

GEÍSA GAIGER DE OLIVEIRA
GUSTAVO JAVIER ZANI NÚÑEZ
ORGANIZADORES

Des
ign
pes. em
qui
sa. vol 3

GEÍSA GAIGER DE OLIVEIRA
GUSTAVO JAVIER ZANI NÚÑEZ
ORGANIZADORES

Des
ign
em
pes.
qui
sa. vol 3

Este livro é uma das publicações do Instituto de Inovação, Competitividade e Design (IICD) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (www.ufrgs.br/iicd).

© dos autores – 2020

Projeto gráfico: Melissa Pozatti

D457 Design em pesquisa: volume 3 [recurso eletrônico] / organizadores Geísa Gaiger de Oliveira [e] Gustavo Javier Zani Núñez. – Porto Alegre: Marcavisual, 2020.

789 p. ; digital

ISBN 978-65-990001-1-9

Este livro é uma publicação do Instituto de Inovação, Competitividade e Design (IICD) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (www.ufrgs.br/iicd)

1. Design. 2. Gestão do Design. 3. Design contra a criminalidade. 4. Gestão de Projetos. 5. Inovação. 6. Tecnologia. 7. Sustentabilidade. 8. Desenvolvimento humano. I. Oliveira, Geísa Gaiger. II. Núñez, Gustavo Javier Zani.

CDU 658.512.2

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.
(Jaqueline Trombin – Bibliotecária responsável CRB10/979)



Capítulo 27

O papel do design para *startups* segundo seus gestores

Ana Jéssica Mensch Canabarro, Bruno Guilherme Valentini,
Fernando Souza Ferreira, Júlio van der Linden e Paula Scomazzon

RESUMO

Startups, por sua natureza inovadora, enfrentam diversas incertezas, devido ao modelo de negócio que se diferenciam dos convencionais. Neste contexto, o design tem o potencial de impactar um negócio muito além da estética, pode-se inseri-lo de forma estratégica contribuindo para o entendimento de problemas complexos e, por sua vez, promover a inovação de produtos, ou então, atitudes inovadoras na cultura organizacional das empresas. Para que o design seja um ator no processo de inovação, é imprescindível que os gestores de *startups* compreendam as possibilidades de aplicação do campo. Assim, essa pesquisa de caráter exploratório e não-probabilístico visa identificar a imagem que gestores de *startups* têm sobre o design, como eles o inserem em suas empresas e como imaginam que a área poderia contribuir em seus negócios. Este estudo foi realizado com gestores de *startups*, por meio de entrevistas presenciais e questionários online, sendo coletadas 40 respostas válidas. A análise das entrevistas mostrou que 60% das *startups* se encontram no terceiro degrau da *design ladder*, que corresponde ao design como processo de inovação. Das 40 *startups* que participaram do estudo, 19 tiveram alguma influência do design na sua criação. Em 47% dos casos analisados, algum dos sócios estudou design de forma autodidata e aplicou conceitos na empresa, 32% das *startups* consultaram designers para indicação de algum tipo de ferramentas ou metodologias de design.

Palavras chaves: *startups*, design, designer.

1 MAS O QUE É UMA *STARTUP*?

De acordo com Blank e Dorf (2012, p.xxix) “uma *startup* é uma organização temporária construída para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente e

escalável”. *Startup* não é um tipo de empresa menor, até por que esta pode ser de qualquer tamanho, o diferente é que grandes, médias e pequenas empresas têm o objetivo de gerar lucro comercializando produtos em um mercado conhecido e bem definido, enquanto que a *startup* é uma companhia em construção, seus produtos e clientes geralmente não são estáticos e se modificam ao longo do processo.

A inovação é a palavra-chave que diferencia *startups* de outras empresas, de acordo com Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (2016). Uma *startup* é um modelo de negócios com um direcionamento até então desconhecido, são produtos/serviços com diferentes lógicas de abordagem que se diferem dos modelos convencionais. Geralmente *startups* são baseadas em novas tecnologias ou novos conceitos o que leva a um desenvolvimento mais complexo. Por isso, estar inserida em um ambiente que estimule e dê suporte, como uma incubadora, pode ser essencial para a *startup* atingir a maturidade, obter sucesso e competitividade no mercado.

