

# Capítulo 13

## A percepção de sócios-fundadores de *startups* sobre o papel do designer em suas operações

Tiago Moreira de Abreu, Júlio Carlos de Souza van der Linden e  
Maurício Moreira e Silva Bernardes

### Resumo

O envolvimento do Design em questões estratégicas e táticas da empresa é estimulado em algumas grandes e médias empresas. Também em micro e pequenas empresas, iniciativas governamentais já incentivam a utilização do Design em áreas mais estratégicas. Portanto, pode ser considerado um ativo, com a possibilidade de aumentar o desempenho empresarial. Consultorias e designers, em âmbito internacional, vêm provando o valor do designer em *startups*, entretanto no que tange a pesquisa acadêmica pouco conteúdo tem sido publicado com relação a esse tipo específico de empresa. Em estudo exploratório, foram entrevistados sócios fundadores de quatro empresas *startups* de base tecnológica, vinculadas à incubadora universitária. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas. Resultados deste estudo inicial mostram que os sócios fundadores têm um primeiro contato com designers através editais desenvolvidos por órgãos de fomento à inovação. Destaca-se o envolvimento de designers em marca e identidade visual da empresa e no desenvolvimento de produto.

**Palavras-chave:** design, *startup*, papel do designer.

### 1 Introdução

Designers e consultorias no âmbito internacional, com experiência de mercado, vêm dedicando tempo e energia para mostrar como o designer pode contribuir no desenvolvimento de empresas *startups*. Não apenas em questões operacionais, mas também em questões estratégicas e culturais (KOZLOWSKI, 2013; MURATOVSKI, 2015; RILEY, 2012). No entanto, poucos estudos científicos têm descrito como designers podem auxiliar *startups* no desenvolvimento de soluções inovadoras.

*Startups* são organizações constituídas para encontrar um modelo de negócio repetível e escalável (BLANK; DORF, 2012). Destacam-se, também, pelo impacto inovador presente nas soluções proposta por estes empreendimentos, que tem como consequência a criação de novos produtos e serviços em mercados até então desconhecidos ou pouco explorados (RIES, 2011).

Kumar (2013) destaca que a inovação deve ser construída ao redor de experiências, abordada como um sistema, cultivada como uma cultura e adotada disciplinadamente, como um processo. Neste contexto, o designer pode ter uma contribuição positiva no desenvolvimento de produtos e serviços. Isto é observado em algumas empresas de grande porte, nas quais o designer vem aumentando sua presença em cargos estratégicos, em diversas áreas de atuação, como no desenvolvimento de produtos, nas áreas financeira e tecnológica (MOZOTA et al., 2011; MURATOVSKI, 2015; PINHEIRO, 2015). Para explicar este fenômeno, Dorst (2015) justifica que tanto o raciocínio do designer, como sua forma estruturada de pensar, podem ser fatores chave para o sucesso em tantas aplicações.

Em que se preze a existência de pesquisas sobre a temática explorada neste artigo, verifica-se uma lacuna de trabalhos voltados a investigar a forma através da qual tais empresas têm utilizado o Design. Isso se faz necessário haja vista a importância de compreender como as empresas entendem o Design.

O Conselho de Design do Reino Unido lançou o Designing Demand, em 2006, para tornar pequenas e médias empresas, bem como *startups*, melhores e mais regulares usuárias do Design. Seu objetivo principal é, de maneira eficaz, incorporar processos de gestão de Design e seu uso estratégico. Neste processo, a sensibilização dos empresários foi uma das partes mais importantes para o sucesso da aplicação (WARD et al., 2009).

Este trabalho explora, empiricamente, o papel do designer na visão dos sócios fundadores de *startups* desenvolvedoras de produtos. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (GIBBS, 2009, YIN, 2015). Como recorte de pesquisa foram entrevistados sete empresários, de um a dois de cada *startup*, sendo estas empresas incubadas em uma universidade brasileira.

