonstrando grande preocupação com o erro;

- As equipes das empresas A, F, G e I se mostravam com forte tendência a trabalhar em um problema pré-definido, anteriormente ao workshop, ao invés de se permitir explorar este problema até chegar em um problema real. Da mesma forma, e talvez até mesmo pelas ideias pré-concebidas, apresentavam dificuldade com a pluralidade de ideias e possibilidades.
- Não houve apropriação das técnicas por parte da empresa em todas as equipes, no entanto, questiona-se até que ponto isso era determinante no workshop – uma vez que apropriação remete ao objetivo de capacitação e não desenvolvimento. A partir disso, pode-se questionar se seria primordial que houvesse a apropriação da técnica para que a empresa obtivesse um resultado satisfatório.

A análise das unidades de significação que compuseram a categoria de Características da empresa pode ser resumida a partir dos seguintes pontos:

- As equipes das empresas D e F possuíam, entre seus integrantes, pessoas com perfil bastante centralizador, tanto no que se refere a aprovação de etapas como de execução das tarefas. A equipe da empresa D se mostrou equilibrada pela complementariedade com o perfil do outro integrante. Já na equipe da empresa F, a hierarquia das relações foi um obstáculo desde as conversas iniciais até os momentos de criação, de forma que o outro integrante contribuiu pouco com ideias, se mostrando mais tímido e pouco participativo, tendo se sentido mais confiante em contribuir em ferramentas de geração de ideias individuais, como o *Brainstorm* dos nove momentos do Mapa da Jornada;
- A partir deste último ponto analisado, é possível também perceber que o uso da ferramenta *Brainstorm* dos nove momentos do Mapa da Jornada se mostrou uma boa alternativa para grupos onde há uma figura centralizadora, ou onde há integrantes pouco à vontade para

contribuir, pois promove um momento de geração de ideias silencioso e individual, onde não há espaço ou tempo para julgamentos;

- A preocupação da empresa F a viabilidade econômica do projeto apareceu em diversos momentos no registro, deixando evidente que a empresa se encontrava em um momento de reestruturação e reorganização, bem como a preocupação de estar “perdendo tempo” com os três dias de workshop. Havia uma insegurança muito grande por parte dos integrantes dessa equipe sobre a capacidade de um processo de design auxiliá-los naquele momento da empresa;
- A empresa B não contou com a presença do empresário, apenas de uma funcionária da área de finanças, assim, não foi possível identificar muitas características da empresa e do empresário, apenas foi possível ver que a empresa oferecia um conjunto de serviços muito diferentes entre si e pouco relacionados de forma sistêmica;
- A empresa G mostrou ter um perfil bastante técnico, focado em realizar tarefas, mas pouco propenso à reflexão e à exploração de ideias. No entanto, seus integrantes estiveram bastante motivados ao longo de todo o workshop, se mostrando dedicados e bem-humorados;
- As equipes das empresas C e H se destacaram nas atividades pelo perfil muito motivado e aberto a discussões. Ambos os empresários já haviam tido contato com a ferramenta de *Business Model Canvas*, o que pode ser um indício de uma certa familiaridade com processos de design. Além deste ponto em comum, os empresários também se mostraram preocupados em delegar tarefas e permitir que seus funcionários se empoderassem do processo, o que fica evidente em diversos momentos dos registros, em especial nos momentos de apresentações para o grande grupo;
- Os momentos de apresentação tiveram impactos diferentes para os grupos: as equipes das empresas A, C, D, G e H estavam seguras e animadas com a oportunidade de compartilhar seus trabalhos, já as equipes das empresas B, E, F e I apresentam registros de sentimento de insegurança e nervosismo nestes momentos. Nos registros das empresas que se mostraram desenvoltas ainda é possível perceber

observações dos tutores que indicam leve tendência à uma competição saudável com os demais grupos, mostrando que talvez isso pudesse ser mais estimulado.

4.1.3 Resumo de características de cada empresa

Quadro 11 – Resumo de característica a partir do diário de observações

Empresa	Característica principal
Empresa A	Chegou com problema pré-definido e explorou a empatia
Empresa B	Empresário não compareceu, foi prejudicada na tomada de decisão em várias ferramentas
Empresa C	Aberta à reflexão, equipe com boa visão sistêmica da empresa
Empresa D	Participantes com perfis complementares e bastante técnicos
Empresa E	Trabalhou bem na geração de ideias
Empresa F	Dificuldade de se abrir para o processo, com bloqueio em várias ferramentas
Empresa G	Muito objetiva no uso das ferramentas, explorou pouco as ideias
Empresa H	Empresário com perfil de líder, trabalhou bem etapa de exploração do problema
Empresa I	Rígida, dispersa, com dificuldade de explorar problemas

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise do diário de observação do workshop é possível identificar algumas características de cada uma das empresas, expostas no Quadro 11. Organizar as características das empresas a partir deste instrumento de coleta permitirá que ao longo desta pesquisa, estas características sirvam de referência nas próximas análises.

4.2 Entrevistas com empresários

Para atingir os objetivos desta pesquisa, seria primordial investigar os empresários, coletar suas impressões sobre o trabalho e compreender como se deu a inserção da metodologia na empresa durante a fase de internalização. Desta forma, por entender que a experiência de cada empresa seria individual, por saber que muitos assuntos seriam melhores abordados de forma isolada e por se tratar de uma população pequena de empresas a serem estudadas, optou-se pela técnica de entrevistas semiestruturadas.

Figura 20 – Mapa de análise – Entrevistas com empresários



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1 Perfil dos entrevistados

Todas as empresas foram entrevistadas, a partir do seu sócio principal. A seguir, o Quadro 12 descreve o perfil dos entrevistados.

Quadro 12 – Perfil dos Empresários entrevistados

Identificação	Gênero	Empresa	Área técnica de atuação do entrevistado	Concluiu o projeto?
Entrevistado 1E	Masculino	Empresa A	Tecnologia da Informação	Sim
Entrevistado 2E	Feminino	Empresa B	Finanças	Não
Entrevistado 3E	Masculino	Empresa C	Tecnologia da Informação	Sim
Entrevistado 4E	Masculino	Empresa D	Geologia	Sim
Entrevistado 5E	Masculino	Empresa E	Veterinária	Não
Entrevistado 6E	Feminino	Empresa F	Design gráfico	Não
Entrevistado 7E	Masculino	Empresa G	Engenharia Elétrica	Sim
Entrevistado 8E	Masculino	Empresa H	Engenharia Mecânica	Sim
Entrevistado 9E	Masculino	Empresa I	Educação Física	Não

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2 Classificações

Para a análise, as entrevistas foram transcritas pela pesquisadora para que fossem feitas leituras e separação de unidades de significação. Estas unidades foram classificadas nas seguintes categorias:

- Tempo *versus* eficácia da ferramenta;
- Envolvimento dos participantes;
- Conhecimento técnico prévio (facilidades ou dificuldades do processo em decorrência disso);
- Características da empresa.

Como já mencionado anteriormente, as categorias surgiram a partir da análise dos registros que compunham os Diários de observação do workshop, que ocorreu no início do período de coleta e análises. Assim, a definição das perguntas e a leitura das transcrições das entrevistas já foi feita com o olhar voltado para estas quatro categorias.

4.2.3 Resumo dos resultados de cada categoria

A categoria de Tempo *versus* eficácia da ferramenta foi a que apresentou maior variedade nas respostas dos entrevistados, em especial porque não houve um consenso entre todos sobre o formato de imersão foi benéfico ou não. Além deste, a categoria pode ser resumida a partir destes tópicos:

- Foi mencionado por alguns entrevistados que a imersão do workshop, em um formato que se assemelha ao de uma maratona de criação, foi fundamental para o atingimento dos resultados. Trechos das entrevistas, como: “gerou uma sinergia”, “crucial”, “ajudou a ver o nosso modelo como um todo”, “experiência mais forte”, “ajudou a fechar mais no final”, permitem compreender melhor em que sentido a imersão se fez positiva;
- Por outro lado, outros entrevistados mencionaram que o cansaço impediu maior dedicação por parte das equipes, pois já na noite do segundo dia se tornou cansativo, algumas equipes não conseguiram continuar produzindo e houve uma tendência a dispersão;
- Quase todos os entrevistados mencionaram que haviam ferramentas demais para o período de duração do workshop. Assim, muitas equipes tiveram que se dividir para preencher as pranchas – o que parece improdutivo, uma vez que o objetivo não era preencher as pranchas, mas sim fazer o uso da ferramenta de forma proveitosa;

- Foi mencionado pela empresa A e pela empresa H que nem todas as ferramentas foram absorvidas pelos participantes, seja pelo tempo disponibilizado, seja pela quantidade de ferramentas previstas, seja pela forma de abordagem do workshop;
- A transição da forma de trabalho no workshop para a forma de trabalho na fase de internalização por meio de acompanhamento individual foi impactante para algumas empresas, conforme relatado pelos Entrevistados 5E, 6E e 9E. Segundo estes entrevistados, isso se deve à fluidez que se obteve no workshop não ter sido mantida no trabalho dentro da empresa, à intervenção de fatores externos no desenvolvimento do trabalho dentro da empresa e ao ambiente que se construiu dentro do workshop ser favorável à criação;
- A periodicidade dos encontros de internalização contribuiu para resultados positivos, conforme relatado pelos Entrevistados 1E, 3E e 8E, e associado à criação de um ambiente pela exposição dos materiais desenvolvidos, permitiu que se firmasse uma rotina de compromisso dentro da empresa e facilitou a inclusão de participantes que não haviam atendido ao workshop;
- As respostas de alguns entrevistados, em especial 6E e 9E, há fortes evidências de que havia a expectativa de que o tutor adotasse um papel de projetista, com uma contribuição criativa direta na construção da proposta de serviço. O que leva a crer que para estes entrevistados não ficou claro, portanto, a importância da participação da empresa e responsabilidade nesta criação.

A categoria que analisou o Envolvimento dos participantes, é possível citar como principais pontos de análise:

- O envolvimento dos funcionários é muito importante, mas o envolvimento do empresário é determinante. Sem isso, não é possível alcançar o mesmo nível de maturidade no processo de criação, não há priorização das ações na implantação da proposta, não é possível tomar decisões sobre mudanças na empresa e não se estabelece um compromisso com o processo;

- Equipes que tiveram poucos participantes foram prejudicadas na divisão de tarefas dentro do tempo estabelecido para cada ferramenta no workshop e também perderam de dispor de uma diversidade maior de ideias e opiniões que o processo necessita;
- Por ser um trabalho que demanda o comprometimento das equipes e a realização de tarefas para avançar para os próximos passos, dispor de integrantes motivados e estimulados é fundamental para manter o ritmo e obter um bom resultado. Equipes que apresentaram problemas de relacionamento entre os integrantes, não relataram entusiasmo com etapas do trabalho;
- Empresas que envolveram outros funcionários na etapa de internalização tiveram mais facilidade em implantar a proposta criada no workshop. Da mesma forma, empresas onde apenas uma pessoa ficou responsável por dar andamento depois, tiveram dificuldade em implantar a proposta, ou até mesmo interromperam o Programa.

Após análise da categoria Conhecimento técnico prévio, não foi encontrada nas entrevistas nenhuma relação entre possuir conhecimento prévio e ter tido facilidade em participar do Programa, ou até mesmo de tê-lo concluído. Houve, de fato, dificuldade em ensinar as ferramentas da etapa de internalização na empresa B, onde os empresários não participaram e havia apenas uma funcionária com o conhecimento do que havia sido trabalhado no workshop, mas esta situação não é adequada para constatar que a falta de conhecimento prévio é um dificultador. Um ponto que pode contribuir para considerar o conhecimento prévio em processos de design é apenas no sentido de que isso pode significar uma pré-disposição para este tipo de processo, ou ao menos permite pressupor que existe um interesse maior do que em alguém que não o conhecia, mas nada relacionado ao desempenho na aplicação ou uso das ferramentas.

A análise das unidades de significação da categoria Características da empresa mostrou três pontos bem delineados: abertura para reflexão, perfil da equipe de trabalho e momento de vida da empresa. Assim, o resumo desta categoria pode ser apresentado a partir destes tópicos a seguir:

- Os entrevistados 3E, 6E, 7E e 8E mencionaram que entre os fatores críticos para que o projeto obtivesse bons resultados estaria a necessidade de haver uma predisposição da empresa e de seus

participantes à mudança, uma abertura para a reflexão sobre o negócio e seus serviços. Foi mencionado que empresas que se disponham a participar de processos como este devem se sentir confortáveis frente ao sentimento de insegurança que pode surgir quando existe a possibilidade de mudança;

- As empresas que conseguiram atingir um resultado positivo relataram que envolveram uma equipe com integrantes de perfis diversificados para desenvolver e conduzir a implantação do projeto na empresa. Termos como “lado mais prático”, “processo”, “fazer o negócio crescer” e “envolvimento” foram identificados nas respostas dos entrevistados que obtiveram um resultado positivo;
- Os entrevistados 3E e 6E afirmaram que suas empresas estavam em momentos de vida, aparentemente, opostos. Enquanto a empresa C estava no início de suas operações, recém se lançando no mercado, a empresa F estava em fase de reestruturação e de troca de equipe. Pela fala dos entrevistados, a empresa C estava em um momento de planejamento para iniciar a atuação e a empresa F estava em um momento de resolver problemas que surgem durante a existência de toda empresa.