Por isso, este trabalho objetiva constatar a percepção que *startups* têm sobre o design como uma ferramenta projetual e a atuação do profissional designer, seja como serviço terceirizado ou membro da equipe. A partir dos resultados, busca-se identificar oportunidades para a inserção do design neste cenário, mostrando caminhos com potencial para atuação do designer neste campo.

A pesquisa buscou responder a três questões: I. Qual é a percepção do design por *startups*? II. Como as *startups* inserem o design em seus negócios? e III. Como as *startups* imaginam que o design poderia contribuir para seu negócio?

2 DESIGN DRIVEN INNOVATION

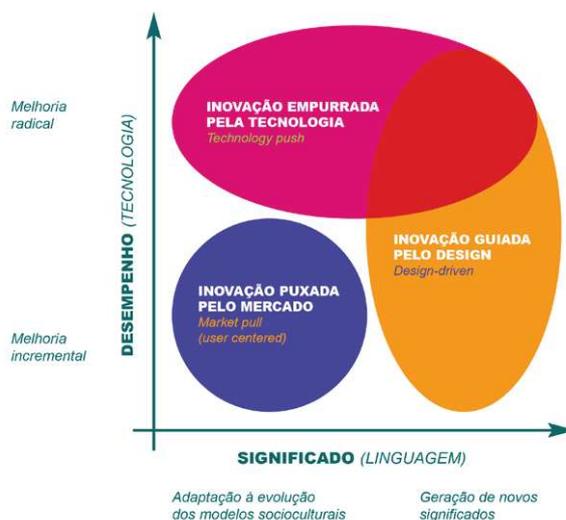
A forma como governo, empresa e academia utilizam o design depende das imagens mentais que elas possuem quanto ao seu conceito. Sabe-se que a razão da existência de barreiras para a inserção do design de forma estratégica dentro do âmbito empresarial depende da forma na qual seus gestores percebem o seu valor (DZIOBCZENSKI, 2012 p.29).

O design impacta diferentemente em distintas áreas de conhe-

cimento, apresentando desde uma abordagem mais objetiva, racional e de um corpo de conhecimento formalizado, a uma abordagem mais subjetiva e expressiva. Embora diversas áreas na academia compartilhem a compreensão do design como um potencial facilitador de inovação, seu significado ainda é relativamente amplo (D'IPPOLITO, 2014). O papel do design, apesar de ainda estar associado à estética de um produto passou a ser reconhecido como uma poderosa ferramenta de inovação de negócios, de estratégias industriais e competitividade a partir do Século 20 (LIU; LIU; ZHANG, 2017).

A interpretação do termo design e do seu uso parecem ser dependentes das interações e experiências dos usuários, das empresas, dos designers e dos contextos socioculturais. A partir desses fatores de influência, Verganti (2008) reflete que inovação guiada pelo design pode dizer a respeito às utilidades de função de um produto (funcionalidade), ao seu significado (semântica) ou ambos. A inovação funcional pode implicar em uma melhoria incremental ou radical de desempenho de um artefato; a inovação semântica associa-se como incremental quando um artefato adota uma linguagem de design e entrega uma mensagem alinhada ao contexto sociocultural e radical quando implica a reinterpretação do significado. A Figura 1 apresenta o modelo proposto por Verganti (2008) destacando as três dimensões de inovação.

Figura 1 - Dimensões da inovação.



Fonte: Adaptado de Verganti (2008).

Assim com o cruzamento da tecnologia e a linguagem se vislumbra inovação empurrada pela tecnologia, a inovação guiada pelo design e a inovação puxada pelo mercado.

Guiada pelo design (design-driven innovation): A inovação parte da proposição de significados novos que implicam na mudança de regimes socioculturais.

Atraída pelo mercado (Market-pull): inovação que tem como ponto de partida a análise das necessidades do usuário e utiliza as tecnologias e significados existentes para satisfazê-las.