## 2 Base teórica do estudo

### 2.1 *Startups*

Blank e Dorf (2012) vêem a startup como uma organização temporária e finita, que independe do tamanho, mas que ainda está descobrindo o modo como vai vender e a quem exatamente se destina seu produto. Ou seja, uma companhia em construção. Por definição, portanto, difere-se de uma pequena e média empresa (PME), que tem o mesmo objetivo de gerar lucro, pelo fato dessas últimas comercializarem produtos em mercados conhecidos e, geralmente, não dominante no nicho que se insere (GRECO et al., 2016). Apesar desta distinção, a relativa e pequena quantidade de funcionários, principalmente no início de uma *startup* e durante a vida de uma pequena empresa, aproxima o empresário e líder para além das funções de liderança, incluindo-o no time e no desenvolvimento de produtos ou serviços (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES, 2016; GRECO et al., 2016).

Para PMEs, pesquisas preocupam-se em demonstrar o valor do Design em diversos níveis da organização (BERNARDES et al., 2013; BRUCE et al., 1999; KOTLER; RATH, 1984; MAZZINI JUNIOR et al., 2015; PERKS; COOPER, 2005). O Conselho de Design do Reino Unido, com o programa *Designing Demand*, visou estimular empresas de pequeno porte a alterarem seu centro de negócios, passando a importância do Design para os empresários. Em três anos de projeto piloto, o grupo demonstrou que para cada libra investida, havia um retorno de 50 libras. O Conselho também enumerou as cinco áreas chave nas quais o designer atuou com sucesso. São elas: visão e estratégia, marca e identidade, produtos e serviços, experiência do usuário e cultura inovadora (WARD et al., 2009).

Durante um longo período empresas líderes de mercado vinham apresentando os mesmos produtos. Contudo, ao longo das últimas décadas, o mercado vem experimentando uma mudança na maneira de consumir bens, passando da aquisição de bens tangíveis para soluções aliadas a serviços (PINE, 1993). Como resultado, uma nova forma de negócios está surgindo, exigindo inovação focada na criação não somente do produto, mas também da expe-

riência (PINE, 2015; PINHEIRO, 2015). Nesse sentido, as companhias têm evoluído de um contexto de inércia com relação à inovação (KOTLER; RATH, 1984) para empresas de grandes negócios que têm buscado também na forma de pensar do designer uma solução para propostas mais bem sucedidas no mercado (D'IPPOLITO, 2014; MURATOVSKI, 2015; truemán; JOBBER, 1998; VERGANTI, 2008).

Portanto o design pode ser considerado um ativo que pode aumentar o desempenho empresarial. Pode ser uma peça chave para o sucesso das empresas (BRUCE; COOPER; VAZQUES, 1999). Bem aplicado, maximiza a eficiência de recursos, auxilia na resolução de problemas e tem a capacidade de criar um elo entre as áreas: produção, produto e marketing. Integrar práticas existentes, principalmente no desenvolvimento de novos produtos, é uma tarefa que acompanha a profissão desde o início (GUIMARÃES et al., 1996). Através da criação de valor pela diferenciação do produto, novos usos e coordenação entre atores, os métodos utilizados podem apresentar soluções melhores do que aquelas que cada indivíduo poderia fornecer (BOWEN et al., 2016; SANDERS; STAPPERS, 2008).

Estudos sugerem que para a implantação de processos de inovação e de Design é necessário o comprometimento da alta gestão (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1995; POZATTI, 2015). Segundo dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), 93,6% das *startups* em estágio de incubação possuem menos de nove membros (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDEMENTOS INOVADORES, 2016). Este dado é importante para mostrar que é possível haver o envolvimento dos líderes dessas empresas diretamente no desenvolvimento de produtos bem como na estratégia da empresa. Além disto, verifica-se que é possível uma sensibilização maior com o tema.

