

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ PEDRO RIBEIRO JÚNIOR

**GESTÃO DO DESIGN COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM AMBIENTE DE
INOVAÇÃO: estudo de caso *Creative Pack***

São Luís
2019

JOSÉ PEDRO RIBEIRO JÚNIOR

**GESTÃO DO DESIGN COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM AMBIENTE DE
INOVAÇÃO: estudo de caso *Creative Pack***

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2019

Ribeiro Júnior, José Pedro.

GESTÃO DO DESIGN COMO VANTAGEM
COMPETITIVA EM AMBIENTE DE INOVAÇÃO: estudo de
caso Creative Pack /José Pedro Ribeiro Júnior. – 2019.

22 f.

Orientadora: Amanda Ferreira Aboud de Andrade.
Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão,
São Luís, 2019.

1.Gestão. 2. Design. 3. Gestão do Design. 4. Gestão do Design.
5. Vantagem Competitiva. I. Ferreira de Andrade, Amanda. II.
Título.

JOSÉ PEDRO RIBEIRO JÚNIOR

**GESTÃO DO DESIGN COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM AMBIENTE DE
INOVAÇÃO: estudo de caso *Creative Pack***

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 01 / 07 /2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Msc. Amanda Ferreira Aboud de Andrade
Mestre em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof^ª. Mayana Virginia Viégas Lima
Dr^ª. em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim
Dr. em Engenharia Naval e Oceania
Universidade Federal do Maranhão

Este trabalho é dedicado aqueles que trabalham visando melhorar a sociedade de alguma forma, buscando contribuir para uma sociedade com oportunidades compatíveis a realidade dos cidadãos em que nela vivem.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à Deus, a minha família e todos os companheiros e companheiras de caminhada acadêmica que de alguma forma contribuíram na minha formação. Aos professores que se fizeram presentes construindo relações bem mais de que mestre e aprendiz, mas de parceiros e guias. Agradeço de modo especial a minha orientadora Amanda Aboud, por sua forma incrível de direcionar os estudos; a Karol Borges, da *Creative Pack*, que doou parte do seu tempo e conhecimento para este trabalho. E por fim, a Vilmara Martins que sempre esteve ao meu lado em partes cruciais dessa caminhada de conhecimento, me apoiando e incentivando na busca do conhecimento.

“Todo os homens são designers. Tudo o que fazemos, quase o tempo todo, é design, pois o design é básico para todas as atividades humanas”

Victor Papanek

GESTÃO DO DESIGN COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM AMBIENTE DE INOVAÇÃO: estudo de caso *Creative Pack*

José Pedro Ribeiro Júnior*
Amanda Ferreira Aboud de Andrade†

RESUMO

A gestão do design se destaca como instrumento de condução na execução da estratégia de uma empresa. Assim, gera vantagem competitiva apresentando valor ao cliente e diferencial no mercado em que a empresa atua. O presente artigo apresenta a Gestão do Design como viés de desenvolvimento de empresas no ecossistema de inovação colaborando para vantagem competitiva de mercado. Com intuito de responder o questionamento sobre quais as reais vantagens competitivas percebidas pelas empresas que fazem uso da Gestão do Design em seus processos internos. Apresenta o estudo de caso da *Creative Pack*, que foi realizado por meio de pesquisa qualitativa, que atua no ecossistema de inovação na cidade de São Luís, Maranhão, Brasil. Cujo objetivo é contribuir com outras empresas na construção, aplicação e crescimento. Utiliza a Gestão do Design como direcionamento estratégico nos processos internos e externos gerando valor no mercado. Com intuito de contribuir de forma significativa nos processos dos empreendedores e das empresas. Ela integra as empresas participantes em sua atuação desenvolvendo ações específicas para atingir os objetivos definidos.

Palavras-chave: Gestão. Design. Estratégia. Vantagem Competitiva. Gestão do Design.

1 INTRODUÇÃO

Diante da busca pelo melhor desenvolvimento da gestão em negócios rentáveis, há a necessidade de aprimoramento e acompanhamento no processo aplicado à empresa. Neste sentido, busca-se responder, quais as reais vantagens competitivas percebidas pelas empresas que fazem uso da Gestão do Design em seus processos internos?

A partir do conhecimento detalhado da estrutura industrial a vantagem competitiva estabelece estratégias adequadas e coerentes a fatores específicos em relação ao negócio, como destaca Serra (2004). O que deve estar diretamente ligada ao objetivo, definição de metas, bem como adoção de ações e utilização de recursos para obtenção do resultado esperado, desse modo buscou-se explorar aspectos relacionados a esse ponto.

Então, como objetivo geral neste artigo, estabeleceu-se analisar a Gestão do Design como viés para o desenvolvimento de empresas, a partir do caso *Creative Pack*. Em decorrência dos termos estabelecidos, aponta-se nos objetivos específicos descrever aspectos estruturais organizacionais do conceito teórico da Gestão do Design para a administração de empresa; verificar mecanismos significativos usados para que de modo efetivo proporcione melhor desempenho de criação, de produções e de processos para o crescimento do

* Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 01/07/2019, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico para contato: pedrojr777@hotmail.com;

† Professora Orientadora. Mestre em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: amandafa85@hotmail.com.

empreendimento em estudo. Assim, como demonstrar a cultura da gestão do design em um ambiente de inovação colaborando para essa vantagem.

Utilizando a metodologia de pesquisa bibliográfica buscando fontes em artigos, sites, livros e revistas especializadas sobre Gestão, Design, Gestão do Design e Administração. Bem como uso de metodologia para análise dos dados coletados em entrevista e observações, a análise de conteúdo como ferramenta específica para obtenção dos resultados.

Desse modo o presente artigo trata sobre Gestão do Design em negócios de inovação, e na sua primeira parte expõe sobre o conceito de Gestão do Design, sua aplicação, seu papel e sua contribuição junto aos resultados da organização. Em seguida, trata da vantagem competitiva e estratégias para permanência e destaque no mercado em que se encontra inserido. No terceiro item, explana sobre empreendedorismo e negócios de inovação observando a cultural local.