Impulsionada pela tecnologia (Technology-push): É o resultado da dinâmica da pesquisa tecnológica trazendo inovações incrementais ou radicais em artefatos.

Observa-se no canto superior direito da figura que inovações tecnológicas revolucionárias associam-se a mudanças radicais nos significados de produto, ou seja, mudanças nos paradigmas tecnológicos são frequentemente associadas a mudanças em regimes socioculturais. O exemplo trazido por Verganti (2008) são os relógios de quartzo na década de 1970, uma mudança revolucionária tanto nas tecnologias com introdução de semicondutores, quanto em significados, pela qual os relógios passaram de adorno para instrumentos ganhando novas funcionalidades, como calculadora. Uma comparação mais moderna pode ser feita com a evolução do telefone celular aos smartphones.

O design como agente estratégico atuando na tomada das decisões empresariais, como observado nesta pesquisa, não é o esperado pela maioria dos gestores de *startups* em fases iniciais. Existe a expectativa de que o profissional do design realize pequenas ações pontuais, ligadas à imagem ou melhoria do produto da empresa, ações desconectadas da gestão do negócio. Porém restringir a utilização do design a pequenas ações não contribui para o melhor desenvolvimento da empresa como um todo, bem como não explora todo o potencial estratégico da profissão. Desse modo, para que o design seja um ator no processo de inovação, é imprescindível que haja sinergia nas imagens que *startups* e governo têm sobre o campo.

Considerando três paradigmas econômicos (das décadas de 1980,

1990 e 2010) Heskett (2017) e Verganti (2008) apresentam as características de mercado e papel do design nesses contextos. O quadro a seguir apresenta de forma sintetizada as comparações:

Quadro 1 – Economia x papel do design

	Economia da Indústria (1980)	Economia da Experiência (1990)	Economia do Conhecimento (2010)
Verganti (2008)	Guiada pela tecnologia	Guiada pelo mercado	Guiada pelo design
Heskett (2017)	Designer como intérprete	Designer como diferenciador	Designer como planejador

Fonte: Adaptado de Verganti (2008) e Heskett (2017).

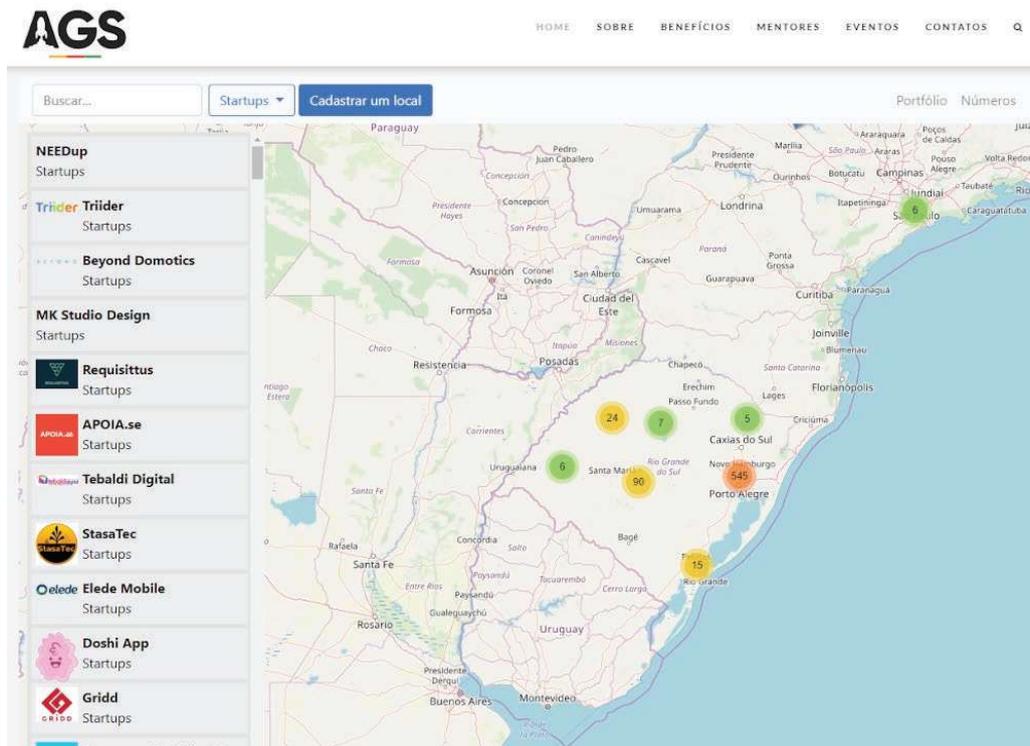
Neste sentido, para Heskett (2017) em um cenário de produção de massa (economia da indústria) o design poderia atuar na diferenciação estética, na economia da experiência, o designer criaria valor simbólico com atividades de marketing e branding, focando na diferenciação por segmentos de estilo de vida. Na economia do conhecimento, a criatividade e inovação tecnológica são os elementos de diferenciação, o designer como um estrategista que visa a integração entre negócios, valor simbólico e tecnologia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No estado do Rio Grande do Sul haviam na ocasião deste estudo 692 empresas cadastradas na categoria *startup* (Figura 2). Deste montante, foram convidadas 193 empresas para colaborar com a pesquisa. Os contatos com as *startups* foram realizados inicialmente por intermédio das incubadoras de universidades. Em virtude do baixo retorno de respostas, e também, pelo desinteresse por parte das *startups* para agendamento e realização de entrevistas presenciais, uma versão on-line do instrumento de coleta foi desenvolvido e enviado para uma lista de e-mails disponibilizado por aceleradoras e associações de *startups* gaúchas. Visando ampliar a rede de contatos para a coleta, a estratégia de “snowball”¹ foi adotada. Ao final da coleta, no período de 12 de abril a 12 de junho de 2019, obteve-se 40 respostas válidas entre entrevistas e questionários on-line.