## 2.2 Gestão do Design

Mozota et al. (2011) classificaram os níveis nos quais o designer pode atuar em: operacional, tático e estratégico. Nestes níveis o designer pode ter papéis diferentes: desenvolvimento do projeto do bem de consumo para o nível operacional; gerenciamento das táticas, atividades e recursos que atendam a estratégia e criam

formas de análises de mercado; e, de maneira global, na estratégia da corporação.

A associação Design Management Institute (DMI) entende, também, que a Gestão do Design é tão importante quanto ele mesmo. E acredita que é um fator diferenciador quando todas as empresas não estiverem mais competindo por valores nem por usabilidade (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2013)

O quadro da figura 1 apresenta a relação dos quatro níveis determinados.

**Figura 1 Classificação dos níveis de gestão de design**

Nível	Classificação da Gestão do Design	Descrição
1	Sem Gestão do Design	O Negócio não utiliza gestão do Design em nenhum nível. Todo resultado de Design é não previsível. Sem processo definido.
2	Como Projeto	Ainda muito limitado às necessidades da Organização. Design não é reconhecido como uma ferramenta para a inovação, nem implementado no processo de desenvolvimento de novos produtos. O uso do Design é restrito a estilo, embalagem, etc. Nível operacional.
3	Como Função	Neste nível o Design começa a ser visto como uma ferramenta para a inovação. Integrado no processo de desenvolvimento de produto e diversos especialistas começam a se envolver. A responsabilidade formal se estabelece com algum colaborador da empresa coordenando todo o grupo envolvido.
4	Como Cultura	Neste nível, as empresas são altamente orientadas para o Design, sendo uma parte importante da estratégia, gerando, deste modo, vantagem competitiva.

Fonte: Design Management Institute (2013) adaptado pelos autores.

### 2.3 Papel das Incubadoras

Incubadoras também podem apresentar um papel chave no desenvolvimento de uma *startup*. Quando está instalada em uma aceleradora, incubadora ou parque tecnológico, a chance de descontinuidade da empresa é 3,45 vezes menor do que quando instalada em escritório próprio, sala ou loja alugada (ARRUDA et al., 2014). Por natureza, a incubadora não substitui a iniciativa do empresário nem a sua personalidade, mas pode incentivar e desenvolver as capacidades com o empresário. Conseqüentemente, torna-se uma importante influenciadora no desenvolvimento de

uma *startup*. Incubadoras promovem treinamentos sobre gestão, fornecem espaço físico e realizam contatos entre parceiros, clientes, investidores e fornecedores (LESÁKOVÁ, 2012).

Acompanhar um negócio desde o seu estágio inicial é a base do conceito de incubação de empresas. Permite ajudar o desenvolvimento de empreendimentos desde antes de seu nascimento formal para até a sua inserção no mercado, o período de incubação em si. Isto influencia a maneira como os empresários passam a pensar (PHAN et al., 2005). Sendo assim, se o Design for é incentivado no período de incubação é possível permeá-lo na cultura da empresa e na maneira como estes empresários entendem a área (PETERSEN, 2015).

### **3 Procedimentos metodológicos**

este estudo teve o objetivo de compreender a percepção de fundadores de *startups* sobre o Design e o papel do designer no dia-a-dia dessas empresas. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (YIN, 2015), com um ou dois de seus empresários fundadores. De maneira mais específica, a pesquisa visou entender os aspectos mais qualitativos da percepção que os empresários têm.