No estudo de caso destaca a *Creative Pack* com uma empresa de inovação que atua na cidade de São Luís, Maranhão – Brasil como catalizador de negócios e contribuinte de alicerces para a permanência de empresas no ecossistema de inovação. Organização que faz uso da Gestão do Design em sua estrutura administrativa e processo de tomada de decisão, assim como, no auxílio aos parceiros envolvidos de forma holocrática.

2 GESTÃO DO DESIGN EM NEGÓCIOS DE INOVAÇÃO

As tecnologias devem ser desenvolvidas de acordo os objetivos e contribuir com a estratégia geral da empresa, conforme aponta Porter (1989). O autor destaca ainda, que uma única questão não é suficiente por si para determinar uma estratégia. Perante o exposto, a Gestão do Design faz uso de ferramentas para aplicação no desenvolvimento da organização. Assim, apresenta-se a ferramenta e suas aplicações, bem como seus processos e vantagens a serem obtidas.

2.1 Gestão do Design e suas aplicações

O mercado está sempre voltado a buscar alternativas para melhor atender as pessoas e gerar valor ao cliente e ao próprio mercado. Fazer a relação entre as necessidades humanas e os recursos, fazer uso de técnicas percebendo os aspectos de cada negócio é um desafio para os designers, conforme destaca Azevedo (2013). Desse modo, os recursos disponíveis são utilizados para melhorar o desempenho da empresa.

Os recursos da empresa são postos à disposição para o alcance dos objetivos definidos, desse modo Dziobczenskia (2011) destaca o design como umas das principais ferramentas que geram benefícios a empresa, no papel fundamental da inovação como forma de desenvolvimento de soluções. Assim, o design é posto a serviço dos objetivos da empresa, bem como colaborar para a solução dos desafios da gestão, sendo como um ativo de toda a organização. E para uma melhor compreensão do processo de design, faz-se necessário uma revisão histórica sobre seu surgimento, aplicação e conceito desse termo.

O design moderno nasce em 1919 com a escola de Bauhaus na Alemanha. Esse movimento desenvolveu a noção de que a arte poderia ser funcional e tinha como objetivo a perfeição estética, induzida por uma total confiança no funcionalismo, no entanto, houve desconfiança de distorções introduzidas pela psique humana na concepção do objeto, destaca Mozota (2011). A Escola abordava na prática séries de exercícios nas quais os protótipos eram desenvolvidos, combinavam aulas teóricas fundamentais e trabalhos práticos nas oficinas, método que se tornou modelo por escolas de design em vários países.

Design é um dos principais instrumentos que surge no começo do século XX como forma de melhoria para processos e produtos, Brunner (2010) destaca ainda que o Design se firmou com a ideia de que a forma segue a função, sendo que aquilo que é projetado possui função prática e forma agradável quando se manifesta através da funcionalidade e estilo.

Design é uma ferramenta que permite adicionar valor aos produtos, levando à conquista do mercado, aponta Brunner (2010), visando melhorar o conforto e satisfação do usuário. Diante dessa visão, o autor, afirmar ainda, que o Design direciona para três vertentes significativas, sendo Design ambiental que procura reduzir o impacto causado pela produção industrial, promovendo o uso de materiais alternativos e evita o desperdício; Design de interface que projeta as telas dos programas de computador; e, Web design que realiza projetos de endereço, apresentação gráfica na internet.

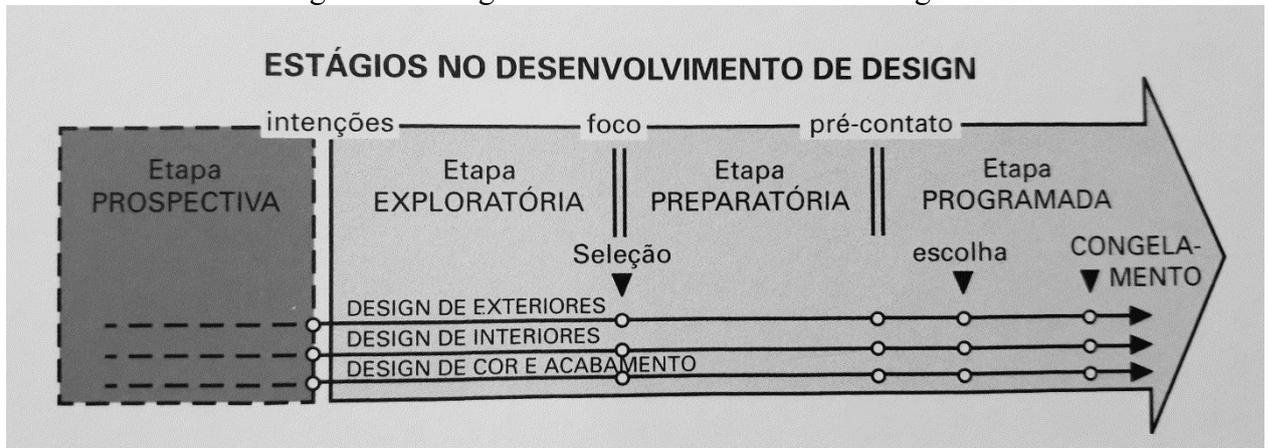
Há autores que destacam que é uma visualização criativa e organizada diferente dos processos, função, efeito e ator social, como defende Schneider (2010). No entanto, Mozota (2011) define design como uma atividade cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de produtos, processos, serviços e seus sistemas cíclicos. Sendo o ponto central da humanização inovadora de tecnologias, trocas culturais e econômica. Brunner (2010), por outro lado, aponta que as empresas são vistas como inovadoras, e que o método de produção associado a forma em um produto com custo competitivo que ofereça valor ao cliente mais exigente aumenta exposição da empresa no mercado.