4.3 Grupo focal com tutores

Figura 21 – Mapa de análise – Grupo Focal



Fonte: Elaborado pela autora.

O grupo focal foi realizado com o objetivo de compreender a atuação dos tutores durante a etapa de workshop e de internalização, promovendo uma conversa entre os participantes para criar um ambiente de discussão dos pontos abordados. Diversas vezes a resposta de um participante foi comentada por outro, em especial quando os relatos eram opostos, justificando a escolha por este instrumento de pesquisa.

4.3.1 Perfil dos entrevistados

Quadro 13 – Perfil dos participantes do Grupo Focal

Identificação	Gênero	Empresa atendida	Área técnica de atuação do participante	Empresa concluiu o projeto?
Participante 1	Masculino	Empresa A	Design Gráfico	Sim
Participante 2	Feminino	Empresa C	Ciências da Computação	Sim
Participante 3	Feminino	Empresa I	Design de Produto	Não

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.2 Classificações

A análise da transcrição foi realizada pela pesquisadora logo após a realização da atividade, seguida pela separação de unidades de significação. Estas unidades foram classificadas nas seguintes categorias:

- Processo;
- Características da empresa;

As duas categorias surgiram a partir da análise da transcrição, sendo que ambas apareçam em outros materiais.

4.3.3 Resumo dos resultados de cada categoria

A categoria Processo buscou classificar as unidades de classificação que explicassem como se deu o processo de design nas diferentes fases do trabalho, considerando também o uso das ferramentas. A seguir, os resultados da análise desta categoria:

- O processo de design pode beneficiar os pequenos negócios porque permite que o empresário se dedique para organizar sua empresa, de certa forma, podendo sair um pouco da rotina e refletir sobre o negócio. Por não ser um percurso projetual rígido ele pode ser adaptado para o objetivo da empresa naquele momento, seja tangibilizar um processo de serviço que esteja sendo criado, seja auxiliar na comunicação deste novo serviço;
- A ferramenta de Personas foi muito bem aproveitada pelas empresas, chegando a funcionar como um instrumento de exploração de novas possibilidades de serviço, função pouco explorada no momento do workshop, mas que na internalização foi melhor aproveitada;
- De forma geral, o maior ganho em avanço no projeto durante a etapa de internalização ocorria na presença do tutor, os intervalos entre os encontros ocorriam em um ritmo mais lento de produção. Alguns empresários centralizaram mais do que outros as atividades da fase de internalização, no entanto, uma empresa que obteve um resultado bastante positivo o fez de forma que o empresário entendeu o processo e disseminou as orientações na empresa, ao contrário de centralizar as tarefas. Já o papel dos tutores foi se adequando conforme o andamento do Programa na empresa, um dos tutores mencionou que adotou uma postura mais projetual, enquanto outro mencionou se sentir “mediadora” do processo;
- Foi importante para o tutor conhecer o espaço físico da empresa, ainda que isso só tenha ocorrido na etapa de internalização. Seria importante anteciper esta aproximação para auxiliar na condução das ferramentas no workshop;
- Foi fundamental a presença do empresário no processo do workshop, pois isso deu segurança aos integrantes da equipe e, nos casos em que o empresário não esteve presente, coincidiu com a interrupção do Programa. Os tutores que participaram deste grupo focal acreditaram que havia relação direta entre a participação do empresário e o resultado da empresa. Além disso, nas equipes em que os empresários

não participaram desde o início do workshop, foi difícil situá-los no contexto do trabalho e inseri-los no mesmo momento do percurso;

- Ficou evidente a dificuldade das empresas com relação ao processo ser um percurso cíclico; mesmo composto por etapas de exploração, criação e teste, não era um percurso linear. Os tutores relataram que o sentimento dos integrantes das equipes era de “frustração”, de confusão a cada vez que se deparavam com uma ferramenta semelhante a outra que já tivessem usado. A partir dessa discussão, foi mencionado o processo como um caminho padrão para todas as equipes, mesmo havendo empresas de naturezas muito diversas. O grupo avaliou que o processo padrão para todas as equipes poderia ser válido se as empresas fossem semelhantes, mas que em havendo variedade de segmentos, seria importante garantir maior independência no ritmo do processo e na escolha das ferramentas. Entretanto, ter esta independência na condução, de poder ditar ritmo adequado, de ter mais autonomia para incluir ou excluir ferramentas, demandaria preparação adequada para adotar esta postura. Isso levantou o questionamento de quanto eles se sentiam preparados para o trabalho, como tutores, iniciando uma breve troca sobre a percepção de cada um. Um dos participantes comentou que houve dúvidas em alguns momentos, mas que o fato de haver um processo planejado fez com que a preocupação com o uso correto da ferramenta, no sentido de reproduzir exatamente a orientação da carta do kit S.O.S Criativo, foi sobreposta pela busca no objetivo maior ao qual a ferramenta se propunha. Isso demonstrou muita apropriação da metodologia construída para o Programa, demonstrou na verdade, que os tutores detinham de mais propriedade no uso das ferramentas do que eles estavam relatando;
- Um dos tutores relatou que o processo de workshop foi extremamente doloroso para o empresário que acompanhou, sentimento que explicou fazendo uma associação a um processo de terapia. Estar naquele processo, em uma espécie de autoanálise, foi ainda agravado pelo desafio de cumprir o cronograma estabelecido para cada ferramenta e etapa.

“O workshop era meio sofrido. A empresa é tu. Tu estás ali, num processo quase de terapia. Com os gestores é pior ainda. Porque tu estás fazendo uma autoanálise”. (Participante 3)

A categoria de Características das empresas foi importante para colher relatos de percepção dos tutores sobre as empresas, em especial porque eles foram os atores que mais interagiram com os empresários e demais participantes do Programa.

- De forma geral, os participantes viram as empresas como “negócios de uma pessoa só”, ou de um empresário com poucos funcionários para auxiliá-lo na rotina de gestão e tomada de decisão. Descreveram os empresários como pessoas que possuem uma rotina que permite dispor pouco tempo para refletir sobre a empresa, alguns inclusive apresentando problemas na gestão do próprio tempo dentro da empresa;
- Algumas equipes estavam mais animadas com o processo do Programa, parecendo estarem mais abertas ao processo e às mudanças decorrentes dele, enquanto outras empresas demonstravam estar mais curiosas sobre o processo do que interessadas;
- Foi colocado por um participante como fator em comum entre as empresas desistentes o fato de ter ocorrido mudanças de gestão, ou possibilidades de mudanças, durante o Programa;
- Equipes em que o empresário não assumiu a liderança do projeto construído no workshop, levando e conduzindo a equipe durante a etapa de internalização, o Programa não foi concluído. É fundamental que o empresário conduza, valide e dê prioridade para o projeto;
- Algumas empresas cumpriram a orientação dos tutores de expor o material desenvolvido no workshop e nos encontros de internalização em algum espaço da empresa reservado para isso. Os benefícios desta prática foram comprovados pelos participantes do grupo focal, que mencionaram ser positivo para comunicar o projeto para outros membros da empresa que não estejam participando do projeto, garante que o material estará disponível durante os encontros com o tutor e promove um resgate rápido do percurso de trabalho toda vez que a equipe se reúne para retomar o projeto;

- Os participantes relataram que é importante que o empresário disponibilize não só um local para os materiais desenvolvidos como para a realização do encontro com o tutor na etapa de internalização. Um participante relatou que o empresário não dispunha de um local assim, de forma que parecia nunca estar preparado para o encontro, não encontrava os materiais e eram interrompidos durante o encontro por algum funcionário. Por outro lado, outro participante relatou que foi importante para o andamento do projeto que o empresário dispusesse não só de um local adequado para os encontros, como também de recursos necessários para o trabalho (computador, projetor, quadro). Esta empresa, inclusive, demonstrou ter criado um processo de comunicação do andamento do projeto, com o uso de *post-its* coloridos;
- Uma das empresas se destacou como um perfil adequado para processos de design. Ela foi descrita como uma empresa determinada na execução de tarefas, preocupada com seu desempenho, em comunicar este desempenho para o restante da empresa e em reconhecer os envolvidos responsáveis por este desempenho. Também foi descrita como uma empresa que não tem aversão ao erro e aceita correr riscos, e o empresário foi descrito como um empreendedor – ainda que o emprego deste adjetivo não tenha sido mais explorado pelo grupo. Por outro lado, outra empresa foi descrita como um perfil que teve dificuldade durante todo o processo, sendo descrita como uma empresa que passou a impressão de ter sido convencida a participar e não ter entrado por acreditar de fato no processo. Foi uma empresa que enfrentou mudanças na gestão no meio do processo de design, que questionava sua existência, que adotou uma posição passiva durante o Programa, deixando claro que esperava respostas prontas ao invés de construí-las, e principalmente, onde o empresário não tinha o desejo de ser gestor, mas sim o tornou porque era a única forma de atuar como profissional, em função de sua formação. Com isso, fazendo uso destes dois exemplos, o grupo entrou em consenso que o motivo da conclusão do Programa por algumas empresas, e de desistência por outras, se devia a três fatores:

modelo de negócio da empresa, perfil do empresário e momento de vida da empresa.

4.4 Entrevistas com facilitadores

Figura 22 – Mapa de análise – Entrevistas com facilitadores



Fonte: Elaborado pela autora.

Da mesma forma que foi importante compreender a percepção dos empresários sobre o trabalho, foi fundamental obter informações dos facilitadores. Neste sentido, optou-se pela técnica de entrevistas semiestruturadas para coletar informações sobre o trabalho pelo olhar dos facilitadores. Foram realizadas três entrevistas semiestruturadas a partir de coleta de áudio, seguida de transcrição e análise do material.

4.4.1 Perfil dos entrevistados

O Quadro 14, a seguir, descreve o perfil dos entrevistados.

Quadro 14 – Perfil dos Facilitadores entrevistados

Identificação	Gênero	Participante do workshop?	Acompanhou empresa?	Acompanhou internalização?
Entrevistado 1F	Masculino	Sim	Não	Não
Entrevistado 2F	Feminino	Sim	Não	Sim
Entrevistado 3F	Feminino	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.2 Classificações

A fim de realizar a análise, a pesquisadora transcreveu as entrevistas, realizou leituras sistemáticas e prosseguiu com a separação de unidades de significação. Estas unidades foram classificadas nas seguintes categorias:

- Tempo *versus* eficácia da ferramenta;
- Processo;
- Características da empresa.

A primeira delas já havia sido utilizada na análise de outros materiais, se faz pertinente para ter a percepção desta relação, por parte dos facilitadores. A segunda categoria surgiu a partir da análise da transcrição, e a terceira categoria, também já utilizada em outros materiais, se repete por ser foco principal da presente pesquisa.

4.4.3 Resumo dos resultados de cada categoria

Analisando as unidades de significação classificadas na categoria Tempo *versus* eficácia da ferramenta, destacam-se os pontos:

- Ao questionar se o objetivo do trabalho foi alcançado, é preciso pensar o que era buscado, o desenvolvimento de um novo serviço ou a implementação de um novo serviço? De fato, todos chegaram, ao menos, a aprimorar um serviço, mas nem todos o implantaram – talvez, deve-se considerar que a implantação do novo serviço é uma condição para julgar se houve ou não inovação;
- Sabia-se desde a etapa de planejamento que o tempo de realização do workshop seria desafiador, no entanto, havia a expectativa de que outras sinergias surgissem a partir deste trabalho experimental. Ao final, há indícios de que o cansaço físico no terceiro dia era mais grave do que propriamente a quantidade de ferramentas;
- Uma questão é novamente mencionada: tratou-se de um trabalho de capacitação ou um trabalho de criação para inovação? Este ponto demanda reflexão pois há indícios de que, para os facilitadores e para os tutores, o trabalho demandaria mais atitude projetual dos participantes e por isso se aproximaria de uma capacitação. No entanto, os participantes alegam que não se apropriaram das

ferramentas e que sentiram falta de ser capacitados no uso das ferramentas;

- Deveria ter havido mais momentos de trocas e reflexões coletivas, ter explorado mais o caráter de cocriação do workshop;
- A função das ferramentas era dar dinamismo para a criação, mas muitas vezes transformou o processo em algo mais rígido. Enquanto as pranchas eram para ser um suporte para o raciocínio, acabaram por bloquear o processo criativo, por limitarem a ação dos participantes àquele espaço de trabalho pré-definido;
- A preocupação no correto uso das ferramentas, que transpassa a função de guia condutora de um processo muito maior, criou algumas reações autoritárias de alguns participantes. Talvez a preocupação em executar corretamente uma ferramenta sobrepôs o objetivo real que era promover algo a partir da ferramenta, sendo este algo uma reflexão, uma discussão, uma quebra de paradigma ou um simples questionamento;
- Se o desejável era promover uma mudança organizacional, o tempo do Programa foi curto e as abordagens insuficientes. Seria necessário criar uma rotina de trabalho dentro destas empresas para que o tutor promovesse alguma mudança.