#### **3.1 Amostra**

Sete empresários de *startups* desenvolvedoras de produtos foram entrevistados no período de 5 de abril e 18 de maio de 2017. Essas empresas foram selecionadas por participarem de um processo de incubação dentro de universidade da região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Os indivíduos, intencionalmente selecionados, caracterizavam-se por serem relativamente pequenas *startups*, com cerca de três a cinco membros atuantes, incluindo seus sócios fundadores. Os dados são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1 – informações sobre as empresas do estudo.**

Empresa	Membros Atuantes	Tempo existência (anos)	Código CNAE Principal	Tipo de Cliente
A	5	1,5	74.10-2-03 - Design de produto	Empresa e Cliente
B	5	4,5	28.21-6-01 - Fabricação de fornos industriais, aparelhos e equipamentos não-elétricos para instalações térmicas, peças e acessórios	Empresa
C	5	2,5	29.41-7-00 - Fabricação de peças e acessórios para o sistema motor de veículos automotores	Empresa e Cliente
D	5	2,5	18.21-1-00 - Serviços de pré-impressão	Empresa e Cliente

**Fonte:** elaborado pelos autores

Os empresários caracterizam-se por serem sócios fundadores e apresentavam participação em diversas áreas da empresa. Os empresários da empresa A, por exemplo, foram categorizados como A1, o primeiro entrevistado, e, A2, o segundo entrevistado. Os empresários das empresas B, C e D seguiram a mesma lógica. No entanto, a empresa D teve somente um entrevistado, totalizando sete pessoas.

### **3.2 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, sendo as mesmas gravadas para posterior transcrição. O assunto cobriu questões de posicionamento de mercado, desenvolvimento de produtos, presença do Design e papel do designer. Os dados brutos foram coletados, transcritos e as anotações de campo adicionadas e, então, organizadas para posterior análise (GIBBS, 2009).

## **4 Resultados e discussão**

Alguns dos empresários destacaram que o designer pode cumprir, certas vezes, a função de tradutor do que o usuário deseja e de que maneira a empresa atender. Ou seja, como aquele que consegue captar o que o mercado está solicitando e traduzir no isso no produto. Isto ocorre, não por talento apenas, mas por treino e metodologia (DORST, 2015). A literatura confirma que o bom

designer tem, além da capacidade de atentar a boa ligação entre componentes e a de verificar como isso afeta, por exemplo, tamanho e peso (CLARK, 1985), a facilidade de, também, traduzir seu conhecimento para variáveis sensoriais como: cor, forma e textura (EISENMAN, 2013; JUN et al., 2008). O empresário A1 destaca isto quando comenta sobre o papel do designer:

[Designers] têm essa visão mais tirando da tecnologia e colocando a tecnologia no mercado de trabalho [...] É importante ter acesso à visão do design, à visão do belo, da cor. Qual que é a cor que eu vou usar. A fonte está grossa? ou está fina? Ou como que o cliente vai enxergar? Qual a visão dela da tecnologia? Ela vai achar aquilo legal? tem vontade de usar? ou tem medo? Parece que vai engolir, sabe?

O empresário C1 destacou o designer como um interlocutor, que entende os vários usuários, ou cliente como citado pelo entrevistado, que fazem parte do ciclo de vida do produto:

O trabalho do designer nesse sentido está vinculado a ir direto na ponta. Quem vai utilizar aquilo ali, quem realmente quer aquilo ali. E também 'lincado' as várias vendas que se fazem de um mesmo produto. Porque quem vai usar, quer uma coisa diferente de quem vai comprar. Que é diferente da visão do dono. Que é diferente de quem tá comprando o grão.

O empresário C2 corrobora com esta visão de designer como um tradutor do que o mercado almeja/deseja e do que o produto pode oferecer. Segue trecho destacado da entrevista:

Elas [as equipes técnicas das *startups* têm competência técnica para fazer o negócio funcionar. Agora tu traduzir isso em uma linguagem adequada para o mercado, para o usuário final, para o cliente, é uma competência que eu acho que a gente não tem. Então daí eu enxergo o papel do designer como um papel essencial.