O design visa atribuir relações estruturais, organizacionais, funcionais, com atividades que promova a sustentabilidade global e a proteção ambiental, ofertar benefícios e liberdade a pessoas, bem como apoiar a diversidade cultural, a despeito da globalização, e fornecer produtos, serviços e sistemas que sejam coerentes com sua complexidade, conforme destaca Mozota (2011). Já para Brunner (2010), o uso do design, é benéfico para empresa, pois ocorre em vários níveis diferenciados, seja na redução dos custos de produção, na qualidade de seus impressos, na integração das unidades, na facilidade de circulação entre suas instalações, entre outros aspectos funcionais.

De acordo com a percepção de Souza (2012) a prática do design deve ocorrer de acordo com o meio social contextualizado vinculada aos princípios da empresa. Gradativamente, iniciando com um único projeto no intuito de trabalhar o envolvimento de toda a empresa. De maneira responsável, sendo aprovada pela gerência e que uma pessoa de dentro da empresa seja responsável pelas decisões e ações. Deliberada, devendo ser gerenciada em todos os níveis.

Para uma gestão completa que compreenda todo processo que envolva a empresa desde sua concepção a entrega final do produto, perpassando por todos os níveis da organização faz-se necessário uma visão detalhada de cada ponto. Assim, a Gestão do Design se destaca como área fundamental que planeja produto ou serviço concentrando-se em questões organizatórias, administrativas, jurídicas e de mercado, como aponta Schneider (2010). Os estágios de desenvolvimentos perpassam por etapas prospectiva, exploratória, de preparação e tem que ser programada. Bem como mostrado na figura 1.

Figura 1 – Estágios no Desenvolvimento do Design



Fonte: Mozota (2011, p. 31)

Diante de uma experiência de pensamento que é possível tem em si sua qualidade estética própria, Dewey (1974) explica que a qualidade estética promove o acabamento de uma experiência estética. Sendo que a experiência é contínua, pois a interação da criatura viva e as condições constam no próprio processo da vida. Bem como, o dinamismo da vida consta em si na experiência e no possível aprimoramento dos recursos que auxiliam as pessoas.

A Gestão do Design, na visão de Matta (2014), é um conjunto de ações, conceitos, formas de atividade internas que coordenem recursos para atingir os objetivos do empreendimento. A tecnologia como um conjunto de conhecimentos necessários para conceber, produzir e distribuir bens e serviços pode interligar-se a essa visão de experiência para proporcionar recursos que agreguem valor à vida em sociedade e ao indivíduo.

Segundo Phillips (2008), a Gestão do Design ocupa-se do desenvolvimento, organização, planejamento e controle dos recursos ao uso humano dos produtos, comunicação e ambiente. Na visão de Camara, e Monteiro (2007), a Gestão do Design é responsável pela coordenação e controle de processos, bem como a definição de objetivos e valores da empresa. E deve estar, também, presente no desenvolvimento da identidade organizacional do empreendimento, afirma Klopsch (2011).

Brigitte Borja de Mozota (2011), aponta que a Gestão do Design está diretamente relacionada ao processo de transformação do modo administrativo de Taylor, considerando o modelo horizontal que incentiva independência, riscos e decisão no processo. Assim, causa impacto no conceito administrativo de gestão, bem como, a articulação do conceito de Design ao produto, marca, identidade e a gestão de inovação.

Essa visão aponta um modelo de convergência aplicada nas diferentes teorias da Gestão em busca da relevância do conceito prático para o enriquecimento dos métodos de Gestão do Design, observado por Klopsche e Da Costa (2011). Considerando também, aspectos científicos, comportamental, situacional, decisório e sistemático, bem como apresentado na figura 2.

Figura 2 – Modelo de convergência para Design e Gestão

Abordagem de Gestão de Design	Objetivo da Gestão do Design	Suas aplicações na Gestão da qualidade
Abordagem administrativa da gestão do design	Promover o design com métodos administrativos <ul style="list-style-type: none"> • Design e desempenho organizacional • Design/marca, identidade, estratégia • Administração geral e métodos de gestão do design 	Contribuição de “qualitécnicos [‡] ” aos designers e gerentes de design Dados sobre o impacto do design sobre “defeitos zero” Teste de qualidade percebida
Abordagem estratégica da Gestão do Design	Melhorar a gestão com o conhecimento de design Teorias da forma: princípio de design Criatividade e gestão de ideias	Contribuição de designers ao “qualitécnicos” Repensar processos Visão compartilhada, aperfeiçoamento contínuo

Fonte: Mozota (2011, p. 99).

Para Kistamann (2001) apud Carnasciali (2014), destaca a Gestão do Design como meta de desenvolvimento, proteção e viabilização do produto e identidades empresariais norteadas pelos valores apoiados pela estratégia. Desse modo, Wolf (1998) apud Da Silva (2014) afirma que esse tipo de gestão possui função de planejar e coordenar estratégias de acordo com os valores da empresa e motivar seus colaboradores e coordenar as atividades para que sejam executadas dentro do planejamento.

O uso da Gestão do Design é uma possibilidade viável para o desenvolvimento dos diversos processos que englobam o empreendimento, bem como, a ideação da estratégia, fazendo uso dos recursos disponíveis na empresa, como destaca Mozota (2011). Com isso, a função da Gestão do Design é estar ciente de todo o negócio envolvido no contexto social, político e ambiental fundamentado em sua estratégia coerente e viável, aponta, Best (2011). O gerenciamento responsável pela capacidade de competir de forma sustentável ao longo e curto prazo em processo de inovação que necessita de ações coerentes com a estratégia definida. Desse modo, a Gestão do Design formula um pensamento de ação efetiva, conforme apontam Camara e Monteiro (2007).

A Gestão do Design acompanha o processo do produto/serviço no intuito de atender de forma mais específica e que não somente atenda às necessidades do cliente, mas ofereça uma experiência além das expectativas esperadas, Phillips (2008). Apresentando a identidade corporativa referente ao aperfeiçoamento das estruturas de todas as medidas relacionadas aos valores e cultura da empresa, conforme é apontado do Schneider (2010).