Ao abordar a categoria Processo, analisando todo o percurso do Programa Transformando meu Serviço, alguns pontos se fazem pertinentes de discussão:

- Tentou-se partir de um breve alinhamento, sobre o que o design pode fazer aos pequenos negócios, no entanto, talvez o porte do negócio não seja tão relevante neste momento, mas sim o objetivo deste negócio ao escolher o design como abordagem. De forma geral, as empresas apresentavam uma visão bastante limitada sobre si mesmas e sobre perspectivas de possibilidades que o contexto em que estavam inseridas poderia oferecer. Houve uma unidade nas respostas dos entrevistados, ao colocar o design como uma abordagem capaz de ampliar esta visão sobre a empresa, sobre o contexto em que está inserida e sobre novas referências, para que assim pudessem conectar-se com diferentes atores e ir testando possibilidades, através

de um espaço de experimentação. Através desta abertura, o design fortalece a inteligência da organização;

- O design é um processo criativo e intuitivo, que desenvolve a capacidade de identificar novos elementos e de combiná-los, juntando-os, para assim criar algo novo. Neste sentido, é um processo com início, meio e fim, que pode ser facilmente aplicado aos negócios em fases de projeção, modelação e implementação, por responder à busca por formas processuais mais flexíveis. O processo de design permite lidar com diferentes áreas de conhecimento, a partir de uma forma projetual mais flexível e ajustável, de forma a hibridar e tencionar estes conhecimentos em direção à mudança, se combinando a processos de inovação, de gestão e de empreendedorismo;
- O processo de design se mostra como uma ferramenta para evoluir do estado atual de um negócio para um futuro possível, por meio da projeção deste futuro possível pela cultura de projeto;

A discussão acerca das Características das empresas acabou por identificar três linhas de discussão: características individuais das empresas, motivo de surgimento da empresa e característica do grupo das empresas:

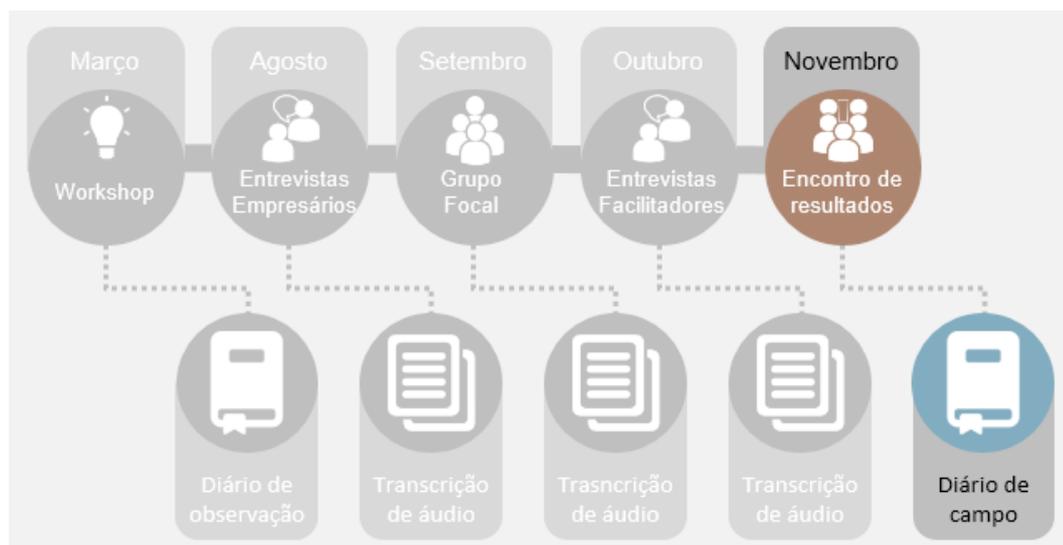
- Ao descrever características das empresas que haviam concluído o Programa, algumas palavras e termos apareceram várias vezes nas entrevistas com facilitadores: “cultura de negócio”, “disponibilidade a aprender”, “desafio”, “pessoas envolvidas”, “comportamento”, “relações”, “atitude para mudança”, “bom-humor”, “atitude colaborativa”, “interesse”;
- Foi comum fazer uma relação com a tecnologia envolvida no tipo de negócio, uma vez que as empresas A, C, D, G e H, que foram as empresas que concluíram todas as etapas do Programa, tinham a tecnologia como centro do negócio, enquanto as demais empresas que não concluíram o Programa, empresas B, E, F e I, não tinham relação direta com a tecnologia. Todavia, optou-se por outro termo para descrever as empresas que concluíram o Programa, que não se prende à tecnologia – empresa que possui “cultura de desenvolvimento” ou cultura de projeto;

- A relação entre os integrantes do grupo surgiu como um elemento relacionado ao desempenho da equipe no workshop. Empresas que apresentaram problemas de relacionamento, ligados ou não às relações de hierarquia, em geral estavam também com dificuldade de se abrir para o processo, uma vez que a base deste processo era a cocriação;
- As questões relacionais também foram associadas a equipes onde havia dificuldade de diálogo entre os participantes da empresa e com o tutor;
- Algumas empresas se mostraram mais preparadas no que tange a uma atitude que foi definida por um entrevistado como “atitude projetual”, que está relacionada à criatividade. Por outro lado, empresas que não concluíram o Programa, se mostraram mais estáticas e com pouca estabilidade na estrutura da empresa;
- Foi relacionado a algumas empresas, que não vieram a concluir o processo, um sentimento de imediatismo para com o Programa, na expectativa de resolver problemas em curto prazo. Foi levantada a possibilidade de que estas empresas não estariam preparadas para o tipo de processo que foi conduzido com base em design participativo e cocriação, mas sim esperavam respostas prontas por parte dos facilitadores e tutores, ao invés de participar de uma construção conjunta destas respostas por meio da reflexão e experimentação;
- Os entrevistados relataram que não esperavam das empresas participantes uma atitude de primeiro querer aprender a utilizar a ferramenta e praticá-la, e só depois poder fazer uso de seus benefícios e resultados. O Programa, tanto na etapa de workshop como na etapa de internalização, pensou nas ferramentas como suporte do processo, e não como objetivo principal, mas com o tempo os tutores e facilitadores foram notando esta postura de aprendizado que os participantes tinham adotado. Os entrevistados relataram que houve uma lacuna de entendimento neste sentido, entre o planejado e a expectativa de algumas empresas;

- Um fator crítico que surgiu nas entrevistas foi a abertura para experimentação, estando ligada à cultura de projeto e à visão sistêmica já presente em algumas empresas participantes. Esta abertura à experimentação está relacionada a um raciocínio conduzido pelos atos de desenhar, pensar, experimentar, avaliar e, se preciso, começar de novo. A falta desta abertura à experimentação acabou ficando evidente em alguns grupos com a forma com que utilizaram os *post-its* e as pranchas das ferramentas, conforme já comentado no resumo da categoria Tempo *versus* eficácia da ferramenta;
- De forma geral, mesmo as empresas que chegaram a concluir o Programa, necessitam sistematizar o processo de inovação na empresa, e entender que a inovação não é apenas ligada à invenção. Uma forma de sistematizar o processo de inovação pode ser a partir do processo de design, e para algumas empresas, isso pode não ter ficado claro;
- Um dos entrevistados mencionou que é importante o empresário abdicar de seu papel para que o processo de design aconteça, no sentido de admitir questionamentos, reflexão e mudança.

4.5 Diário de campo dos resultados

Figura 23 – Mapa de análise – Encontro de resultados



Fonte: Elaborado pela autora.

O objetivo do encontro de compartilhamento de resultados era promover o compartilhamento dos serviços projetados pelas empresas e discutir o processo como um todo, de forma a criar um ambiente de troca entre os grupos.

Ao final deste encontro, após a apresentação das empresas, houve uma tentativa de exercício com os participantes em que eles foram encorajados a compartilhar também suas percepções acerca dos resultados dos outros grupos. Contudo, este caminho não evoluiu, mas de forma espontânea, os participantes se mostraram confortáveis em discutir questões como:

- Quais os pontos em comum entre as empresas que finalizaram o processo?
- Quais os fatores críticos para o sucesso do Programa nas empresas que concluíram o processo?
- Qual foi o momento chave em que a empresa decidiu aderir ou continuar o Programa?

A principal discussão se deu em torno do que teria levado ao sucesso de apenas cinco empresas, das nove que iniciaram o projeto em março. Foi comentado pelos facilitadores que um aspecto que poderia ser destacado é que as empresas que chegaram até o final possuem processualidades semelhantes entre si e semelhantes à processualidade do design. O grupo concordou e utilizou a expressão “experiência com projetos” para caracterizar as empresas, o que de certa forma é um argumento semelhante à utilizada pelos facilitadores.

Um dos empresários participantes descreveu a atitude necessária de “se propor ao crescimento”, como um fator crítico para as empresas que concluíram o Programa, comentando sobre sua empresa em seguida; ele compartilhou que após o término dos encontros da etapa de internalização com a tutora, a rotina de reuniões da equipe diminuiu naturalmente e que ele se perguntou o porquê disso. Refletindo, ele concluiu que a atitude natural da equipe foi associar o compromisso de crescimento e evolução à presença da tutora, mas que na verdade, o compromisso era da equipe para com a empresa. Então, retomaram as reuniões e as atividades dentro da empresa de forma independente, pois haviam se apropriado do processo.

Foi destacada a importância do envolvimento do empresário no Programa, como ponto fundamental para o sucesso do trabalho. Dois empresários comentaram sobre suas experiências neste sentido; enquanto um tomou para si a

responsabilidade de conduzir o processo internamente, o outro percebeu que deveria defender a importância do trabalho para outros três sócios da empresa. O envolvimento do tutor no workshop e na fase de internalização, servindo como estímulo para a equipe.

A etapa de internalização se mostrou fundamental para manter a rotina de trabalho das equipes, pois para cada encontro era necessário fazer entregas ao tutor, hábito que garantiu que a equipe continuasse envolvida e engajada.

Em determinado ponto, os facilitadores questionaram se a ideia de grupo é benéfica, ou se seria melhor que o processo acontecesse individualmente, dentro da empresa e não em um encontro coletivo. Todos os empresários foram unânimes em responder que os momentos de discussão e reflexão conjunta foram importantes e, alguns ainda comentaram, que a ideia de grupo poderia ser mais explícita, dividindo informações do andamento das outras equipes, de forma a desenvolver um sentimento de competição saudável, ou até mesmo incluindo um workshop intermediário durante a etapa de internalização. Ainda assim, a etapa de internalização, com acompanhamento de forma individual, é essencial para prolongar o aprendizado e contribui para maior apropriação das ferramentas, não podendo ser substituída por momentos coletivos. O equilíbrio dos formatos individual e coletivo é essencial.

Foi discutida a distribuição das atividades durante o workshop, que foi descrito por um dos empresários como “muito denso”, e que poderia ser menor ou mais espaçada. Discordando, outro empresário se mostrou satisfeito com a proposta de imersão, alegando inclusive que este formato contribuiu para valorizar a experiência e para a concentração nas atividades, por ter tido menores influências externas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Discussão das análises dos resultados

A análise dos resultados permitiu a construção de oito hipóteses que influenciaram no processo de design promovido pelo Programa Transformando meu Serviço:

- (i) A constituição da equipe e o perfil dos integrantes interfere no desempenho da empresa, tanto na participação do workshop como na etapa de internalização;
- (ii) É fundamental a participação do empresário para o sucesso do processo;
- (iii) É benéfico que tutores e facilitadores tenham mais informações das empresas antes do início do processo;
- (iv) O processo está muito relacionado com a capacidade de reflexão sobre o negócio e autoconhecimento por parte do empresário;
- (v) A atuação do tutor deve ser adequada conforme perfil da empresa;
- (vi) Pode ter havido dificuldades em decorrência do pouco conhecimento sobre processos de design por parte das empresas;
- (vii) O formato do workshop precisa permitir a imersão, mas também deve respeitar tempo de amadurecimento do desenvolvimento de ideias e reflexões;
- (viii) O ambiente influencia no desempenho das equipes, tanto pela troca e pelo sentimento de competição saudável nos momentos de grupo, como pela exposição na empresa dos materiais desenvolvidos.