Para o empresário A2 o papel do designer está ligado tanto à ergonomia e ao visual do produto, à identidade visual da empresa quanto às ferramentas que este profissional pode trazer. Segue trecho da entrevista:

Dentro de uma *startup*, muito além de identidade visual, ergonomia ou visual do produto, que tradicionalmente é mais associado ao design, a importância do designer, ou pelo menos dos conhe-

cimentos dele, que hoje todos as melhores metodologias para desenvolvimento de um negócio vieram do design.

No entanto, apesar de acreditar que as ferramentas do Design são de extrema relevância para o desenvolvimento de um negócio, o empresário A2 considera: “Raramente eu vejo o pessoal do Design aplicando essas ferramentas”. Isto pode ser um indício de que as ferramentas estão difundidas e que sua aplicação ultrapassa agora as barreiras do profissional do Design.

Os sócios fundadores entrevistados na empresa B revelam que para eles o Design é importante, no entanto, concordam entre si que quando o cliente são outras empresas (também chamadas de B2B, do inglês *business to business*) o design de produto se torna secundário. O empresário B1 afirma: “A máquina tem que estar funcionando primeiro para depois partir para o design dela”. O empresário B2 corrobora com esta visão na sua entrevista:

A não ser que seja identificado um problema de ordem de apresentação do produto, ou dificuldade de entendimento, de aceitação de usuário final do nosso produto, em função de aceitação de alguma característica que a gente não consiga resolvê-la tecnicamente, nesse cenário eu não vejo real... não vejo desenvolvimento do produto B2B um envolvimento de um designer.

É importante ressaltar também que para ambos os entrevistados da empresa B, o designer pode participar do processo de desenvolvimento do produto. No entanto, acreditam que este envolvimento se dá somente no final do processo, portanto não permeia todas as fases. Em especial, em se tratando de produtos voltados para outros negócios, classificam o Design como não crucial, sendo mais importantes fatores técnicos, nos quais o engenheiro ou técnico teria maior capacidade de atuação para o tipo de demanda que atendem.

O desenvolvimento do Design nas firmas entrevistadas foi classificado como interno e externo (VON STAMM, 1998), podendo haver também um misto das duas interações. O Design interno se caracterizou apenas na empresa D, pois possuía designer no time, sendo este um sócio-fundador. No entanto, isto não os limitou a contratar uma consultoria de Design, tornando o trabalho uma combinação de interno e externo. As outras três empresas (A, B

e C) também acessaram consultorias de Design externa, no entanto não possuíam designer no time. A tabela 2 apresenta esta relação. É importante ressaltar que também houve diferenciação sobre o motivo da contratação de designer externo, podendo ele estar vinculado ao desenvolvimento do produto ou na construção da marca e identidade da empresa.

**Tabela 2 - presença do designer interno e contratação de consultoria externa.**

Empresa	Designer Interno	Designer Externo	
		Desenvolvimento de Produto	Marca e Identidade
A	Não	Sim	Sim
B	Não	Não	Sim
C	Não	Sim	Sim
D	Sim	Não	Sim

Fonte: elaborado pelos autores

Em todos os casos as empresas avultaram que as consultorias externas foram por meio de órgão de apoio, em um ou mais projetos, como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), via editais de inovação ou prêmios em concurso. O que pode indicar que estes órgãos são uma maneira de aproximar o Design, seus benefícios e suas ferramentas a empresas *startups*.

Ao comentar sobre uma experiência o empresário A1, da firma A, relembra que apesar de visualmente bonito, o desenvolvimento de um dos projetos de produto, via empresa externa, foi de execução complexa:

Uma [consultoria de design externa] foi inovadora no visual, mas era bem difícil de executar. Então, foi uma proposição muito... o processo de fabricação era muito complexo. Então a gente se deu conta que essa equipe de design tinha uma carência de, acho que de práticas de fabricação ou de reconhecimento, e o último design que foi feito foi muito aplicado também para facilitar a fabricação já conhecendo muito mais o que a gente tem disponível de tecnologia no Brasil e custos e tal.