Aspectos fundamentais que sustentam os alicerces de uma empresa devem pautar-se no conhecimento como recurso para o sucesso da empresa, segundo Mozota (2011). Sendo tácito, possui visão de processo de construção e aprende fazendo (aprendizagem cognitiva). Esse tipo de abordagem explica a importância da identidade para o design estratégico. Então, o papel neste ponto, a Gestão do Design supervisiona o processo, caso seja considerado concepção (criação) e gerenciado como pró-atividade.

[‡] Segundo Mozota (2011), a qualidade total deve ter frequente evolução cultural representando mudanças nos paradigmas de gestão da qualidade estrutural do design. O exame deve ser contínuo de procedimentos, erros e defeito no processo de tomada de decisão.

Aqui a Gestão do Design se destaca como um instrumento de gestão na execução de estratégia da empresa, afirma Schneider (2010), buscando englobar todas as características da empresa efetivando sua estratégia afim de deixar a mostra a identidade cultural e sua estratégia.

Desse modo, para determinar segmentos de mercado são necessários critérios de formas e ferramentas, sendo que as primeiras são integração de processos, inovação, diversificação, internalização, recuo e aliança. Assim como na segunda, Merino (2002) afirma que as ferramentas consistem em integrar necessidades tecnológicas, sociais e econômicas no intuito de proporcionar a percepção do conjunto e de detalhes sobre o imediato e o final.

No que tange esses aspectos faz-se necessário explorar a vantagem competitiva como diferencial estratégico no uso da Gestão do Design explorando o ambiente em que se encontra inserido. E, segundo Mozota (2011), O design é um processo de criação e de tomada de decisão, onde implica pensar e buscar a coerência de um sistema ou a inteligência de um objeto.

2.2 Vantagem competitiva como diferencial estratégico

Segundo William James (1974) é preciso olhar para além das primeiras categorias, coisas e princípios, sendo necessário olhar para os últimos frutos das consequências dos fatos. Pois, diante da experiência é possível aprender e melhorar a existência do indivíduo. O mercado faz uso dessa visão para agregar valor e melhorar a vida das pessoas criando recursos no intuito de tornar a vida agradável e a experiência aperfeiçoada.

Faz-se necessário um planejamento que seja adequado à empresa e ao ambiente em que a envolve no intuito de formar a base para sustentação da administração estratégica, como aponta Biagio (2012). A utilização da Gestão do Design nos processos e análises é fundamental para a construção de um plano estratégico de acordo com as necessidades da empresa no mercado e apontar direcionamentos.

No planejamento deve estar claro quanto aos objetivos, métodos e metas a serem alcançados, diante disso Mckeown (2013) diz que o empreendedor deve procurar oportunidades e ameaças quanto ao futuro da empresa, devendo está sempre alerta para as variantes que envolvem o desenvolvimento da empresa.

Quem desempenha a função de gerenciar uma empresa deve dar instruções e delegar funções aos colaboradores, sendo ele o tomador de decisões, afirma Farah (2008). O administrador não importando a sua posição na hierarquia da empresa ele sempre estará sujeito à tomada de decisão, isso devendo ser estruturada no planejamento da empresa e alinhada aos objetivos e interesses da mesma.

Os diversos processos existentes dentro de uma empresa possuem estruturas que contribuem para mantê-la ativa. Assim, quanto à tomada de decisão, Maximiano (2000) destaca pontos a serem realizados, tento que observar um problema, comportamento indesejável, ou necessidade de correção que possa vir a atrapalhar o objetivo da empresa. A ação deve ser tomada pelos administradores responsáveis determinando referências a serem seguidas padronizando os processos da empresa.

Segundo Mintzberg (2007), estratégia corporativa é o modelo que determina e destaca os objetivos, propósitos, direciona as políticas internas e planos que norteiam o alcance das metas, bem como define o escopo de negócios da empresa. O autor destaca ainda, que é um processo organizacional que se encontra interligada a estrutura, comportamento e cultura da empresa. Assim, as atividades incluem identificar oportunidades e as ameaças no ambiente, forças e fraquezas para encontrar opções a serem viáveis.

Na visão de Mozota (2011) estratégia significa escolha ser diferente das concorrentes, fazendo uso de conjunto de atividades no intuito de oferecer uma combinação única de valor. Em uma análise competitiva de negócio a estratégia pode ajudar a desenvolver competitividade significativa para o negócio; ela como linguagem, explora imagens mentais do que é potencialmente desejável. E junto a Gestão do Design deve estar presente no desenvolvimento da identidade organizacional.

De acordo com Porter (1989) a vantagem competitiva surge de modo fundamental do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Valor, nessa visão é o que os compradores se dispõem a pagar, sendo que o valor superior é oriundo da oferta de preço mais baixo que a concorrência com benefícios equivalentes ou superiores, ou até mesmo benefícios singulares.

Porter (1989) destaca ainda, que vantagem competitiva surge como valor de uma empresa por criar para seus clientes aquilo que ultrapassa o custo de fabricação, e valor é aquilo que os clientes estão dispostos a pagar. Liderança de custo e diferenciação são dois princípios básicos de vantagem competitiva.

Para a liderança de custo a empresa deve estruturar seu escopo buscando a economia no processo de escala, tecnologia e patente, como aponta Porter (1989). O autor afirma ainda, que na diferenciação a empresa deve destacar um ou mais pontos singulares que a empresa possui no ambiente em que ela se encontra inserida.

A força diferenciadora do design destaca a competitividade externa com a aproximação do design e o marketing. A força coordenadora, integra as vantagens competitivas internas, processos e recursos. A força transformadora ajusta a aproximação entre design e estratégia sendo uma força de criação de novos negócios e oportunidades. O bom design como um bom negócio representa o resultado das forças internas como forma de incremento para o melhor resultado do negócio, como afirma Carnasciali (2014).

A inteligência de Negócios é uma força a se considerar pelo foco na coleta e análise de dados para melhor tomada de decisão. O papel da inteligência de negócio, é entre outros, coletar dados em ambiente informacional por meio de processos transacionais em fontes externas e internas considerando a relevância da estratégia, afirma Petrini (2006).