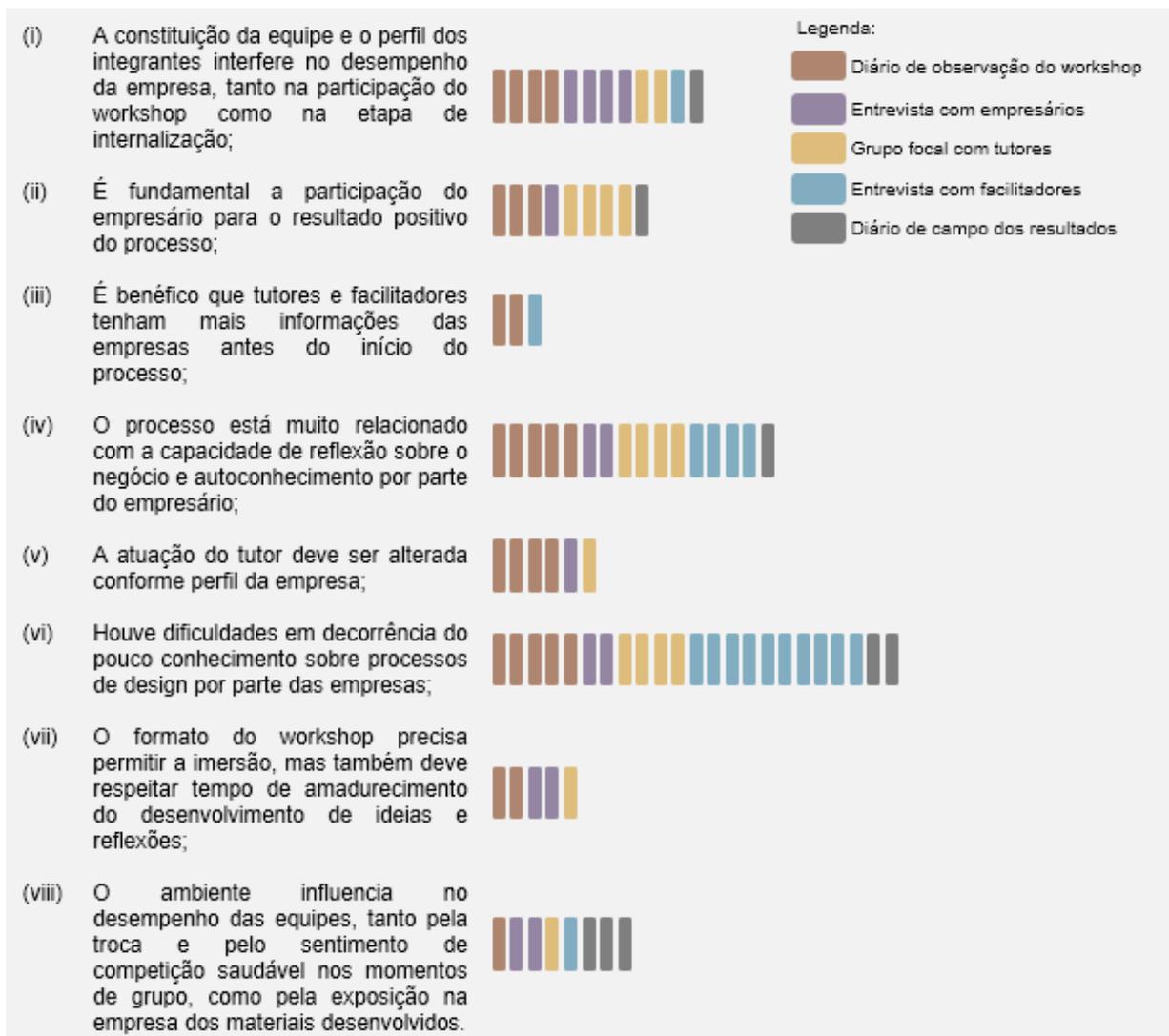
Quadro 15 – Ocorrência de evidências para construção das hipóteses

Instrumento de coleta	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(vi)	(vii)	(viii)
Diário de observação do workshop	X	X	X	X	X	X	X	X
Entrevistas com Empresários	X	X		X	X	X	X	X
Grupo Focal com Tutores	X	X		X	X	X	X	X
Entrevistas com Facilitadores	X		X	X		X		X
Diário de campo dos resultados	X	X		X		X		X

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 15 apresenta em quais instrumentos de coleta foram identificadas evidências que levaram à construção destas hipóteses e a Figura 24 representa a frequência em que estas evidências ocorreram, durante a análise de cada instrumento.

Figura 24 – Ocorrência de evidências para formulação de hipóteses



Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira hipótese construída a partir da análise dos instrumentos de coleta, sugere que a constituição da equipe influencia no desempenho da empresa. Esta afirmação tem como uma de suas evidências o relato de empresários sobre a constituição do grupo de trabalho, tanto para o workshop como para a etapa de internalização. Durante o workshop, a presença de integrantes com perfil diversificado tem relação direta com a importância de constituir uma equipe de trabalho multidisciplinar, um dos fundamentos de processos de design, reforçado no

planejamento do Programa Transformando meu Serviço. Já na etapa de internalização, o envolvimento de outros indivíduos na implementação do projeto contribui para a disseminação do processo dentro da empresa. Também foi constatado que equipes muito pequenas apresentaram dificuldade em várias etapas do processo, em especial em momentos de divisão de tarefas e de discussão de ideias. Estas conclusões comprovam o que foi visto nos estudos sobre o processo de design thinking, ao mencionar a base do processo com a formação de equipes multidisciplinares (FRASER, 2012; BROWN, 2010; KELLEY; KELLEY, 2013).

É pertinente destacar que o desempenho da equipe pode ser impactado se houver a presença de um indivíduo com perfil centralizador, ou com perfil mais autoritário. Isso foi identificado em algumas equipes no workshop, sendo por vezes contornado pelo uso de ferramentas de geração de ideias silenciosas e individuais – como o *Brainstorm* do Mapa da Jornada. No entanto, em outros momentos o indivíduo com perfil centralizador acabou por intimidar os demais integrantes da equipe, prejudicando a discussão e a geração de ideias, além de influenciar na motivação dos integrantes. De forma geral, quando identificado, o perfil centralizador se evidenciava no empresário e, somado às relações hierárquicas, se mostrava mais agravante. Da mesma forma, o tipo de relação que o empresário estabelece com os funcionários também foi percebida como um fator relevante na análise do aproveitamento das empresas, o que muitas vezes é dificultado nos casos em que o empresário exerce maior domínio e poder nas decisões. Sugere-se avaliar a possibilidade de haver uma preparação anterior do empresário, de forma a orientá-lo a não exercer a centralidade do poder e instruí-lo a como exercer um papel mais colaborativo.

A segunda hipótese levantada se refere ao grau de envolvimento e participação do empresário, bem como características de comportamento, elementos que foram identificados em vários instrumentos de coleta como fatores críticos para que algumas empresas tenham concluído o Programa e outras não. Todavia, antes de se aprofundar nesta discussão é fundamental reforçar que não se deseja criar um perfil de empreendedor baseado em personalidade, conforme já esclarecido ao citar a linha adotada na definição de empreendedorismo abordada no capítulo de Revisão Bibliográfica, no entanto, algumas características de comportamento serão mencionadas e discutidas a seguir.

As equipes que foram mais impactadas pela atuação do empresário foram as empresas B, F e I, cada uma por um motivo diferente. A equipe da empresa B permaneceu durante todo o workshop com apenas um participante, de forma que o empresário não participou de nenhum momento das atividades iniciais que construíram a base do trabalho que seria continuado dentro da empresa, deixando o participante em um processo de planejamento, mas sem qualquer poder de decisão. Por sua vez, a empresa F se mostrou uma equipe em que um dos participantes era centralizador e o outro, pouco participativo; na equipe da empresa I, o empresário não participou dos momentos iniciais do workshop, de forma que se perdeu muito da continuidade da atividade. Como agravante, há ainda vários indícios de que nas empresas F e I o empresário tinha dificuldades em lidar com a função de gestão, demonstrando um perfil mais técnico. Em ambas o motivo de abertura da empresa foi descrito como sendo, unicamente, para viabilizar a atuação do profissional de forma adequada dentro das exigências legais, para que o empresário pudesse trabalhar de maneira autônoma, não havendo de fato nenhum desejo real em empreender. Com isso, estas empresas se tornam a “empresa de um homem só”, mencionada por um participante do grupo focal e por um facilitador entrevistado; a mesma pessoa é secretário, executor da principal atividade da empresa, responsável pela limpeza e definidor da estratégia. Neste sentido, considerando a classificação de personalidades interiores colocada por Gerber (2004), fica evidente que nestes casos a parcela de personalidade técnica sobrepõe as personalidades empreendedora e administradora. Destacar-se com uma personalidade técnica não é um problema, mas se tornará um, caso este indivíduo decida se tornar empresário e inicia um negócio sozinho; enquanto a personalidade técnica se foca em executar, tarefas de visão estratégica são negligenciadas. A figura do empresário é presença fundamental no processo de criação, tanto no sentido de fornecer respaldo aos funcionários, como para conferir valor ao processo que se pretende trabalhar, mas, principalmente, para validar decisões de projeto que surjam ao longo do trabalho. Equipes que não tiveram a participação de seus empresários ficaram prejudicadas; fosse na etapa de workshop ou na etapa de internalização, contar com a validação do empresário foi determinante.

A análise dos resultados demonstrou que há relação entre o perfil do empresário e o perfil da empresa; sempre que se levantou esta questão nos diversos momentos de coleta de dados as respostas tendiam a relacionar

comportamentos, características e perfis mencionados por autores que se ocupam do estudo do empreendedorismo (SARKAR, 2008; DRUCKER, 2008; MCCLELLAND, 1974; BARON; SHANE, 2007; GERBER, 2004), de forma que a bibliografia comprova este resultado. Portanto, estes resultados levam a crer que há relação entre empreendedorismo e inovação, reforçando as pesquisas teóricas realizadas, conduzindo à conclusão de que para promover inovação em pequenos negócios é fundamental desenvolver o espírito empreendedor no empresário.

No entanto, há indícios de que pode ter havido dificuldade para os empresários em passar pelo processo devido à reflexão e exposição que este envolve. Nas entrevistas com facilitadores e no grupo focal surgiram dois pontos que valem ser abordados de forma conjunta nesta discussão: o empresário ter que abdicar de seu papel para que o processo aconteça e a semelhança entre o processo de design e o processo de terapia, e ambos estão relacionados à quarta hipótese. Aceitar participar de um processo de design que tem como objetivo transformar um serviço, o qual representa uma parcela do que é a empresa, de fato é uma experiência que demanda uma propensão ou abertura à mudança, e que exige familiaridade com este termo e tudo o que o envolve, incluindo sentimentos de angústia, insegurança e dúvida – os quais foram mencionados nos instrumentos analisados nesta pesquisa. De acordo com relatos coletados, foi preciso aceitar e compreender a posição, por vezes dolorosa, em que o empresário se viu durante o processo, pois apontar falhas na estrutura de sua empresa é o mesmo que apontar falhas suas, em especial para as já mencionadas “empresas de um homem só” – nestes momentos foi compreendido pelos tutores e facilitadores receber como respostas atitudes autoritárias e reativas. Estas situações são comuns e devem ser enfrentadas no processo de design, conforme afirmado por Brown (2010), e cabe ao designer estar preparado para enfrentar a insegurança do grupo, compreendendo que ao longo das fases de divergência e convergência, os participantes passam por momentos de sensações positivas e negativas, e que isso é esperado se considerar que se trata de um processo em que, no início, parece que se faz escolhas a partir de incertezas. Portanto, analisando a forma como as empresas receberam o convite de participação e considerando as lacunas que possam ter existido ao criar expectativas equivocadas, acredita-se que possa ter havido uma falta de entendimento e preparação para alguns empresários. Assim, o processo de seleção das empresas deve envolver um momento de esclarecimento do que se pode

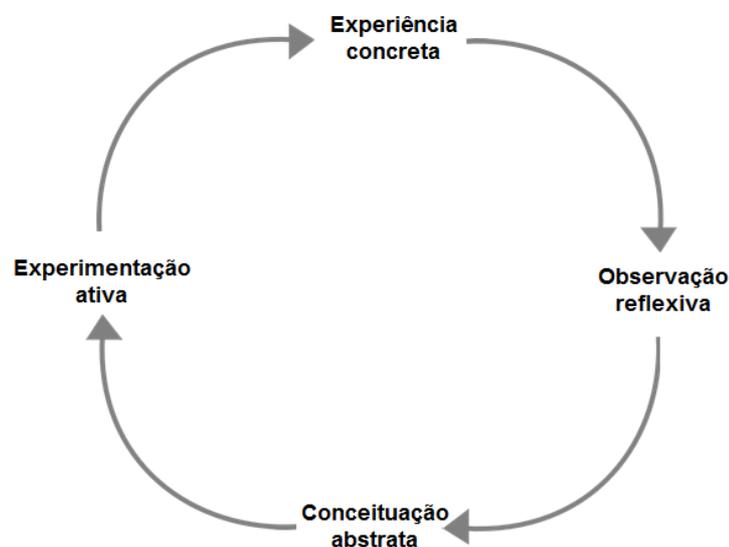
esperar com o processo e, em paralelo, é preciso identificar já nesta etapa se o empresário apresenta em seu comportamento algum indício de abertura à mudança. Drucker (2008) coloca a relação com a mudança como fator fundamental para o empreendedor. O empreendedor vê mudança como norma e como um processo sadio, ainda que muitas vezes não a provoque por si mesmo. O que o define, e define o empreendimento, é estar sempre em busca da mudança, reagindo a ela e explorando-a como uma oportunidade. Se um indivíduo que possua uma parcela de personalidade técnica muito maior do que empreendedora ou administrativa, deverá desenvolvê-las para que possa criar uma empresa que funcione. Gerber (2004, p. 26) descreve a seguinte situação:

Você vê trabalho que tem que ser feito e, devido ao seu costume, você não hesita em fazê-lo! Você acredita que um negócio não passa de um aglomerado de vários tipos de trabalho feitos, quando, na verdade, é muito mais do que isso. Se você deseja trabalhar em uma empresa, procure um emprego na empresa de outra pessoa! Mas não trabalhe por conta própria. Porque, enquanto você trabalha, atende o telefone, assa tortas, limpa as janelas e o chão, enquanto você faz, faz, faz, há coisas muito mais importantes deixando de ser feitas. E é o trabalho que você não está fazendo, o trabalho estratégico, o trabalho empreendedor que levará seu negócio para frente, que lhe dará a vida que você ainda não conhece.