¹ É uma técnica de amostragem que utiliza cadeias de referência, ou seja, uma empresa indica uma empresa.

Figura 2 - Startups registradas.



Fonte: Associação Gaúcha de Startups (2019).

Este é um estudo exploratório e não-probabilístico com o propósito de investigar a percepção do design por *startups*. Como tal as perguntas que compuseram a entrevista e o questionário eram as mesmas, perguntas abertas, com o intuito de constatar a opinião mais sincera e espontânea dos líderes de *startups*. Para facilitar o manejo, as respostas foram integradas ao Google Forms, assim as entrevistas foram transcritas para a mesma plataforma dos questionários.

3.1 Entrevistas e Questionários

Haviam primeiramente três perguntas de caráter pessoal que foram utilizadas para identificar o indivíduo pelo gênero, faixa etária e escolaridade. Na sequência iniciaram as perguntas em relação a empresa, com o nome da *startup*, estágio de maturidade da *startup*, conforme Silva et al. (2016) ilustrado no diagrama abaixo (Figura 3) e setor de atuação cujo campo de resposta era livre para descrever o setor.

Figura 3 - Grau de maturidade *Startups*.



Fonte: Adaptado de Silva et al. (2016).

Por último, eram questionadas 5 perguntas em relação a percepção que o empresário possuía sobre design e aplicação que o design poderia ter, ou já possuía na *startup*.

1. O que lhe vem à cabeça sobre “design”?
2. O que é design para você, como você o percebe?
3. Você pode citar exemplos de aplicação de design?
4. Qual é (ou poderia ser) o papel do design na sua *startup*?
5. Sua *startup* nasceu com alguma perspectiva ou contribuição do design?

3.2 Tratamento dos dados

O conteúdo das respostas foi analisado, sintetizado e categorizado conforme suas características se relacionam aos códigos, de acordo com Gibbs (2009). A codificação exemplifica a ideia teórica o que agiliza a análise dos dados. A codificação é uma forma

de categorizar o texto, ou seja, possibilita definir uma estrutura de ideias para analisar os textos (GIBBS, 2009). Os códigos foram previamente estabelecidos e validados. Posteriormente, estes códigos foram enquadrados em cada um dos níveis que compõem a *Extended Design Ladder* representada na figura 4, proposta por Pettigrew, Thurgood e Bucolo (2016).