O autor, destaca ainda que o foco ocorre de forma administrativa e tecnológica no intuito de uma complementar a outras. Assim, no foco administrativo direciona o processo de coleta de dados internos e externos e análise dos mesmos, no intuito de gerar informações relevantes. E o foco tecnológico faz uso das ferramentas que suportam o processo.

Assim, Inteligência de Negócios ou *Business Intelligence* é um termo que se refere à um conjunto de tecnologias de informação, fazendo uso de plataformas, aplicações e processos, visando facilitar a tomada de decisão em níveis estratégicos, conforme aponta Lucas (2016). Que utilizado de forma correta auxilia de modo significativo para o melhor desenvolvimento da empresa.

Best (2011) apud Carnasciali (2014), destaca cinco dimensões que merecem atenção quando se refere a vantagem competitiva, sendo elas a sociedade, onde há sistema de suporte para empresa. Política, processo no qual um grupo de pessoas tomam decisão; ambiente que a organização encontra fenômenos naturais; tecnologia, visando níveis de inovação; economia, âmbito em que a empresa atua dentro de objetivos de curto e a longo prazo.

Estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, mas modela o mesmo em favor da empresa. Ela deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras em favor da empresa. Porter (1989) destaca as estratégias competitivas genéricas, o que influencia diretamente na posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. Vantagem competitiva sustentável, vantagem de custo e diferenciação, e enfoque.

Segundo Porter (1989), a estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual se modifica. A natureza competitiva estar apresentada em cinco forças competitivas: 1. Ameaça de novas empresas; 2. Ameaça de novos produtos ou serviços; 3. Poder de barganha dos fornecedores; 4. Poder de barganha dos compradores; 5. Rivalidade entre competidores existentes.

A noção fundamental do conceito de estratégia genérica é que a vantagem competitiva estar no amago de qualquer estratégia e a empresa deve escolher qual estratégia deve se orientar. Porter (1989), destaca ainda, que a vantagem competitiva tem origem nas suas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto e na produção.

As estratégias genéricas deixam claro que não existe um tipo único de estratégia adequado a cada indústria. É necessário escolher o tipo de vantagem competitiva que busca em um âmbito dentro do qual possa ser alcançada nas condições da empresa, destaca Porter (1989). Com isso uma atividade que envolve o desenrolar das estratégias dentro das empresas o que abrange o gerenciamento do design na estrutura corporativa nos níveis estratégico, organizacional e operacional, deve ocorrer a administração do sistema de design dentro da empresa, destaca Mozota (2011).

O empreendedorismo busca criar uma nova forma de ver e fazer coisas e negócios a partir de um modo já existente. Geram pequenos negócios e negócios de inovação, e introduzem ferramentas de gestão para o crescimento da empresa e para melhorar desempenhos, com isso destacamos a Gestão do Design como estratégia competitiva para alavancar processos e promover melhorias nos negócios.

Frente às necessidades do mercado é possível ofertar novas opções para preencher algumas lacunas existentes, segundo Longenecker (2013) é preciso assumir riscos e estimular mudanças e transformações no setor econômico. Focando em melhorias e nos pontos assumidos para o crescimento o empreendedor torna-se independente para tomar suas próprias decisões.

Sobre o empreendedor, possuem diversos debates a respeito da definição, isso deve-se pelo fato das diversas correntes assumirem direcionamentos próprios. Schumpeter (2008) e Farah (2008) apontam que o empreendedor é aquele responsável pelo desenvolvimento econômico, aproveitando oportunidades e inovando em produtos, métodos e processos. No entanto, em uma linha de pensamento francês é possível destacar o empreendedor como aquele que é remunerado pelo lucro, como aponta Say (1964).

Hisrich e Peters (2004) afirmam que as definições de empreendedorismo reúnem características de comportamentos para tornar seus objetivos de transformar recursos, diante da tomada de decisão, iniciativa e organização para fins práticos. A reunião das diversas características, também, é requisitada em empresas no que diz respeito a seus funcionários, mas de forma mais profunda no indivíduo que visa o negócio próprio.

O empreendedorismo está inserido em determinado contexto e este, segundo Dornelas (2010), não pode ser alterado significativamente. Assim, o planejamento deve conter variantes correspondentes à atmosfera em que envolve o empreendimento e seus objetivos. Desse modo, Souza (2006) discorre sobre o comportamento diante do momento histórico e ambiente regional em que se encontra.

Para a criação de uma empresa existem aspectos que são relevantes, sendo uma delas a descrição das ideias em um plano de negócios para tornar viável tanto sua criação quanto o seu crescimento. A avaliação do projeto, segundo Farah (2008) oferece diversas vantagens, sendo a busca por informações, criar roteiro de desenvolvimento e o aprimoramento das ideias e projetos. Devendo lembrar que não há garantias diante das projeções.

A transformação tecnológica é um fundamento direcionador de mercado que exerce uma função importante na modificação estrutural da indústria. Ela afeta diretamente a

estrutura e a vantagem competitiva equalizando mercado e proporcionado surgimento de empresas onde a barreira de entrada é grande, segundo Porter (1989).

A estratégia deve estar ligada ao ambiente, e quanto ao tecnológico elas são mais rápidas e alcançam distâncias maiores para contratar empresas já estabelecidas no mercado e clientes, segundo Mintzberg (2007). Afeta, também, de forma direta os envolvidos no processo e agiliza respostas a oportunidade e riscos econômicos. E segundo Schneider (2009) a identidade corporativa se refere ao aperfeiçoamento das estruturas, assim como a integração de todas as medidas relacionadas aos valores e cultura da empresa. É um instrumento de gestão na execução de estratégias da empresa.

3 METODOLOGIA

A metodologia refere-se aos procedimentos utilizados para obtenção da coleta de informações necessárias para a pesquisa definindo o tipo de campo, coleta de dados, bem como análise do mesmo, conforme aponta Gil (2010). Diante disso, as características do estudo procedem em levantar dados para análises e avaliação das informações adquiridas.

Segundo Marconi e Lakatos (2000), a pesquisa é um conjunto de normas e formas com métodos específicos com tratamento científico para o pensamento reflexivo no intuito de revelar uma realidade. A metodologia acompanha o processo de pesquisa enquadrando-o dentro de um formato norteador sendo referencial para o pesquisador, bem como para o leitor da matéria. Diante das informações adquiridas, realiza-se análises de aspectos qualitativos.