Neste contexto, considerando que o design pode beneficiar os pequenos negócios promovendo um momento de organização da empresa por meio de um deslocamento do empresário da rotina diária, para assim refletir sobre o próprio negócio, seria adequado destacar a importância da reflexão e, aliado à preocupação por parte dos participantes relativas à apropriação das ferramentas, relacionar o processo de design como aprendizado vivencial proposto por Kolb (1984). Este método de condução do aprendizado por meio da experimentação, se utiliza da relação entre a aprendizagem, o trabalho e as demais atividades na vida do indivíduo para assim construir o conhecimento, através da ênfase na experiência com papel central no processo de aprendizagem. Nessa proposta, o autor não busca criar uma alternativa para os demais métodos, mas sugere uma combinação integrada entre experiência, percepção, cognição e comportamento. Assim, a aprendizagem é um processo contínuo, através do qual se gera conhecimento por meio da transformação pela experiência. Ou seja, o conhecimento é derivado de e transformado através das experiências, da mesma maneira que as ideias são formadas e alteradas por meio destas.

Assim, o processo descrito nos registros como doloroso e angustiante pode ser encarado parte de uma transformação, de fato, mas será conduzido desde o princípio com este objetivo e terá mais chance de ser exitoso se assumido este percurso. Aprender envolve mais funções humanas do que apenas cognição e percepção; aprender envolve pensar, sentir, perceber e comportar-se – portanto a aprendizagem é o mais claro exemplo de adaptação do ser humano. Segundo Kolb (2004), a teoria da aprendizagem vivencial sugere que ao processo de aprendizado ocorre por meio de um ciclo que se inicia com a experiência, passa pela reflexão que, por sua vez, leva à ação, que seria a experiência concreta. O ciclo é composto por quatro fases: Experiência Concreta (EC), Observação Reflexiva (OR), Conceituação Abstrata (CA) e Experiência Ativa (EA), e está representado na Figura 25, o qual pode ser ativado por uma situação problema a ser transformada. Da mesma forma, a reflexão promovida pelo processo de design, aliada ao aprendizado experiencial, apresenta a capacidade de ampliar a visão dos pequenos negócios, para que eles possam ter mais conhecimento sobre si e sobre o contexto onde estão inseridos, permitindo assim explorar novas possibilidades, por meio de relações com atores e pelo uso de novas referências. Portanto, sugere-se que o aprendizado vivencial seja promovido e reforçado através de reflexões e discussões coletivas ao longo do processo, desde a etapa de workshop até o final do projeto, também promovendo assim momentos mais marcantes de cocriação e participação das equipes.

Figura 25 – Ciclo de aprendizagem vivencial



Fonte: Adaptado de Kolb (1984).

O ciclo de aprendizagem vivencial corrobora com um resultado identificado nas análises, que mostrou que um fator crítico para a conclusão do Programa foi a abertura para experimentação, que aparece também ligada à uma espécie de cultura de projeto e à visão sistêmica já presente em algumas empresas participantes. Esta abertura à experimentação se evidencia a partir dos atos de desenhar, pensar, experimentar, avaliar e começar de novo, sem que isso represente um fracasso. Por outro lado, a ausência deste comportamento ficou evidente em algumas equipes a partir da análise dos instrumentos de coleta, através de registros sobre a maneira rígida com que os participantes utilizaram os *post-its* e as pranchas das ferramentas, por exemplo.

O momento de vida da empresa foi um fator frequentemente citado por empresários, tutores e facilitadores nos dados coletados para esta pesquisa, e claramente se evidencia ao descrever os motivos pelos quais as empresas desistentes optaram por descontinuar sua participação no Programa. As empresas B, E, F e I passavam por alterações que impactavam na gestão: saída de sócio, mudança de sede, reavaliação de sua estrutura e fechamento de unidade, respectivamente. O desafio se tornaria, então, trabalhar o processo de forma a se adequar para auxiliar o empresário a modelar seu negócio, ao invés do serviço. Utilizar o processo de design para projetar negócios e construir estratégia. Houve inclusive, em determinados pontos das entrevistas com os empresários, em que os entrevistados 3E e 6E se valeram de descrições muito semelhantes para caracterizar o momento de vida de suas empresas, que na ocasião se encontravam em situações opostas no Programa. O entrevistado 3E relatou que pelo fato da empresa estar se estruturando, em fase de planejamento, o processo de design permitia tangibilizar ideias e conduzir a empresa à inovação. O entrevistado 6E, por outro lado, afirmou que a dificuldade em dar continuidade ao Programa se devia ao fato de a empresa estar passando por uma reestruturação. De fato, haviam outras variáveis atuando nos dois casos, mas o motivo usado pelos dois entrevistados para justificar a situação de cada uma foi o mesmo, se adequando a situações diferentes. Projetar um negócio a partir do design é viável e a capacidade do design de pensar e projetar negócios é abordada por diversos autores (BROWN, 2010; MARTIN, 2010; FRASER, 2012), no entanto, trata-se de um processo mais complexo, com menor tolerância ao erro. Logo, se o processo fosse adequado para repensar um negócio, seria fundamental que incluísse em seu planejamento outros exercícios,

atuasse em um âmbito organizacional, ao invés de atuar no projeto de um serviço, e trabalhasse os seguintes elementos da organização: estrutura, processos e normas culturais, os quais, segundo Martin (2010), são fundamentais para criar um ambiente propício para a inovação através de processos de design.

A identificação dos aspectos relacionados ao perfil do empresário e ao momento de vida da empresa, apresentados como elementos componentes da quarta hipótese, podem ser conhecidos a partir da sugestão da terceira hipótese, que propõe uma aproximação e melhor entendimento da empresa antes do início do Programa. Com isso, não só estas questões poderiam ser exploradas, como também iria contribuir para promover mais conhecimento aos facilitadores e ao tutor na etapa de planejamento e mais assertividade na atuação desde a fase de workshop, o que leva à discussão da sexta hipótese, que se refere a dificuldades enfrentadas no processo de design.

O workshop foi o ponto de partida do Programa e o questionamento sobre seu formato e objetivo apareceu diversas vezes na análise de dados desta pesquisa. É possível perceber nas entrevistas com empresários que havia uma preocupação com relação ao aprendizado e à apropriação das técnicas e ferramentas por parte dos participantes - que segundo estes relatos, não foi alcançada. Esta preocupação foi mencionada também na entrevista com facilitadores, mas desta vez sendo exposta como um elemento não esperado durante o planejamento do workshop, no entanto, considerado um resultado do workshop. Ou seja, os participantes afirmaram que seu objetivo inicial no workshop era ser capacitado, mas que isso não ocorreu; por outro lado, os facilitadores afirmaram que o objetivo do workshop era iniciar a construção de um aperfeiçoamento ou inovação nos serviços, mas que o único resultado para algumas empresas havia sido a capacitação nas ferramentas. A partir disso, fica evidente que as conclusões são distintas e entende-se que algumas questões devem ser refletidas: Qual era, de fato, o objetivo do workshop para as empresas? Seria primordial que houvesse a apropriação da técnica para que a empresa obtivesse um resultado satisfatório?

A fim de responde-las, deve-se considerar que o protocolo do workshop não foi rígido, mas se mostrou flexível e adaptável em momentos em que o que havia sido planejado não seria adequado. Soma-se a isto o fato relatado por um dos facilitadores entrevistados, de que as pranchas foram sugeridas como suporte de raciocínio, mas a partir do momento que elas impedissem um raciocínio criativo,

poderiam ser descartadas e substituídas por outro suporte que se mostrasse mais adequado. Isso posto, fica evidente que o que foi planejado foi um percurso e as ferramentas eram guias a conduzir os participantes através deste percurso; ou seja, as ferramentas eram ajustáveis às necessidades que se fizessem evidentes para viabilizar aquele percurso. Assim, a pergunta a ser feita seria: como realizar uma capacitação para um grupo formado, em sua maioria, por indivíduos que estavam tendo seu primeiro contato com um processo de design? Ou ainda, não seria mais importante garantir que o objetivo de cada ferramenta fosse alcançado, ao invés de garantir que sua correta execução? Talvez seja mais adequado ampliar a visão do Programa como um todo e questionar se o objetivo real do trabalho foi alcançado, e a resposta é positiva, pois o objetivo era melhorar um serviço existente na empresa, ou criar um novo serviço e, considerando as empresas que concluíram o Programa, todas promoveram o desenvolvimento de um serviço e no momento do compartilhamento de resultados já haviam implementado o projeto.

Conhecer o processo de design e aceitar seu percurso não-linear, entendendo que ele é cíclico foi uma dificuldade enfrentada pelas empresas, em situações que foram descritas com termos como “frustrante” e “confuso”. O uso de ferramentas semelhantes, com objetivos parecidos gerou nos participantes momentos em que eles não entendiam o objetivo de algumas etapas, quando na verdade, o design trata da evolução através de ações sucessivas, que alteram, modificam e ajustam cenários quantas vezes for necessário (MERONI, 2008). Houve também dificuldade em lidar com pluralidade, na necessidade de gerar muitas ideias antes de gerar uma boa – e depois de geradas, houve dificuldade em fazer escolhas e tomar a decisão de abandonar ideias. Verificou-se forte preocupação dos participantes em preencher as pranchas das ferramentas, ao invés de utilizá-las; há relatos de que equipes chegaram ao workshop com um problema específico e não se dispuseram a explorar este problema ou buscar outros que pudessem ser trabalhados; ferramentas foram utilizadas como registro do existente ao invés de serem usadas como instrumentos de reflexão. O uso de ferramentas sem se beneficiar de seu caráter exploratório empobreceu o processo de várias equipes, que buscavam respostas prontas em vez de construir o caminho até elas, que pensavam em um caminho mais curto para a resolução de problemas pré-formulados.

Foi a partir desta diferença de relação com as ferramentas que os tutores tiveram que adotar posturas diferentes com as empresas, afirmação que se relaciona com a quinta hipótese. Tutores que acompanharam empresas que assumiram um processo mais exploratório, continuaram atuando com um perfil designer-pesquisador, que era a proposta desde o workshop. Já tutores que acompanharam empresas com mais dificuldades no processo, alteraram sua postura de forma a se aproximar de um designer-projetista. Dados coletados junto aos empresários nas entrevistas evidenciam que, estes que se encontravam com dificuldades no processo, de fato esperavam este posicionamento do tutor, com uma atuação mais criativa e propositiva do que de pesquisa e facilitação.

O design é um processo intuitivo, que desenvolve a capacidade criativa de identificar padrões e de combiná-los. Esta capacidade deve ser melhor evidenciada para os participantes, fazendo uma ligação clara com a sua potencialidade de ser facilmente aplicado aos negócios, seja para projeção, modelação ou implementação. Deve-se evidenciar também a importância de lidar com diferentes áreas de conhecimento, a partir de uma forma projetual flexível. De fato, poucos participantes possuíam conhecimento técnico prévio de processos de design, e os que alegaram ter, muitas vezes mencionavam exemplos de certa forma distantes do que se entende por uma ferramenta ou um aspecto do design. No entanto, identificar nos participantes qualquer indício de conhecimento prévio pode ter mais valor por demonstrar haver interesse na disciplina do que propriamente no impacto de seu desempenho.

Relacionada às hipóteses quinta e sexta, a sétima hipótese se refere ao formato do workshop, e talvez responda às questões levantadas a partir da discussão de ambas. O formato do workshop deve manter o caráter de imersão, por ter se mostrado benéfico na criação de uma atmosfera de concentração e dedicação exclusiva para os participantes, no entanto, este formato não deve se sobrepor às necessidades de criar momentos de discussão e reflexão coletiva, permitindo cocriação e trocas entre as equipes. Acredita-se que incluir mais momentos deste tipo possam contribuir, inclusive, para o aprendizado no que se refere às ferramentas e ao processo de design, por meio do aprendizado vivencial.

A oitava hipótese foi construída a partir de evidências relacionadas à criação de um ambiente propício para criação e inovação. É fundamental que o ambiente criado no workshop que conferiu maior fluidez ao processo seja mantido na etapa de

internalização, por intermédio da criação de um ambiente próprio para o trabalho da equipe e para os encontros com o tutor, para manter exposto o projeto desenvolvido e para integrar funcionários que não participaram da etapa inicial do trabalho.

5.2 Proposta de redesenho do Programa Transformando meu Serviço

A partir dos resultados encontrados e das hipóteses elaboradas, construiu-se uma proposta de redesenho do Programa Transformando meu Serviço (Figura 26), composta por questões preliminares ao empresário, premissas básicas para início do processo e orientações para atores, além de uma sugestão de novo cronograma para o Programa.