Figura 4 - “*Extended Design Ladder*”.



Fonte: Adaptado de Pettigrew, Thurgood e Bucolo (2016).

A coleta resultou em um arquivo do Excel com as respostas coletadas online e as entrevistas presenciais. Diante do grande volume textual os parágrafos foram analisados por meio da técnica de atribuição de códigos, assim conforme a sentença expressava uma ideia, eram atribuídos códigos pré-estabelecidos aos parágrafos, que simbolizavam seu significado. A partir desta etapa foi possível visualizar quais códigos se repetiam mais, ou eram mais próximos para cada respondente, permitindo identificar a percepção do design em cada empresa.

Para codificar os textos foi estabelecido uma série de palavras que representavam os degraus da escada. Este modelo padrão de sinônimos permitiu que os membros do grupo compreendessem mais rapidamente e pudessem codificar as respostas. A seguir,

lista de códigos utilizados para as transcrições:

1 NÃO DESIGN

[APATIA1]

[DIFUSO2]

[FRUSTRAÇÃO3]

2 DESIGN COMO ESTILO

[ARTE4]

[DESENHO5]

[ESTÉTICA6]

[MARCAS7]

3 DESIGN COMO UM PROCESSO DE INOVAÇÃO

[COMPETITIVIDADE8]

[CRIATIVIDADE9]

[INOVAÇÃO10]

[PESQUISA11]

[PRATICIDADE12]

[PROCESSO13]

[REFLEXIVO14]

[RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS15]

[TECNOLOGIA16]

4 DESIGN COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

[ANÁLISE17]

[ESTRATÉGIA18]

[METODOLOGIA19]

[MULTIDISCIPLINAR20]

[NEGÓCIOS21]

[PROJETO22]

[SISTÊMICO23]

5 DESIGN COMO TRANSFORMAÇÃO COMUNITÁRIA E ORGANIZACIONAL

[CULTURA EMPRESARIAL24]

[EMPATIA25]

[PAIXÃO26]

6 DESIGN COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NACIONAL

[AMPLO27]

[CULTURA28]

[LIBERDADE29]

[SOCIAL30]

[VALORIZAÇÃO31]

[SUSTENTABILIDADE32]

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 apresenta a percepção dos 40 gestores de *startups* (representados pela letra G seguida do número da entrevista) e mostra quais *startups* tiveram (em azul) ou não (em vermelho) a contribuição do design na sua fundação. Observa-se que dos 40 gestores de *startups*, 38 compreendem o design para além do design como estilo, utilizando ou não design na sua concepção. Destes, 24 entendem design como processo de inovação e 11 como estratégia de negócios.

Tabela 1 – Percepção de design *versus* maturidade da *startup*

Consciência de design	Design no início da Startup	Grau de maturidade das startups (SILVA ET AL., 2016)					T
		Fase 1: Problema solução	Fase 2: Modelo de negócio	Fase 3: Maturidade	Fase 4: Independência	Fase 5: Competitividade	
6) Design como estratégia competitiva	Consta	-	-	-	G4(1)	-	1
	Não consta	-	-	-	-	-	
5) Design como transformação	Consta	-	G11(1)	-	-	-	2
	Não consta	-	-	-	G20(1)	-	
4) Design como estratégia de negócios	Consta	-	G12(1)	-	G6, G7, G10, G27(4)	G3, G13, G19(3)	11
	Não consta	G23, G25 (2)	G22(1)	-	-	-	
3) Design como um processo de inovação	Consta	-	G15, G29, G5(3)	G1, G32, G39(3)	G37, G38(2)	G24, G26, G33(3)	24
	Não consta	G8, G30 (2)	G9, G18, G28(3)	G21, G31, G34, G35, G36(5)	-	G14, G17, G40(3)	
2) Design como estilo	Consta	-	G2(1)	-	-	G16(1)	2
	Não consta	-	-	-	-	-	
1) Não design	Consta	-	-	-	-	-	0
	Não consta	-	-	-	-	-	
TOTAL		4	10	8	8	10	40

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Logo, é possível interpretar que o design é intrínseco ao processo de inovação das *startups* e desempenha papel importante para estratégia de negócios. Para estratégia de negócios, é importante notar a concentração de empresas que possuíam design na sua concepção e se encontram em um nível avançado de maturidade da *startup*, 7 ao total. Isso demonstra que empresas com design na sua concepção possuem um grau mais elevado na consciência de design, como estratégia de negócios, e, provavelmente, o design é utilizado em processos de gestão e decisão da *startup* desde sua fundação, auxiliando na sua escalada mais rápida do que as que não contam com design na sua concepção.