A metodologia aplicada trata de um estudo caracterizado quanto aos fins como descritivo, pois, de acordo com Gil (2010), esse tipo de estudo tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre as variáveis, apresenta dados sobre a empresa *Creative Pack* e as ferramentas utilizadas para sua melhoria. Quanto aos meios de investigação conforme destaca Yin (2001) é uma pesquisa de estudo de caso por apresentar pouca influência e intervenção em relação aos comportamentos e acontecimentos no ambiente estudado. Conforme destaca Vergara (2011), que se consideram critérios de pesquisa quanto aos fins e aos meios, na busca por informações relevantes para obtenção de dados necessários no processo de pesquisa.

Na constituição do estudo, usa-se de pesquisa bibliográfica, pesquisando em fontes primárias (dissertações e teses; artigos apresentados em congressos; vídeos; normas técnicas; relatórios de pesquisa) e secundárias (enciclopédias; dicionários; manuais; revisões de literatura; tratados; livros) e documental da empresa. Entrevista foi realizada em cinco de maio de 2019 e pela Maria Karolyna Borges Machado, Chefe de conhecimento da empresa. Principalmente a coleta de dados em campo por meio da observação, como destaca Lakatos (2003) que por meio desta técnica é possível a obtenção e provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não tem consciência, no entanto, orientam seu comportamento.

Para a coleta de dado utilizou-se de entrevistas, que segundo Rosa (2006) trata de sequência patronizada de questões, com linguagem sistematizada voltando-se para obtenção de informação por meio das respostas, sobre processos, fatos, comportamentos. Bem como questionário estruturado com perguntas fechadas com opções de múltiplas escolhas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo variados pontos do mesmo assunto como aponta Lakatos (2003), destacando aspectos sobre a Gestão do Design e a empresa estudada.

Os dados foram tratados a partir de uma análise de conteúdo, que se constitui como método de pesquisa que busca descrever e interpretar textos e documentos conduzindo sistematicamente aspectos qualitativos e quantitativos que ajudam a reinterpretar as mensagens e atingir a compreensão mais profunda, como afirma Moraes (1999).

No presente trabalho analisou-se o conteúdo a partir da orientação de “*quem fala?*”, visando observar aspectos da empresa estudada por meio dos seus representantes e gestores. No devido uso sistemático para análise, segundo Moraes (1999), constituímos o processo em cinco etapas: 1. Preparação das informações; 2. Transformação do conteúdo em unidades; 3. Categorização das unidades; 4. Descrição; 5. Interpretação.

Realizando análise latente partindo da exposição dos entrevistados destacando a visão dos processos internos da empresa. Segundo Franco (2008) é pressuposto que se afaste de uma visão formalista da linguagem na essência onde se atribui valores exagerados ao conteúdo observado.

Materiais de uso durante a pesquisa inclui-se computador, sala de entrevista, sala de reuniões e máquina fotográfica. O estudo conta com análises de resultados por meio descritivo da entrevista e planilhas destacados por setores e categorias a serem desenvolvidas internamente na empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Mintzberg (2007), a estratégia deve considerar os riscos e as oportunidades que o mercado apresenta equilibrando os recursos que a empresa possui. Destaca ainda o autor, que os valores dos executivos e fundadores podem direcionar os valores da empresa e as alternativas mais atraentes quanto a escolha do bem ou do serviço a oferecer. Adiante, os resultados apresentam a empresa estudada e como ela se organiza enquanto meio de formação e apoio a outros negócios. Bem como, o uso da Gestão do Design para o desenvolvimento das suas atividades e criação de valor junto ao ecossistema local. Desse modo, gerar vantagem competitiva no mercado em que atua focando no planejamento interno e as principais estratégias na criação de novos produtos.

4.1 Descrição da empresa estudada

A empresa *Creative Pack* é uma plataforma de *hub* com foco direcionado em resultados a partir da conexão com pessoas, universidades, empreendedores e institutos de pesquisas. Ela nasceu no intuito de contribuir de modo significativo no ambiente de inovação buscando gerar resultados a partir da realidade, observando a cultura local dos empreendedores.

Tem como missão: “Criar novos negócios e soluções inovadoras através de processos de transformação digital aplicados para cortar custos, aumentar desempenho e produtividade das empresas enquanto geramos oportunidades de mercado para empreendedores e comunidades inovadoras”. E como Visão: “Contribuir para a real melhora da economia em países em desenvolvimento através da diminuição da desigualdade de oportunidade”.

Em seu processo de desenvolvimento e auxílio em novos negócios, faz uso do método próprio chamado de *Howl*, que consiste em quatro momentos bem específicos: 1. *Mind Up*, que é a fase de desenvolvimento educacional para buscar compreender como funciona o processo de inovação de forma real, explorando ferramentas e conexões entre os envolvidos; 2. *Project Up*, ponto de partida para o negócio, onde visa compreender os problemas que a empresa busca solucionar, onde a proposta de negócio é delimitada para atuar de forma específica; 3. *Start Up*, nesta fase os problemas e possíveis soluções já foram identificados. Então, parte-se para a validação do negócio junto aos potenciais clientes/usuários visando consolidar um modelo que atue com a mínima margem de erro; 4.

Scale Up, com objetivo de compreender o que é necessário entender e comprovar o que faz a empresa crescer, os projetos assumem configuração de empresas visando estabilidade e crescimento. O método é aplicado pela equipe de operações da *Creative Pack*, composta por três integrantes que acompanham o processo durante o período de desenvolvimento.

4.2 Vantagem percebida com a Gestão do Design

Na entrevista aberta foi possível observar pontos significativos do uso da Gestão do Design em áreas importantes para o desempenho da empresa e cumprimentos de processos de maneira mais efetiva. Com isso é notório o empenho da empresa quando sua administração e a gestão responsável utilizando recursos e ferramentas que auxiliam para o crescimento da empresa e alcance das metas.