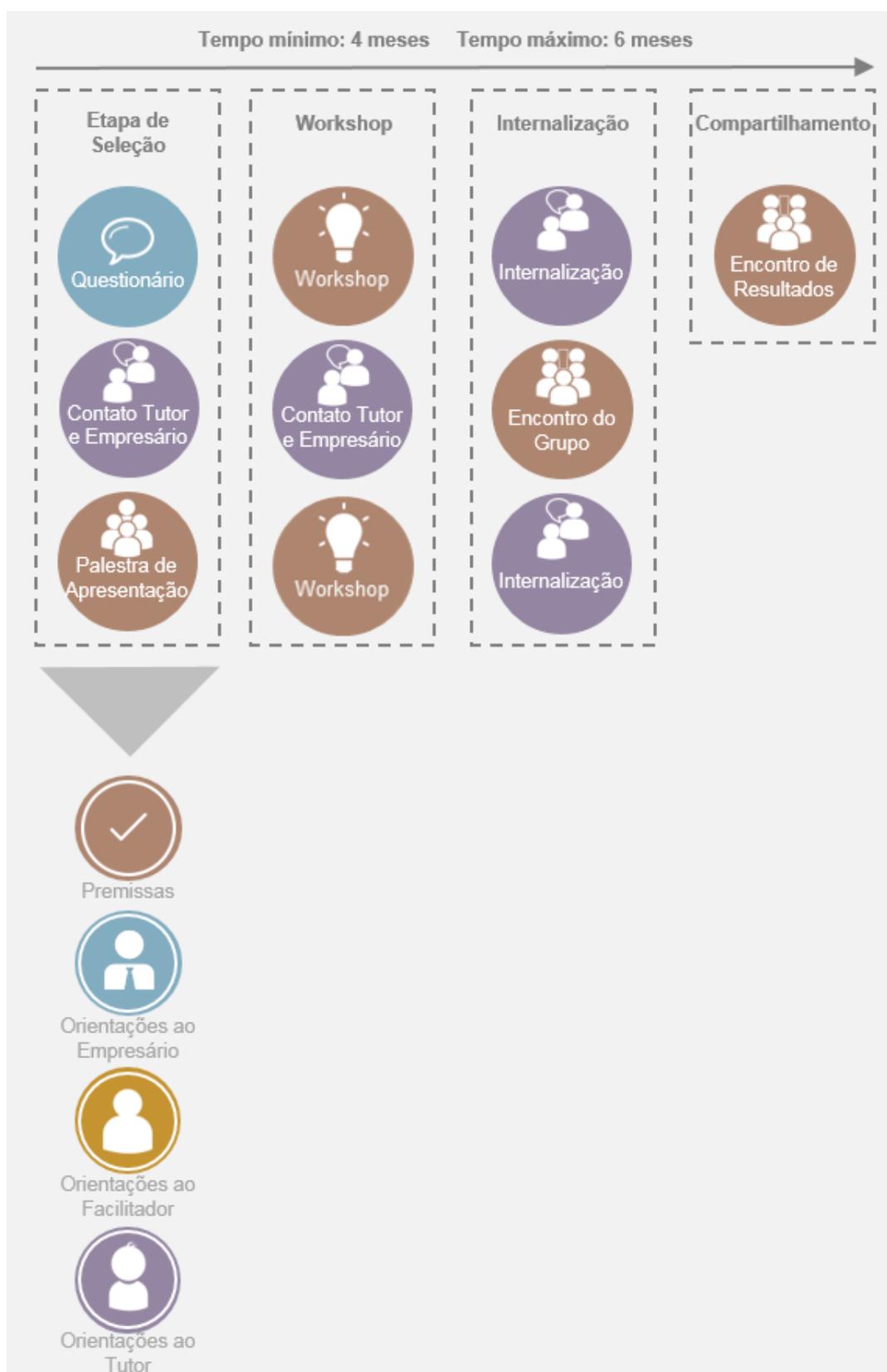
Para a seleção das empresas, propõe-se um questionário a ser aplicado junto às empresas candidatas (Figura 27), composto por questões preliminares destinadas ao empresário. Este questionário tem como finalidade coletar mais informações sobre a empresa e identificar a sua capacidade de participar do processo, a partir de perguntas sobre formação da equipe e disponibilidade do empresário de estar presente durante todas as etapas. Sugere-se que estas questões sejam abordadas como uma parte da seleção, seguida de entrevista ou visita à empresa, com o objetivo de verificar a capacidade de participação daquele pequeno negócio em um processo que demanda dedicação. A etapa de seleção é concluída com uma palestra de apresentação do Programa, onde os empresários terão conhecimento das etapas de trabalho.

As premissas para realização do Programa Transformando meu Serviço (Figura 28), consistem em uma série de condições básicas para realização do processo. Estas premissas foram formuladas tendo como base, principalmente, a análise das entrevistas com empresários e o grupo focal com tutores.

As orientações para empresário, tutor e facilitador foram construídas a partir da análise dos dados e da revisão teórica (Figuras 29 a 31).

A base para o desenvolvimento deste redesenho foi a análise das hipóteses formuladas a partir da análise dos resultados. Para cada uma delas foi aberto, a partir da discussão, os pontos que deveriam compor este instrumento, considerando qual seria a maneira mais adequada de abordá-los. Esta relação pode ser consultada na Figura 32, que demonstra visualmente as oito hipóteses e a relação com cada parte do instrumento.

Figura 26 – Proposta de redesenho do Programa Transformando meu Serviço



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 27 – Questionário preliminar para o empresário

 **Questões preliminares de seleção de empresas para o Programa Transformando meu Serviço**

1. Descreva seu negócio em poucas palavras. Qual é o seu segmento? Qual é o seu serviço? Há um produto envolvido? Quem são seus concorrentes?
2. Você já participou de um workshop ou oficina orientado pelo design? Descreva-o.
3. Fale sobre a equipe que compõe a sua empresa. Quais as áreas de atuação delas?
4. Você possui em sua empresa um local que possa transformar em um espaço para expor os materiais e trabalhar no projeto que será desenvolvido no Programa? Descreva este espaço.
5. Você tem disponibilidade de participar do workshop e das reuniões de internalização?
6. Quanto tempo por semana pensa em disponibilizar para este trabalho?

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 28 – Premissas para realização do Programa

 **Premissas para o Programa Transformando meu Serviço**

Deve haver ao menos um designer na equipe, seja ele um membro da empresa ou seja ele o próprio tutor, mas alguém deve estar familiarizado com o uso de imagens.

Deve haver na empresa um local para exposição dos materiais desenvolvidos e para discussão da equipe que está envolvida no projeto.

É necessário que o tutor venha a conhecer a empresa antes do início do Programa, para entender qual é o negócio e sua forma de atuação no mercado.

O workshop deve ser realizado de forma segmentada, de forma que não exceda dois dias consecutivos de trabalho. Este ponto é fundamental para permitir amadurecimento das questões e ainda manter os participantes estimulados pelo processo de imersão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 29 – Orientações básicas ao empresário



Orientações ao Empresário

Você está começando um processo orientado pelo design, isso quer dizer que talvez seja um pouco diferente de outros processos que você conheça. A principal característica é que ele não é um processo linear, então, quer dizer que as etapas existem, mas serão apenas uma guia para o processo que a sua equipe irá construir. Não se preocupe, o tutor estará com vocês e poderá responder às dúvidas.

O Programa vai estimular a reflexão sobre o seu negócio, gerando maior conhecimento sobre sua empresa. Esteja aberto ao diálogo e à mudança, isso é fundamental para alcançar a inovação.

Antes do workshop, pense em quem você irá designar na equipe para participar do Programa. Equipes multidisciplinares são mais indicadas para este tipo de processo. Lembre-se também que haverá uma etapa de internalização e esta equipe deve se manter até o final.

Sua participação está diretamente relacionada ao sucesso deste Programa. Por isso, priorize esta ação dentro da sua empresa, tanto na sua agenda como na dos funcionários envolvidos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 30 – Orientações básicas ao facilitador



Orientações ao Facilitador

Preveja mais momentos de troca no workshop, planejando um tempo para que as empresas conversem entre si sobre o desenvolvimento do trabalho em cada mesa. Também deve-se pensar em um intervalo entre as atividades do workshop de forma a dividir a realização. No período do intervalo (entre 4 a 10 dias), pode-se pensar em uma maneira de manter contato com o empresário.

Garanta que o espaço seja adequado para realização do workshop, permitindo que se estabeleçam relações e conexões entre os participantes.

Acompanhe o percurso das empresas para poder sugerir uma mudança de abordagem por parte do tutor, e até orientá-lo quanto a isso. A visão do processo como um todo irá facilitar a identificação de um caso em que deve ter outra abordagem.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 31 – Orientações básicas ao Tutor



Orientações ao Tutor

Estabeleça contato com o empresário da empresa para o qual for designado, tente conhecer o negócio, realizar uma visita na empresa. Entender o contexto da empresa auxiliará nas etapas iniciais do workshop. Verifique se o Empresário está prevendo uma equipe multidisciplinar para o trabalho, se necessário, oriente-o como deve compô-la.

Deve-se pensar em um intervalo entre as atividades do workshop de forma a dividir a realização. No período do intervalo (entre 4 a 10 dias), pode-se pensar em uma maneira de manter contato com o empresário.

Esteja preparado para as oscilações de humor e animação dos participantes, sabendo que é um processo que pode ser bastante flexibilizado e não-linear, e por isso um pouco frustrante de vivenciar. Este alerta é mencionado nas orientações ao Empresário, mas deve ser reforçado sempre que necessário.

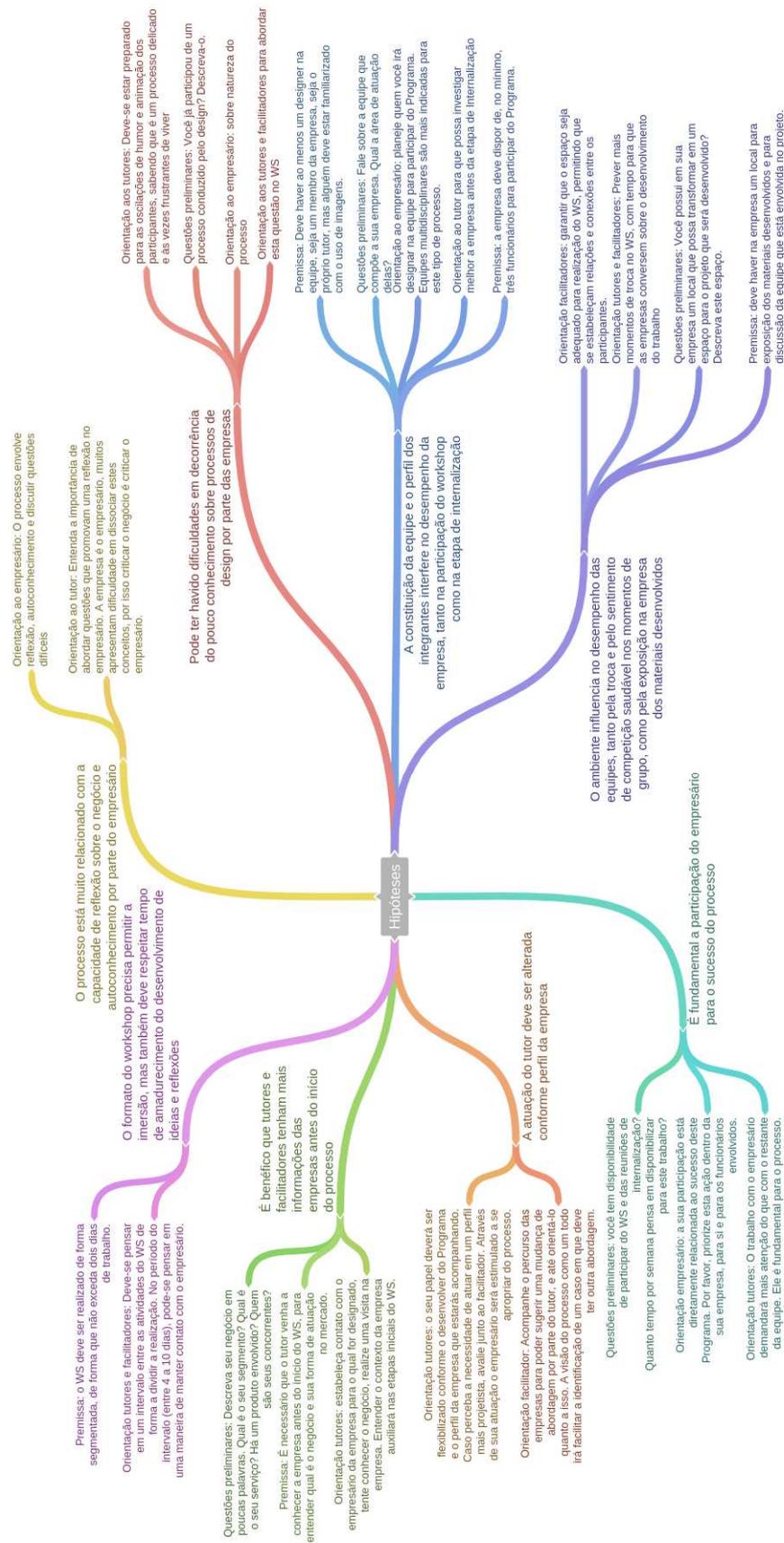
Entenda a importância e o cuidado em abordar questões que promovam uma reflexão no empresário. A empresa é o empresário, muitos apresentam dificuldade em dissociar estes conceitos, por isso criticar o negócio é criticar o empresário. O trabalho com o empresário demandará mais atenção do que com o restante da equipe. Ele é fundamental para que o processo aconteça, por isso, mantenha-o motivado e seguro.