Analisando casos individuais, a *startup* representada pelo G20

(com nível de maturidade 4) não foi fundada com a contribuição do design, mas hoje possui 2 designers na equipe e, segundo o gestor, a contratação desses profissionais foi um passo importante para transformar a cultura da empresa. Portanto, uma empresa pode se beneficiar ao integrar a área ao longo do seu desenvolvimento, alcançando níveis mais altos de consciência de design e maturidade. A seguir, na Figura 5, outra representação do posicionamento das 40 *startups* conforme seu grau de maturidade e nível de percepção de design.

Figura 5 - Percepção de design *versus* maturidade da *startup*

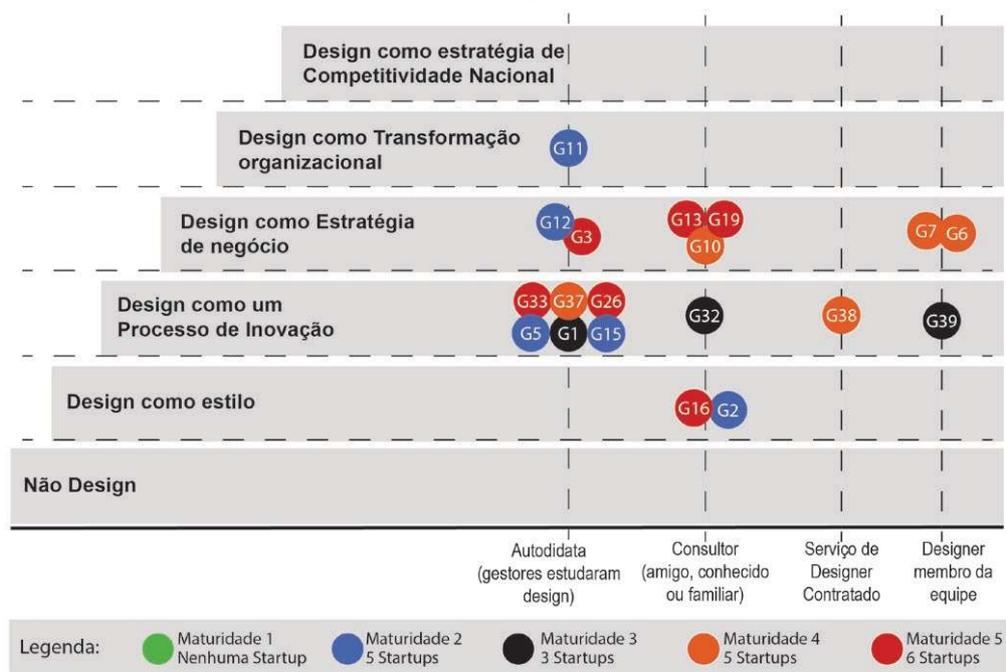


Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Durante as entrevistas, observou-se que, quando questionado sobre a contribuição de algum designer no início da *startup*, o empreendedor muitas vezes respondia positivamente e logo comentava se foi algum familiar que deu algum auxílio, se possuía algum designer como membro da equipe, se contratou serviço de design de alguma empresa ou se estudou design para poder aplicar na empresa conforme suas necessidades. Vendo este fenômeno se repetir, foi construído um modelo (Figura 6) com todos os negócios que possuíram contribuição do design no início da empresa, totalizando 19 empresas. Em 9 dos casos analisados algum dos sócios estudou design de forma autodidata e aplicou

conceitos na empresa, 6 das *startups* consultaram designers para indicação de algum tipo de ferramenta ou metodologia de design, 3 empresas possuíam um designer na equipe nesse momento enquanto 1 *startup* contratou o serviço de design terceirizado.