Diante da dinamicidade dos modelos atuais de gestão, a *Creative Pack* executa seus trabalhos como uma plataforma de inovação e contribuição para formação e apoio a outras empresas. Adotam estrutura de *startups* para a realização dos projetos e construção de produtos que possuam valor aos clientes e todos os participantes do ecossistema de inovação. Focado na Inteligência de Negócios adotam o modelo de gestão baseado na holocracia, modelo autogerido onde as organizações trabalham em círculos, com autonomia e tomam decisões de acordo com um propósito definido.

Considerando a utilização da Gestão do Design que englobam diversos processos de forma consciente envolvendo o contexto social, a empresa desenvolve atividades gerenciais que contribuem de forma direta para sua atuação no mercado. Assim, mostra sua identidade e sua estratégia de maneira efetiva proporcionando a percepção dos valores gerados pela empresa.

As estratégias para alcançar os objetivos e metas baseiam-se na holocracia que possuem dois rituais principais: 1. Reuniões táticas, que são reuniões para dar visibilidade ao trabalho que está sendo executado por todos os papéis da organização. 2. Reuniões de governança, que são reuniões mais estratégicas com objetivo de mudar algo na estrutura da organização no intuito de resolver algum problema da organização. As reuniões são semanais e tem duração de uma hora ou menos, com uso de facilitadores para guia-las.

Os procedimentos institucionais de avaliação dos projetos são acompanhados através das reuniões táticas e caso tenham obstáculos e empecilhos, são criadas ações para determinados papéis com intuito de fazer avançar o projeto em desenvolvimento. No entanto, foi exposto que somente são avaliados se o objetivo que foi colocado no briefing do projeto for alcançado.

A construção da identidade da empresa envolveu a experiência dos sócios fundadores que perceberam o alto índice de mortalidade dos negócios inovadores que necessitam de colaboração de um ator que compreendesse o ecossistema cultural empreendedor local para construir processos através de diálogos com expectativas alinhadas à cultura empreendedora local.

A Gestão do Design sempre esteve presente, conforme citado em entrevista pela Chefe de conhecimento da empresa. Inicialmente era construir um processo bem definido para área de vendas, inteligência de mercado e conhecimento metodológico da empresa. Diante disso o processo de Design, ainda está caminhando, sendo que sempre esteve presente na empresa, mas que era visto como algo a ser administrado. O processo de formulação ocorreu de modo natural, que no início não era algo consciente, mas que foi evidenciando-se quando um novo colaborador foi inserido no processo para cuidar melhor da área e apresentar *insights*. No entanto, os fundadores sempre tiveram a consciência da importância e do poder do Design para projetar e dar significados aos processos e produtos gerados pela organização.

Desse modo, a Gestão do Design é aplicada na construção da jornada de vendas, no atendimento ao cliente, na análise de mercado específico e nas áreas de conhecimento da empresa para estruturar ferramentas metodológicas para criação de novos negócios. O uso de tecnologia como conjunto de conhecimentos necessários para conceber bens e serviços agregando valor ao processo. Assim, com planejamento e controle dos recursos, e processo que formam grupos de ações e no intuito de alcançar os objetivos da empresa, como destaca Matta (2014). Ainda atua com foco no cliente e os principais valores entregues que estão na possibilidade de o cliente trabalhar com inovação ao mesmo tempo em que ele interage com a comunidade local para gerar novos negócios.

Em questionário aplicado com opções de múltiplas escolhas, é possível observar questões relacionadas diretamente a aspectos específicos da empresa estudada. Sendo que os produtos/serviços criados com foco no cliente recebem feedback eventuais. Os projetos que envolve a gestão da empresa são desenvolvidos com membros selecionados e específicos. E que, as estratégias competitivas são desenvolvidas com foco em novos produtos e serviços.

Como Mintzberg (2007) destaca, a estratégia é um modelo que destaca os objetivos de forma clara para direcionar a empresa. A *Creative Pack* apresenta de forma evidente suas estratégias para contribuições junto aos parceiros, bem como ao mercado em que atua. Amplia a noção de estratégia competitiva ao proporcionar a construção de valor às empresas parceiras. Destaca, ainda, a forma de uso do tecnológico para direcionar dados interno e externos no intuito de gerar informações relevantes para a empresa.

As estratégias a serem desenvolvidas são debatidas e definidas pelos membros estratégicos da empresa. Para o desenvolvimento de criação, a empresa prioriza o foco no planejamento interno. Assim como, para as principais estratégias visando o desenvolvimento são definidos critérios para nortear a criação de novos produtos e serviços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Design é um conjunto de ações e atividades internas e externas que utilizam recursos que a empresa possui no intuito de gerar valor ao cliente e gerar vantagem competitiva. Sendo usada como estratégia, destaca objetivos, metas e direciona a organização para o crescimento. Diante disso, é possível expor aspectos presente neste trabalho.

Dentro dos objetivos propostos, o presente estudo buscou apresentar aspectos descritivos e qualitativos da pesquisa. De acordo do que foi exposto por meio de entrevista, e análise de conteúdo como método de processamento de informações, é possível observar a dinamicidade das atividades da empresa em relação aos seus trabalhos.

Apresentou uma revisão sistemática de literatura acerca do assunto Gestão do Design. Com isso foi possível mapear produções intelectuais e ações efetivas a respeito do tema. E como, objetivo geral neste artigo, analisou-se a Gestão do Design como viés para o desenvolvimento de empresas. Descrevendo aspectos estruturais organizacionais do conceito teórico da Gestão do Design para a administração de empresa. Demonstrar a cultura da Gestão do Design em um ambiente de inovação colaborando para essa vantagem conforme apresentado pelo estudo de caso.

Com o intuito de contribuir de forma direta e significativa na vida e nos processos dos empreendedores e empresas, a *Creavite Pack* visa integrar em seu círculo o desenvolvimento controlado dos parceiros e clientes diretos. Fazendo uso da Gestão do Design, no entanto, não foi efetivamente programado, foi sendo incluindo de forma inconsciente e agregou-se, somando aos processos de gestão já existentes. Com isso, sentiu a necessidade de formalizar esse aspecto administrativo no intuito de crescer como organização de inovação e contribuir de maneira mais coerente junto aos parceiros.