Estimule momentos de troca no workshop, para que as empresas conversem entre elas sobre o desenvolvimento do trabalho que está acontecendo em cada mesa.

O seu papel poderá ser flexibilizado conforme o desenvolver do Programa e o perfil da empresa que estarás acompanhando. Caso perceba a necessidade de atuar em um perfil mais projetista, avalie junto ao facilitador. Através de sua atuação o empresário será estimulado a se apropriar do processo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 32 – Relação entre hipóteses e a proposta de questões preliminares ao empresário



Fonte: Elaborado pela autora.

5.3 Conclusões

O crescimento constante do setor de serviços que vem ocorrendo nos últimos anos é claramente notado, de forma que este setor representa hoje a maior parcela na economia. Caracteriza-se como um setor de muita diversidade na natureza de seus segmentos, o que faz com que seja um desafio desenvolver soluções para estas empresas. O próprio conceito de serviço já pressupõe lidar com questões intangíveis, portanto, para promover inovação neste setor, deve-se voltar-se para a interação entre fornecedor e usuário, de maneira que o fator humano se torna central. Desta forma, a abordagem do design se demonstra ser apropriada para conduzir processos onde se pretende investigar estas interações e explorar possibilidades, criando novos serviços com novas experiências. Por este motivo, foi idealizado o Programa Transformando meu Serviço, resultante de uma parceria entre UNISINOS e SEBRAE/RS.

O Programa Transformando meu Serviço se propôs a desenvolver este processo com nove pequenos negócios, trabalhando durante o período de oito meses com a metodologia de design estratégico, em formato de workshops e internalização através de acompanhamento individual, em um percurso que utilizou ferramentas de design de serviço. Nem todas as empresas concluíram o Programa, quatro delas interromperam o processo em algum ponto da etapa de internalização, portanto, não chegando a passar para a última etapa, de compartilhamento de resultados. A presente pesquisa busca, justamente, entender o que há em comum entre os grupos de empresas com resultados semelhantes. Este estudo teve como objetivo identificar fatores críticos de sucesso no Programa Transformando meu Serviço, para o desenvolvimento de um processo de inovação orientado pelo design em PMEs, através da análise da participação das empresas no Programa Transformando meu Serviço, identificando fatores críticos de sucesso relacionados ao processo e ao desempenho dos pequenos negócios no Programa e tendo como entrega, ao final, a proposta de redesenho do Programa Transformando meu Serviço.

A coleta de dados foi realizada por meio de cinco instrumentos: diários de observação do workshop, entrevistas com empresários, entrevistas com facilitadores, grupo focal com tutores e diário de campo dos resultados. Todos estes materiais foram analisados pelo método de análise de conteúdo e seus resultados

são apresentados no capítulo de Análise dos Resultados. Primeiramente, foi realizada uma análise de maneira isolada dos dados de cada instrumento de coleta, em seguida, os dados foram analisados de forma horizontal na subseção de Discussão dos Resultados, relacionado os resultados entre si, formulando-se oito hipóteses.

A partir da análise das hipóteses, construiu-se a proposta de redesenho do Programa Transformando meu Serviço, que consiste em três partes: um questionário preliminar a ser respondido pelo empresário, um documento de premissas básicas para a realização do Programa Transformando meu Serviço e um conjunto de orientações destinado aos diferentes atores do processo. Optou-se por organizar proposta desta forma pois verificou-se que muitas das conclusões não se direcionavam apenas a fatores relacionados à seleção da empresa, mas sim, muitos se relacionavam ao processo e à atuação de tutores e facilitadores.

Considerando a análise das hipóteses e as lacunas que permanecem a partir desta pesquisa, deixa-se margem para trabalhos futuros que se proponham a investigar a relação do perfil do empresário como empreendedor, considerando as definições de McClelland (1972), Gerber (2004), Timmons (1989), Drucker (2008) e Sarkar (2008), com a propensão à inovação. Pode-se analisar de que forma o desempenho ao participar de um processo de inovação orientado pelo design está relacionado ao processo de empreendedorismo, se é possível identificar características e personalidades interiores a serem desenvolvidas e estimuladas. Um caminho possível poderia estar na aprendizagem vivencial proposta por Kolb (1984), como um processo de aprendizagem organizacional. As características do processo de design que orientam à criação de um ambiente de experimentação já dialogam com esta proposta, o que sugere que estes três processos poderiam se sobrepor, se combinar e funcionar de maneira conjunta.

Além de considerar este espaço para novos estudos acadêmicos, pode-se também propor estudos práticos para futuras ações do SEBRAE/RS, sugerindo que se explore mais o desenvolvimento do empresário como indivíduo ao longo da vida da empresa. Ainda que questões voltadas para gestão sejam importantes, e estejam genuinamente ligadas à existência da instituição SEBRAE, também há necessidade de desenvolver no empresário a capacidade de se adaptar e inovar. Entretanto, sempre que se refere à temática de inovação, a atuação da instituição não costuma abordar o nível do indivíduo, muito menos costuma relacionar inovação com

empreendedorismo. A inovação e o empreendedorismo não estão atuando juntos hoje, nas soluções da instituição, mas os resultados desta pesquisa sugerem que se estivessem, seria positivo. Uma forma de trabalhar a associação de inovação e empreendedorismo seria promover processos de design para inovação com caráter de aprendizado, uma vez que se percebe a relação entre estes dois conceitos e o conceito de design. Assim, poderia ser proposto desenvolver nos empresários o comportamento empático e um perfil de projetista, próprios do designer, estabelecendo melhor a relação com riscos e com erros, que promoveria a experimentação de uma maneira mais natural nos pequenos negócios. Levando em consideração a revisão teórica realizada para esta pesquisa (BROWN, 2010; MARTIN, 2010; VIANNA *et al*, 2012; GOLSBY-SMITH, 2007), em conjunto com as análises dos resultados, o design é o processo pelo qual se pode gerar vantagem competitiva e atingir a inovação, portanto, nada mais evidente do que fazer uso de seus instrumentos e das habilidades do designer para introduzir uma cultura de inovação nos pequenos negócios.

REFERÊNCIAS

- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. Tradução: All Tasks. Revisão Teórica: José Antonio Lerosa de Siqueira. São Paulo: Thomson, 2007.
- BESSANT, John; Tidd, Joe. **Inovção e empreendedorismo**. Tradução: Elizmari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Coordenação: Patrícia Lessa Flores da Cunha. Consultoria, supervisão e revisão técnicas desta edição: Paulo Antônio Zawislak. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 2005.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Thomson, 2008.
- DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, Editora UFPR, 2004.
- EMPREENDEDORISMO no Brasil: 2013 \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores : Mariano Macedo Matos. et al. Curitiba: IBQP, 2013. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/report>. Acesso em 10 jan. 2016.
- EMPREENDEDORISMO no Brasil: Relatório Executivo. Brasília, 2015. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Pesquisa-GEM-2014,detalhe,45. Acesso em 10 jan. 2016.
- FRASER, Heather. M. A. **Design para Negócios na prática**: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design; tradução: Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- GERBER, Michael E. **Empreender**: Fazendo a diferença. Versão brasileira: Gisley Rabello Ferreira. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2004.
- GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOLSBY-SMITH, Tony. **The second road of thought**: how design offers strategy a new toolkit. Journal of Business Strategy, vol. 28, n. 4, pp. 22-29, 2007.
- KELLEY, Tom; KELLEY, David. **Creative Confidence**: Unleashing the Creative Potential Within Us. Crown Business, 2013.
- KOLB, David A., **Experiential Learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey, 1984.

LOCKWOOD, Thomas. Transition: becoming a design-minded organization. In: T. Lockwood (Ed.). **Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value**. New York: Allworth Press, 2010. p.81-95.

MARTIN, Roger. **Design de negócios**: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso; tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MCCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Tradução: Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Espressão e Cultura, 1972.

MERONI, Anna. **Strategic design**: where are we now? Reflections around the foundations of a recent discipline. Strategic Design Research Journal, v.1, n.1, Dec 1, p. 31-38, 2008.

MILES, Ian. Innovation in services. In: **THE OXFORD handbook of innovation**. New York: Oxford, 2007. p: 433-458.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORRIS, Michael H. **Reconceptualizing Entrepreneurship**: An input-output perspective. SAM Advanced Management Journal, v. 59, issue n.1, winter, p. 21-31, 1994.

PORTER, Michael. E. What's strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, Nov./Dec. 1996.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Elsevier, Rio de Janeiro, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SEBRAE RS. **Institucional** – Histórico e Perfil do SEBRAE/RS. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/institucional>. Acesso em 16 dez. 2015.

SEBRAE. **Sebraetec**: inovar no seu negócio pode ser fácil. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Sebraetec:-inovar-no-seu-pequeno-neg%C3%B3cio-pode-ser-simples>. Acesso em 17 dez. 2015.

SIMON, Herbert. **As ciências do artificial**. Coimbra: Arménio Amado, 1981.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. et al. (Org.). **Isto é design Thinking de serviços**: fundamentos, ferramentas, casos. Tradução: Mariana Bandarra. Revisão técnica: Clarissa Biolchini. Porto Alegre: Bookman, 2014. Livro eletrônico.

TIMMONS, Jeffrey A. **The Entrepreneurial Mind**: Winning Strategies for Staring, Renewing, and Harvesting New and Existing. Baltimore: Brick House Publishing Company, 1994.

VIANNA, Maurício. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WHEATLEY, Margaret J.; KELLNER-ROGERS, Myron. **Breathing life into organizations**. Public Management, Vol. 78, Número 9, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZURLO, Francesco. **Design Strategico**. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010.

ANEXO A – FORMULÁRIO DE SELEÇÃO DE EMPRESAS PARA PROGRAMA TRANSFORMANDO MEU SERVIÇO



Transformando meu Serviço - Seleção de Empresas

Preencha o formulário por completo e clique em enviar. O preenchimento garante a indicação da empresa na seleção para participar do programa Transformando meu Serviço.

***Obrigatório**

Nome do ALI
(caso seja atendido por um Agente Local de Inovação)

Nome da empresa *

CNPJ *

Telefone *

E-mail *

Website *

Endereço *

Cidade *

Descreva o negócio em no máximo 140 caracteres *

Comente as últimas melhorias/ inovações implantadas na empresa *

Por que deveríamos escolher essa empresa? *

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Powered by
 Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)



Transformando meu Serviço - Seleção de Empresas

Sua resposta foi registrada, agradecemos o envio.

[Enviar outra resposta](#)

Este formulário foi criado com o Formulários Google.
[Criar seu próprio formulário](#)

 Google Forms

ANEXO B – REPRODUÇÃO PARCIAL DOS CAMPOS PREENCHIDOS NO FORMULÁRIO ONLINE PELAS EMPRESAS PARA INSCRIÇÃO NO PROJETO

EMPRESA A

1.Descreva o negócio em no máximo 140 caracteres:

Fabricação e venda e serviços para software. Atualmente, a empresa é líder no mercado em softwares para revistas e jornais.

2.Comente as últimas melhorias/ inovações implantadas na empresa:

Tem um programa de inovação bem definido na empresa.

Estão participando do PNI.

3.Por que deveríamos escolher essa empresa?

Acredito que a empresa, é bem desenvolvida e está à procura de novas ideias para softwares.

EMPRESA B

1.Descreva o negócio em no máximo 140 caracteres:

O EMPRESA B já nasceu com pressuposto de inovação e um novo conceito. Tem uma ideia de conveniência de serviço, bem-estar, lazer e saúde. O espaço compõe três ambientes distintos, mas que ao mesmo tempo se juntam e atendem diversas necessidades dos clientes.

Compõe o EMPRESA B:

Um Bistrô / Cafeteria onde o cliente pode tomar café da manhã, almoçar, tomar um café expresso e fazer um Happy Hour, utilizar o espaço para reuniões, utilizar a internet, reunir um grupo de amigos, etc. esse espaço tem uma área aberta com piscina para o cliente relaxar, quem sabe, após uma maratona de almoço e reuniões no próprio lounge. Esse espaço também pode ser alugado para eventos empresariais, confrarias, aniversários, etc.

Conta também com um Studio de Musculação que é um espaço multidisciplinar onde o cliente encontra uma gama de profissionais qualificados para dar apoio aos alunos e clientes em busca de um corpo saudável, de bem-estar, equilíbrio, aconchego e paz. Nesse espaço o cliente

conta com serviços de personal trainer, quiropraxista, massagem relaxante, massagem terapêutica e tratamentos estéticos corporais, nutricionista e reike. E para finalizar, o Espaço Beauty que é uma estética com serviços de cabeleireiro, manicure, depiladora e afins!