O empresário A2 também citou este caso da empresa:

Eles entregaram algo que não tinha como ser executado. Então, eles fizeram um design muito bom só que com uma execução muito pobre para trazer para a prática. E daí a gente acabou [...] e tudo que eles nos entregaram a gente não conseguiu utilizar.

Além da A, a empresa C também utilizou consultoria de design externo. O empresário C2 comenta que no final do processo de desenvolvimento de produto: “A gente fez duas rodadas de grupo focal e pegamos diferentes entidades representativas e consumidores finais”. Ressaltou a importância deste momento com pessoas chave e que “mudou muita coisa” no produto.

O empresário C1 também comenta a importância deste momento para o produto, e lembrou o momento em que decidiram chamar o designer para a execução do projeto final: “A gente começou a se perguntar se era isso aqui que o mercado queria em termos de equipamento, foi aí que a gente decidiu colocar um designer”.

O sócio fundador da empresa D, único designer entrevistado, comenta que enxerga o designer como um facilitador: “no sentido de enxergar quais são as melhores pessoas para fazer cada coisa. Nem sempre o designer é o melhor técnico para fazer uma modelagem”. Na literatura, é possível encontrar esta tendência entre alguns autores que entendem que há uma mudança de atividades migrando de produto para soluções sistêmicas, e em alguns casos sendo o facilitador criador de um ambiente favorável (HOWARD; MELLES, 2011; MORELLI, 2007). Cabe ressaltar um aspecto da emocional do desenvolvimento de produtos com as metodologias propostas pelos designers. O empresário A2 destacou um fator psicológico na utilização das ferramentas de design para o desenvolvimento do negócio. Ele afirmou:

Quanto mais ferramentas do Design a gente tem incorporado melhor as pessoas se sentem no ambiente de trabalho, então ele tem esse bônus pessoal também.

## **5 Considerações finais**

O designer esteve presente ao menos em algum momento em todas as empresas. Nas empresas A e C o designer esteve presente no desenvolvimento de produto. Ambas, apesar alguma

experiência considerada ruim, ressaltaram a importância que o profissional teve para aproximar o produto do mercado, ainda que não presente em todo o processo. O profissional foi descrito como um tradutor das necessidades do cliente e do mercado para a empresa e para o produto.

Se não para o desenvolvimento de produtos, os profissionais estiveram presentes para o desenvolvimento da identidade visual e da marca. Segundo os sócios, estes foram processos importantes, que ajudaram a empresa a se encontrar no mercado.

Para o sócio fundador da empresa D, o designer não necessita ter conhecimento técnico específico, mas precisa dar condições para que o time desenvolva seu trabalho. Traduziu esta característica como a de “facilitador”. Aquele que entende em que o time deve alocar seus recursos intelectuais, bem como proporcionar um ambiente favorável para isto.

Um dos aspectos que chamou a atenção foi a valorização das metodologias utilizadas por designers. Muitas delas possibilitando e guiando o desenvolvimento de soluções não somente de produtos ou identidade visual, mas de resolução de problemas. Ainda que só abordado pelo empresário B2, as metodologias poderiam deixar o trabalho mais divertido.

Este foi um estudo exploratório, de caráter qualitativo. Para estudos futuros, recomenda-se uma análise quantitativa para compreensão das questões levantadas pelos empresários nas entrevistas semiestruturadas. A compreensão do papel do designer por parte das incubadoras também é importante, haja visto que fazem parte da formação intelectual da empresa.

## Agradecimento

Os autores agradecem o fomento da CAPES para a realização desta pesquisa.

## Referências

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, A.; COSTA, V. **Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras**: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? [Belo Horizonte]: Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Fundação Dom Cabral: 2014. Disponível em: <[http://www.fdc.org.br/blogespaco-dialogo/Documents/2014/causas\\_mortalidade\\_startups\\_brasileiras.pdf](http://www.fdc.org.br/blogespaco-dialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf)>. Aces-

so em: 13 abr. 2017.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMEN-  
TOS INOVADORES. **Estudo de impacto econômico**: segmento de incubadoras  
de empresas do Brasil. Brasília, 2016.