A visão da empresa foi cedida por meio de entrevistado que se colocou à disposição, concedendo respostas às questões e ofertando informações internas de processos e atividades da empresa apresentada. É importante salientar a grande dificuldade de aberturas das empresas para obtenção de informações sobre sua gestão interna. Com tudo, a *Creative Pack* se prontificou em contribuir com a pesquisa acadêmica e geração de conhecimento.

A empresa *Creative Pack* busca por meio de ferramentas estratégicas, como a Gestão do Design, fortalecer o ecossistema de inovação na cidade de São Luís, Maranhão – Brasil. Como o foco no planejamento é priorizado, a empresa aplica a Gestão do Design e holocracia de forma efetiva em suas atividades. Busca ouvir e integrar os *stakeholders* e envolve os membros responsáveis para desenvolverem ações pontuais para correções e redirecionar a estratégia para alcançar os objetivos definidos.

Espera-se que este trabalho possa abrir frente para estudos de novos modelos de gestão, bem como a aplicabilidade da Gestão do Design como ferramenta administrativa. Propõe ainda como sugestão de pesquisas e estudos sobre a influência da aplicação do modelo de Gestão do Design em mercados diversos e em pequenos negócios.

REFERÊNCIAS

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2 ed. Barueri: Manole, 2012.

BRUNNER, Robert; EMERY, Stewart. **Gestão Estratégica do Design: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa**. Trad. R. Brian Taylor. São Paulo: M.books do Brasil Editora Ltda, 2010.

CARNASCIALI, Rafael Matta. **Gestão do design: contribuições da gestão da qualidade para construção de parâmetros para avaliar o bom design**. Dissertação – setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal de Paraná. <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/35237>. Curitiba, 2014. Acesso em 10 de outubro de 2018

CREATIVE PAC. <https://www.creativepack.org/>. Acessado em 12 de junho de 2019.

DA SILVA, Graça Maria Martinho. **Design como estratégia de inovação no sector de calçado**. Dissertação – Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro, 2007. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1163/1/2009000863.pdf>. Acesso em 26 de janeiro de 2019. Competitividade

DATASEBRAE. **Inteligência para desenvolvimento dos pequenos negócios**. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/> acesso em 26 de dezembro de 2017.

DORNELES, José. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século XXI**. Trad. Claudia Mello. São Paulo: Elsevier, 2010.

DZIOBCZENSIA, P. R. N.; LACERDA, R.G.; SEREFIN, M.T.; BATISTA, V.J. **Inovação Através do Design: Princípios Sistêmicos do Pensamento Projetual**. Revista *Design & Tecnologia*, Porto Alegre, V. 3, 2011.

FARAH, Osvaldo Elias. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. **Análise de conteúdo**. Brasília, 3ª edição: Liber Livro Editora, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, Atlas, 2010.

JAMES, William. **Pragmatismo: textos selecionados**. São Paulo, Abril Cultural, 1ª edição. 1974. (Coleção “Os Pensadores”).

LONGENECKER, Justin. **Administração de pequenas empresas**. Trad. Centro de Idiomas. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

LIBANIO, Claudia de Souza. AMARAL, Fernando Gonçalves. **Aspectos da gestão do design abordados em dissertações e teses no Brasil: uma revisão sistemática**. Revista científica eletrônica de engenharia de produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/878/797>. Acesso em 10 de outubro de 2018.

LUCAS, Alexandre; CAFÉ, Ligia Maria A.; VIER, Angel Freddy G. **Inteligência de negócios e inteligência competitiva na ciência da informação brasileira: contribuições para uma análise terminológica**. <http://www.scielo.br/pdf/pci/v21n2/1413-9936-pci-21-02-00168.pdf>. Acessado em 23 de maio de 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS; E. M. **Metodologia científica**. 3 ed. ampl. e rev. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A gestão de design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87100/208973.pdf?sequence=1>. Acesso em 22 de dezembro.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MERINO, Eugenio. **Gestão do Design**. *ABC Design*, Curitiba, no. 2, p.18-20, março de 2002.

MINISTERIO DO TRABALHO. **Programa de disseminação das estatísticas do trabalho**. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/rais?view=default>. Acesso em: 27 de dezembro de 2017.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceito, contexto e casos selecionados**. Trad. Luciana de Oliveira. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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

MOZOTA, Brigitte Borja de; Klopsch, Cássia; Campelo, Felipe. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Tradução Lene Ribeiro. Porto Alegre: ARTMED, 2011.

PETRINI, Maira; POZZEBON, Marlei; FREITAS, Maria T. **Qual é o Papel da Inteligência de Negócios (BI) nos Países em Desenvolvimento? Um Panorama das Empresas Brasileiras**. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-adi-1720.pdf>. Acessado em 23 de maio de 2019.

_____. **Inteligência de Negócios ou Inteligência Competitiva? Noivo Neurótico, Noiva Nervosa**. <http://anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-adia-1016.pdf>. Acessado em 23 de maio de 2019.

PORTER E, Michel. **A vantagem competitiva das nações**. Trad. Walltensir Dutra. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

SAY, J. B. **A treatise on political economy: on the production, distribuion and consumptin of wealth**. Nova York: Kelley, 1964.

SCHNEIDER, Beat. **Design – uma introdução: o design no contexto social, cultural e econômico**. Trad. Sonali Bertuol. São Paulo: Editora Blücher, 2010.

SERRA, Fernando A. TORRES, Maria Candida. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editora, 2004.

SILVA, José Carlos Teixeira da. Tecnologia: conceitos e dimensões. Produção Online. **Revista científica eletrônica de Engenharia de Produção**, v. 3, n. 1, 2003. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/616/655>

SOUZA, Eda Castro. **Empreendedorismo além do plano de negócios**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIANNA, Maurício et al. **Design Thinking: Inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. E-book. Acesso em 10 dezembro de 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.