Figura 6 - Atuação de um designer no início da *startup* versus percepção de design



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

O fato de apenas uma *startup* ter contratado um serviço de design na fundação somado aos relatos abaixo, indicam a percepção dos gestores sobre o design ser uma atividade cara, independente do grau de maturidade ou área de atuação da *startup*:

“Nossa *startup* está iniciando nessa parte, então vejo mais aplicação do design como ux para ser fácil de usar para as pessoas, mas ainda não arrecadamos para contratar um designer.”

“O design custa caro e o benefício ser trazido é a longo prazo, então se for investir nisso, é necessário saber onde está pisando.”

Bernardes et al. (2013) cita em seu estudo que pequenas e médias empresas tendem a trabalhar com um número reduzido de pessoas tentando executar o maior número de atividades para obter um bom produto final a um bom preço. Por consequência, possivelmente por falta de conhecimento ou experiências ante-

riores frustrantes, alguns gestores consideram que um profissional designer seria muito dispendioso, um tipo de luxo inviável para a empresa naquele momento. A Figura 6 reforça essa evidência, já que 15 das 19 *startups* tiveram o design aplicado de forma autodidata ou algum amigo ou familiar foi consultado para obter dicas de forma não remunerada, ou seja, não se investiu em design. O autodidatismo aparece principalmente nas empresas em estágios iniciais, concentrando 4 das 5 *startups* com menor maturidade.

Também foi observado que o grau de importância dado às atividades do design é maior conforme a maturidade da empresa e as atividades desempenhadas pelos entrevistados, como apresentado nos trechos a seguir:

“O design poderia ajudar a criar “imagens” explicando os produtos que a *startup* oferece.” (*startup* com nível de maturidade 2)

“Design diz respeito à mudança de comportamento do indivíduo e percepção de valores diferentes.” (*startup* com nível de maturidade 4)

“Design é uma forma de pensar. É uma ferramenta que contribui para juntar o melhor da tecnologia com o melhor do humano e o melhor do processo.” (*startup* com nível de maturidade 5)

Enquanto o gestor da *startup* com nível de maturidade 2 percebe o design como um complemento estético, utilizado para adornar um produto, os gestores das empresas com nível de maturidade 4 e 5 veem o design de forma mais complexa, além da estética.

Em outras situações, foram constatadas distinções entre a percepção do que é o design e qual o papel que o profissional poderia ter na empresa. Em um dos casos, o líder da *startup* considerava que o design era tudo na empresa. No entanto, quando questionado sobre quais atividades que um designer poderia realizar na empresa, estas foram reduzidas a trabalhos com as necessidades de uso e estética dos produtos, atuando também no processo, mas sem participar das estratégias de gestão empresariais. De maneira oposta, outro gestor vê design em formas, cores e estilos, mas na sua empresa, que possui dois profissionais de design, consegue visualizar a aplicação estratégica para estimular um contato mais

próximo do cliente e pensar o produto junto com a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversas percepções sobre o que é design emergiram no presente estudo, contudo, as percepções do design em nível estratégico estão diretamente ligadas às experiências dos sócios com designers ou cursos de *Design Thinking*. Em alguns casos, os entrevistados não sabiam muito bem como definir design, ou como o design poderia atuar de forma estratégica na empresa, porém possuíam referências organizacionais advindas do design no local de trabalho, como modelos e diagramas de estratégias de inovação em paredes ou quadros decorando as salas de projeto.

Sobre a atuação do profissional designer na empresa, observou-se que ela está associada ao nível de maturidade da *startup* e ao nível de percepção do design que cada gestor possui. A partir destes resultados constatou-se que experiências anteriores com profissionais designers têm influência sobre a decisão de contratação de um designer.

Assim pressupõe-se que há necessidade de mais comunicação sobre as possibilidades de atuação destes profissionais, bem como é fundamental que os designers comuniquem e demonstrem suas capacidades estratégicas de gestão, para que sejam reconhecidos por estas competências.