BERNARDES, M. M. e S.; OLIVEIRA, G. G. de; SATO, K. RUECKER, S. What can  
we learn from designers who work for large companies? In: INTERNATIONAL  
CONGRESS OF INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SOCIETIES OS DESIGN RE-  
SEARCH, 5th, 2013, Tokyo. **Proceedings...** Tokyo: IASDR, 2013.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual**: the step-by-step guide for  
building a great company. Pescadero, Ca: K & S Ranch, 2012.

MOZOTA, B. B. DE; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. DA. **Gestão do Design**: Usando  
o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre:  
Bookman, 2011.

BOWEN, S.; DURRANT, A.; NISSEN, B.; BOWERS, J.; WRIGHT, P. The value of de-  
signers' creative practice within complex collaborations. **Design Studies**, v. 46,  
p. 174-198, Sept. 2016.

BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective design management for small  
businesses. **Design Studies**, v. 20, n. 3, p. 297-315, May 1999.

CLARK, K. B. The interaction of design hierarchies and market concepts in tech-  
nological evolution. **Research Policy**, v. 14, n. 5, p. 235-251, Oct. 1985.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. New product performance: keys to success,  
profitability & cycle time reduction. **Journal of Marketing Management**, v. 11,  
n. 4, p. 315-337, May 1995.

D'IPPOLITO, B. The importance of design for firms' competitiveness: a review of  
the literature. **Technovation**, v. 34, n. 11, p. 716-730, Nov. 2014.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. **The DME Staircase Model**. [S. l], 2013. Dis-  
ponível em: <[http://www.designmanagementexcellence.com/the-staircase-  
model/](http://www.designmanagementexcellence.com/the-staircase-model/)>. Acesso em: 25 maio 2017.

DORST, K. Frame Creation and Design in the Expanded Field. **She Ji: the Jour-  
nal of Design, Economics, and Innovation**, v. 1, n. 1, p. 22-33, Autumm 2015.

EISENMAN, M. Understanding Aesthetic Innovation in the Context of Techno-  
logical Evolution. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 3, p. 332-351, July  
2013.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRECO, S. M. de S. S. (Coord.). **Global Entrepreneurship Monitor Empreende-  
dorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2016. Disponível em: <[https://www.sebrae.  
com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/GEM Nacional - web.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf)>. Acesso em: 13  
abr. 2017.

GUIMARÃES, L.; PENNY, J.; MOODY, S. Non-professional design in small enter-  
prises: the case of North-east Brazil. **Small Enterprise Development**, v. 7, n. 1,  
p. 51-55, Mar. 1996.

HOWARD, Z.; MELLES, G. Beyond designing: roles of the designer in complex  
design projects. In: AUSTRALIAN COMPUTER-HUMAN INTERECTION CONFE-  
RENCE, 23rd, New York, 2011. **Proceedings...** New York, USA: ACM Press, 2011.  
Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2071560>>. Acesso em: 13 abr.  
2017.

KOTLER, P.; RATH, G. A. Design: a powerful but neglected strategic tool. **Journal  
of Business Strategy**, v. 5, n. 2, p. 16-21, 1984.

ESSA PÁGINA FOI INTENCIONALMENTE DEIXADA EM BRANCO (PARA FINS DE IMPRESSÃO)

KOZLOWSKI, L. Why Great Design Is Crucial For Startups. **Forbes**, 7 Aug. 2013. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/lorikozlowski/2013/08/07/why-great-design-is-crucial-for-startups/#507749101111>>. Acesso em: 6 jun. 2017.

KUMAR, V. **101 Design Methods**: a structured approach for driving innovation in your organization. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013.