2. Comente as últimas melhorias/ inovações implantadas na empresa:

As melhorias e inovação são realizadas diariamente, pois a empresa está criando um conceito diferenciado, visamos a excelência e a mudança contínua de melhoramento e inovação. O Espaço também pode ser alugado para eventos e o desafio inovador desse ano é desenvolver um projeto para atender as NOIVAS, que vai desde a locação do espaço para o casamento, de uma forma muito diferenciada e personalizada, com casamentos temáticos, preparação do corpo, pele e cabelo nos meses que antecedem o casamento, até a despedida de solteiro, chá de lingerie, e dia da noiva.

3. Por que deveríamos escolher essa empresa?

Deveriam escolher a empresa porque os empresários são muito abertos e realmente querem inovar, tem fome de inovação e estão sempre em movimento, início de um conceito no mercado. A empresária conclui: "Temos certeza que esse projeto vai de encontro aos nossos objetivos e já temos um pré-projeto das NOIVAS, onde seria ideal esse apoio e conhecimento nesse momento."

EMPRESA C

1. Descreva o negócio em no máximo 140 caracteres:

A EMPRESA C, núcleo de inovação da EMPRESA X, nasceu em 2014, com o objetivo de criar um novo modelo de negócios escalável, através da modalidade SaaS, portanto a EMPRESA C se tornou spin-off da EMPRESA X, cujo modelo se baseia na customização de soluções em outsourcing e TI.

2. Comente as últimas melhorias/ inovações implantadas na empresa:

PRODUTO A pronto do sistema de chamados, desenhado para atender as demandas frequentes de TI nas empresas e para profissionais autônomos e pequenas equipes.

Portal Central de Técnicos lançado em Janeiro.

PRODUTO B, ferramenta de monitoramento de unidades computacionais em fase de testes e validação.

3. Por que deveríamos escolher essa empresa?

A EMPRESA C traz em seu DNA (startup nascente da empresa EMPRESA X, uma spin-off) as características de ser inovadora e economicamente responsável, onde seus sócios tem o viés empreendedor, visão de longo prazo, planejamento estratégico detalhado e mente aberta para absorver o aprendizado. Contamos já com equipe com dedicação exclusiva ao projeto e estrutura própria, física e de capital, mas somado a tudo isso, um acompanhamento qualificado do programa "Transformando meu Serviço", apostamos que esta parceria, se concretizada, chega momento muito oportuno para aprimorarmos o produto frente ao mercado, pois temos em mão o protótipo funcional e estamos iniciando a validação da ferramenta no mercado.

EMPRESA D

1. Descreva o negócio em no máximo 140 caracteres:

Provedora de software e serviços para gestão de conhecimento e integração de dados geológicos, com soluções para análise de rocha, captura e compartilhamento de dados.

2. Comente as últimas melhorias/ inovações implantadas na empresa:

- PRODUTO C: solução móvel para descrição de testemunhos. Geólogos podem realizar, com maior facilidade, descrições detalhadas e sistemáticas de testemunhos de rocha e sedimentos em tablets.
- Melhorias e desenvolvimento de novos módulos dos sistemas PRODUTO D, PRODUTO E e PRODUTO F, para a otimização do processo de análises geológicas e o compartilhamento de informações armazenadas em bancos de dados corporativos.
- PRODUTO C: dispositivo de alta precisão para contagem de pontos de lâminas de rocha (análise petrográfica) em microscópios polarizados, desenvolvido em parceria com a americana EMPRESA Y.

3. Por que deveríamos escolher essa empresa?

A inovação está no DNA da EMPRESA D. Todos os produtos são construídos a partir de pesquisas avançadas em geociências, ciência da computação e engenharia do conhecimento. São soluções inovadoras para resolver problemas críticos de gestão do conhecimento geológico. A empresa possui parcerias com empresas de alta tecnologia e cooperação com centros de pesquisa de Universidades brasileiras e estrangeiras.

EMPRESA E

1. Descreva o negócio em no máximo 140 caracteres:

A empresa presta serviços de reabilitação de animais através de: fisioterapia, acupuntura, hidroterapia e tratamento oncológico.

2. Comente as últimas melhorias/ inovações implantadas na empresa:

A empresa está em fase de expansão, no ano passado abriram a segunda filial e nesse ano vão abrir mais duas, uma delas com cronograma de abertura para março. Atualmente estão em andamento com as seguintes consultorias/cursos: Consultoria em design de ambientes - Sebraetec; Consultoria em meio ambiente - Sebraetec; Consultoria em marketing - Sebrae.

Implantaram metodologia 5S, os funcionários estão fazendo cursos de atendimento e vendas no portal EAD do Sebrae, padronizaram toda a parte de atendimento através de mapeamento de processos e check-list para controle. No final do ano passado adquiriram no exterior um equipamento para tratamento oncológico e serão a primeira clínica no Brasil a utilizá-lo.

3. Por que deveríamos escolher essa empresa?

Os empresários têm um perfil empreendedor e inovador que é transmitido para todos os funcionários e também para os clientes. Estão sempre em busca de novidades, cursos de aperfeiçoamento e se interessam por tudo que possa de alguma forma melhorar o negócio. O resultado disso foi um crescimento (e desenvolvimento) muito grande da empresa desde a abertura. Acredito que o projeto Transformando meu Serviço será de grande utilidade para que eles continuem a crescer e se desenvolver de forma inovadora.

EMPRESA F

1. Descreva o negócio em no máximo 140 caracteres:

Serviço de design gráfico, voltado para desenvolvimento e criação de identidade visual, materiais gráficos, branding, entre outros.

2. Comente as últimas melhorias/ inovações implantadas na empresa:

A empresa realizou uma consultoria de gestão há pouco tempo. Além disso, está definindo seu planejamento estratégico e filosofia empresarial, considerando a possibilidade de agregar serviços de estratégia no seu portfólio. Nesse momento, a sócia está passando por um momento de decisão quanto a expansão ou não da empresa, assim como do portfólio de serviços. A EMPRESA F realiza trabalhos paralelos, que não são demandados por clientes, como os postais realizados com pontos turísticos do bairro Bom Fim. Essas ações realizadas para a comunidade deixam a sócia em dúvida se poderia melhor explorá-las para trazer oportunidades de futuros negócios, mas não sabe muito bem como fazer isso.

3. Por que deveríamos escolher essa empresa?

A EMPRESA F já possui 10 anos de mercado, atendendo desde multinacionais até pequenas empresas de Porto Alegre. A proprietária está passando por um momento de reflexões e decisões quanto ao futuro da empresa e as novas possibilidades que podem ser aproveitadas. Acredito que a empresa está no momento ideal para se abrir a inovação, mudando assim seu modelo de negócios.

EMPRESA G

1. Descreva o negócio em no máximo 140 caracteres:

Indústria eletrônica de instrumentação para setor elétrico com serviço agregado de manutenção e calibração de seus produtos.

2. Comente as últimas melhorias/ inovações implantadas na empresa:

Reformulação do site através de consultoria Sebraetec

Consultoria Sebraetec para melhoria do fluxo de produção

Consultoria Sebraetec para reprogramação visual (em andamento)

Internacionalização através do programa Qualimundi

3. Por que deveríamos escolher essa empresa?

A EMPRESA G desde sua criação busca capacitação para inovar e participar de grupos de empresas que tentam romper barreiras comerciais.

EMPRESA H

1. Descreva o negócio em no máximo 140 caracteres:

Atua no desenvolvimento de projetos de inovação, da concepção à execução.

2. Comente as últimas melhorias/ inovações implantadas na empresa:

- parceria com a HESTIA - Incubadora Tecnológica da Escola de Engenharia e Instituto de Física da UFRGS;
- alteração do quadro societário da empresa;
- locação de espaço para a empresa;
- estruturação de processos e gestão da empresa;
- contratação de pessoal.

3. Por que deveríamos escolher essa empresa?

A EMPRESA H foi criada em 2007 e se dedicava basicamente a trabalhos de consultoria em engenharia. A partir de 2009 passou a desenvolver projetos de inovação e em 2014 teve um crescimento significativo nos serviços prestados em projetos inovadores, tanto próprios como com parceiros. Passou então de uma empresa prestadora de serviços de uma pessoa, para uma empresa onde atuam 10 pessoas. Houve um crescimento muito rápido, havendo necessidade de estruturação interna. Entendemos que este programa poderá nos dar suporte para melhorar nossos serviços.

EMPRESA I

1. Descreva o negócio em no máximo 140 caracteres:

Espaço onde oferecem serviços de: musculação, salão de beleza, pilates e dança.

2. Comente as últimas melhorias/ inovações implantadas na empresa:

Atualmente estão expandindo e remodelando o negócio: além de modificações na estrutura física (obras de melhoria/fachada através do Sebraetec) também reavaliaram a marca (logotipo), materiais de comunicação e site. Estão modificando o modelo de negócio, deixando de ser uma academia e tornando-se um espaço de qualidade de vida no qual o dono faz parceria com outros empreendedores para usar a estrutura do local (locar). Até o final do ano vão inserir mais uma opção de serviço: espaço holístico com yoga, reiki, terapias orientais, etc.

3. Por que deveríamos escolher essa empresa?

O empresário tem um perfil muito inovador, além dessa empresa também administra mais duas, ou seja, é um empreendedor nato. Está sempre em busca de inovações, eventos e ferramentas para auxiliar o trabalho. Desde que iniciou o trabalho com o ALI tem usado modelos como Canvas e Kanban para ajudar na organização de ideias.

ANEXO C – PROGRAMAÇÃO DA AGENDA DO WORKSHOP

TURNO	SEXTA-FEIRA	SÁBADO	DOMINGO
MANHÃ 09:30 12:30	Diagnostico empresa Mentor inovação em serviço (Carla Link) + 1. Inspirações de serviço 60 minutos 2. Contexto 40 minutos 3. Incidente crítico 4. Oportunidades e barreiras 30 minutos 5. Definição do Problema 30 minutos	Atmosfera desejada B. Apresentação dos resultados parciais 60 minutos 13. <i>Moodboard</i> 30 minutos 14. Proposta conceito 30 minutos 15. Mapa da jornada (parte superior) 60 minutos	Prototipagem 20. Stop Motion 150 minutos D. Preparação da apresentação (escolhendo entre os resultados das diversas atividades, 4 minutos) 30 minutos
TARDE 14:00 17:00	Exploração Mentor novas tecnologias (Daniel Bittencourt) + 6. Inspirações Novas tecnologias 60 minutos 7. Cases 8. Aprendizado com os cases 60 minutos 9. Mapa de atores 60 minutos	Criação Mentor criatividade (Tuti Giorgi) + 16. Inspirações de criatividade 60 minutos 17. <i>Brainstorming</i> e Mapa da jornada (parte inferior) 30 minutos 18. <i>Blueprint</i> dos serviços 90 minutos	Apresentação e avaliação E. Apresentação final 150 minutos
NOITE 18:00 21:00	Síntese da exploração 10. Persona – Clientes 11. Persona – Empresa 60 minutos 12. Manchete do futuro 60 minutos A. Preparação da apresentação para o dia seguinte (até 6 laminas, 4 minutos) 60 minutos	Síntese da criação 19. <i>Business model canvas</i> 60 minutos C. <i>Cross-fertilization</i> 80 minutos D. Aproveitamento da <i>cross-fertilization</i> 40 minutos	

ANEXO D – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DO WORKSHOP

OBSERVAÇÕES SOBRE PRODUÇÃO E PROCESSO

Atividade	Produção ¹	Processo ²
Mentor Carla Link Federizzi		
Análise contextual		
Incidente crítico		
Mentor Daniel Bittencourt		
Mapa de atores		
Bench Marking		
Briefing		
Personas		
Manchetes do futuro		
Apresentação dos resultados parciais		
<i>Moodboard</i>		
Mapa da jornada		
Mentor Tuti Giorgi		
<i>Brainstorming</i>		
<i>Business model canvas</i>		
<i>Blueprint</i>		
Rought prototyping		
Apresentação dos resultados finais		

¹É necessário coletar todos os resultados das diversas atividades por meio de registros fotográficos. Além disso, nesta coluna cabem as observações a respeito da produção (caso haja).

²Nesta coluna cabem as observações a respeito do processo (caso haja), considerando tanto a ferramenta (por exemplo, observações ligadas à sua usabilidade e utilidade), quanto o processo como um todo (por exemplo, observações ligadas à cocriação ou às interações entre as diversas atividades).

OBSERVAÇÕES SOBRE AS RELAÇÕES

Relação³	Designer	Outros designers	Atores da empresa	Membros de outras empresas	Atores do SEBRAE	Atores da UNISINOS
Designer						
Outros designers						
Atores da empresa						
Atores de outras empresas						
Atores do SEBRAE						
Atores da UNISINOS						

³Nesta tabela cabem observações sobre as relações e interações entre os diversos atores envolvidos (caso haja). Nos cruzamentos entre atores homólogos (por exemplo, designer-designer), cabem as observações sobre esses atores (caso haja).

OBSERVAÇÕES SOBRE PROJETO, DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

De forma livre, sugere-se observar a abordagem ao processo de projeto pelos atores envolvidos no WS, prestando especial atenção ao futuro processo de desenvolvimento e implementação dos projetos desenvolvidos.