Bem como é necessário atitude por parte dos designers, para atuar nos degraus mais altos da escada aos poucos, para adquirir experiência e também empreender, vivenciar a rotina de um cargo de gestor, conhecer os desafios que as empresas enfrentam. Essa experiência permite que o designer possa se familiarizar com tamanha responsabilidade e possa ter um diálogo mais sólido com outros empreendedores, baseado no conhecimento aplicado não apenas em teoria.

Também pensa-se que existe design, mesmo que não exista um designer atuando na empresa, os empreendedores tem se familiarizado com técnicas e métodos advindos do design cada vez mais, através de estudos autodidata, cursos de *Design Thinking* também pela popularização dos modelos e diagramas de estratégias de inovação que são encontrados na internet e em livros,

acessíveis por pessoas de diversas áreas de atuação. Porém mesmo que inspirações vindas do design estejam presentes em paredes ou quadros decorando as salas de projeto, como foi encontrado neste trabalho em algumas empresas, para atingir níveis mais altos de consciência de design e maturidade mais rapidamente, as *startups* devem contar com o designer no time gestor.

Essa pesquisa analisou a percepção dos gestores de *startups* do sul do Brasil. Para trabalhos futuros sugere-se analisar a percepção dos designers segundo seu papel nas *startups*, ou ainda investigar os impactos da transição da atuação dos designers dos degraus mais baixos da *design ladder* até os mais altos. Ainda sugere-se replicar este estudo para *startups* de outras regiões do Brasil, para verificar se existem diferenças em relação às percepções constatadas aqui.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE STARTUPS (AGS). Mapa da AGS. Disponível em: <<http://ags-tartups.traust.it/#>> Acesso em: 9 out. 2019.

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

BERNARDES, M. M. e S.; OLIVEIRA, G. G. de; RUECKER, S.; SATO, K. Identificação de pesquisas estratégicas em gestão de Design direcionadas ao aumento da competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras. **Design e Tecnologia**, Porto Alegre, n. 5, p. 24-34, ago. 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.

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

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: ArtMed, 2009.

HESKETT, J. **A John Heskett Reader**. London: Bloomsbury Academic, 2017.

LIU, S. X.; LIU, H.; ZHANG, Y. The New Role of Design in Innovation: A Policy Perspective from China. **The Design Journal**. [s.l.], v. 21, n. 1, p.37-58, Informa UK Limited, 2017.

DZIOBCZENSKY, P.R.N. Diretrizes para a proposição de um sistema de indicadores para a gestão de design de empresas desenvolvedoras de produtos. Dissertação (Mestrado em Design) Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2012.

PETTIGREW, D.; THURGOOD, C.; BUCOLO, S. A Design Innovation Adoption Tool for SMES. **Academic Design Management Conference**, p. 14-38, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10453/47175>> Acesso em: 14 mar. 2020.

SILVA, M., MEDALL, F., et all. Modelo para avaliação do nível de maturidade de startups. 26º Conferência ANPROTEC – Fortaleza: ANPROTEC, 2016.

VERGANTI, R. **Design-Driven Innovation**. Boston, MA: Harvard Business Press, 2008.

Como citar este capítulo (ABNT):

Canabarro, A. J. M. et al. O papel do design para startups segundo seus gestores. In: OLIVEIRA, G. G. de; NÚÑEZ, G. J. Z. **Design em Pesquisa** – Volume 3. Porto Alegre: Marcavisual, 2020. cap. 27, p. 500–515. *E-book*. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/iicd/publicacoes/livros>. Acesso em: 15 ago. 2020 (exemplo).

Como citar este capítulo (Chicago):

Canabarro, Ana Jéssica Mensch, Bruno Guilherme Valentini, Fernando Souza Ferreira, Júlio van der Linden e Paula Scomazzon. "O papel do design para startups segundo seus gestores." In *Design em Pesquisa – Volume 3*, edited by Geísa Gaiger de Oliveira and Gustavo Javier Zani Núñez, 500–515. Porto Alegre: Marcavisual. <https://www.ufrgs.br/iicd/publicacoes/livros>.