LESÁKOVÁ, L. The role of business incubators in supporting the SME start-up. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 9, n. 3, p. 85-95, 2012.

MAZZINI JUNIOR, E. G.; NARA, E. O. B.; KIPPER, L. M.; SILUK, J. C. M.; DAL FORNO, A. J. The insertion of design in small furniture companies to qualify decision making. **Espacios**, v. 36, n. 5, p. 11, 2015.

MORELLI, N. Social Innovation and New Industrial Contexts: Can Designers “Industrialize” Socially Responsible Solutions? **Design Issues**, v. 23, n. 4, p. 3-21, Oct. 2007.

MOZOTA, B. B. de; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. da. **Gestão do Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MURATOVSKI, G. Paradigm Shift: the new role of design in business and society. **She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation**, v. 1, n. 2, p. 118-139, 2015.

PERKS, H.; COOPER, R. Characterizing the Role of Design in New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy. **Journal of Product Innovation**, v. 22, n. 2, p. 111-127, 2005.

PETERSEN, S. I. Design Driven Startups. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, 20th, 2015, Milan, Italy. **Proceedings...** Milan: ICED, 2015.

PHAN, P. H.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, M. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 2, p. 165-182, Mar. 2005.

PINE, B. J. Making mass customization happen: Strategies for the new competitive realities. **Strategy & Leadership**, v. 21, n. 5, p. 23-24, 1993.

\_\_\_\_\_. How B2B companies create economic value by designing experiences and transformations for their customers. **Strategy & Leadership**, v. 43, n. 3, p. 2-6, 2015.

PINHEIRO, T. D. **The Service Startup**: inovação e empreendedorismo através do design thinking. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

POZATTI, M. **Implementação de métodos de design orientados à inovação em empresas desenvolvedoras de produtos**: convergências entre teoria e prática. 2015. 171 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

RIES, E. **The Lean Startup**: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. [S. l.]: Crown Business, 2011.

RILEY, W. **Startups**, This Is How Design Works. [S. l., s. n.], 2012. Disponível em: <<https://startupsthisishowdesignworks.com/>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

SANDERS, E. B.N.; STAPPERS, P. J. Co-creation and the new landscapes of design. **CoDesign**, 2008. Disponível em: <[http://www.maketools.com/articles-papers/CoCreation\\_Sanders\\_Stappers\\_08\\_preprint.pdf](http://www.maketools.com/articles-papers/CoCreation_Sanders_Stappers_08_preprint.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2017.

TRUEMAN, M.; JOBBER, D. Competing through design. **Long Range Planning**, v. 31, n. 4, p. 594-605, Aug. 1998.

VERGANTI, R. Design, Meanings, and Radical Innovation: a metamodel and a research agenda . **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 5, p. 436-456, Sept. 2008.

VON STAMM, B. Whose is Design it? The Use of External Designers. **The Design Journal**, v. 1, n. 1, p. 41-53, Mar. 1998.

WARD, A.; RUNCIE, E.; MORRIS, L. Embedding innovation: design thinking for small enterprises. **Journal of Business Strategy**, v. 30, n. 2/3, p. 78-84, Feb. 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

**Como citar este capítulo (ABNT):**

ABREU, Tiago Moreira de; VAN DER LINDEN Júlio Carlos de Souza; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. A percepção de sócios-fundadores de *startups* sobre o papel do designer em suas operações. In: VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza; BRUSCATO, Underléa Miotto; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva (Orgs.). **Design em Pesquisa – Vol. II**. Porto Alegre: Marcavisual, 2018. p 275–289

**Como citar este capítulo (Chicago):**

Abreu, Tiago Moreira de, Júlio Carlos de Souza van der Linden, and Maurício Moreira e Silva Bernardes. 2018. "A percepção de sócios-fundadores de startups sobre o papel do designer em suas operações". In *Design em Pesquisa*, 1st ed., 2: 275–289. Porto Alegre: Marcavisual.